

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

OSMAN ÖZER

LİDERLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ
(TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE BİR UYGULAMA)

Yüksek Lisans Tezi

147141

TEZ YÖNETİCİSİ:
YRD.DOÇ.DR. ZEKAI ÖZTÜRK
147141

KIRIKKALE - 2004

ÖNSÖZ

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve onları hedeflere götürecek liderlere de gereksinim duyarlar.

Liderliğin genel bir tanımlamasını yapacak olursak, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek, güç ve bilgilerin toplamıdır diyebiliriz.

Grupların, kurumların ve orduların amaçlarına ulaşmasını sağlayacak “lider” çok önemli bir unsurdur. Lider; derin ve geniş bir görüşe, emin bir sezgiye, yaratıcı ve yenilmez bir ruha, çelik gibi iradeye sahip, astları üzerinde iş yaptırma gücü ile olayların gidişi üzerinde büyük etkisi olan insandır.

Tarihteki devlet adamlarıyla günümüz yönetici ve liderler arasında çok yakın bir ilişki mevcuttur. Tarih devlet adamlarına çözmeleri için çeşitli problemler vermiştir. Onlar bu problemleri çözmedeki başarılarına göre tarihteki yerlerini almışlardır. Günümüz yönetici ve liderleri de özel sektörde veya kamu sektöründe çeşitli problemlerin çözümüyle uğraşmaktadır. Bu benzerlik, tarihteki devlet adamlarının tecrübelerinin günümüz yönetici ve liderleri için bir kaynak olduğunu göstermektedir.

Timur, kendinden önceki devlet adamlarının tecrübelerinden faydalandığını şu cümlelerle söylemiştir. “Yaşadığım zaman içinde, geçmişteki sultanların kanunlarını ve yaşantılarını alimlerden sorup, soruşturarak öğrendim. Her birinin tuttuğu yolu, hayatını, yaptığı işleri ve söylediği sözleri hafızamda sakladım”.

Günümüz liderleri de tarihteki liderlerden, devlet adamlarından, kumandanlardan liderlik ile yönetme, bilim ve sanat hakkında çok şey öğrenebilir ve ders çıkartılabilirler.

Bu alışma ve araştırma ile liderliğin önemini vurgulayarak liderliğin öğrenilmesi ve geliştirilmesini, eksik olduğu konularda geri besleme yaparak liderliğinin etkinliğini arttırma ve geliştirmesine katkıda bulunmak, kısaca liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine yardımcı olmayı amaçladık.

Araştırma boyunca önerilerini, desteğini, rehberliğini esirgemeyen ve sürekli olarak deneyiminden yararlandığım danışmanım değerli hocam sayın Yrd.Doç.Dr. Zekai ÖZTÜRK'e büyük katkılarından dolayı teşekkr ederim.



FOREWORD

Human beings live as groups and has a social remarks who need leaders to organize them and take them to future targets. If we look at the general explanation of a leader, we see a vision which can easily active group for people, who come together for common aims and make them succeed.

A commander is very necessary to achieve further aims of people who come together. Leader has to have deep and remarkable view, a certain instinct, creative and unbeatable soul, passion like iron, have the power of command who also has the ability to change present situations. There is a very close relation between the historical politicians and the ones resist nowadays.

History has given a lot of problems to their politicians for solve and they took their places in history; According to their ability on solving these problems.

When we look present we can see managers in the both public and private sectore trying to manage different kinds of problems. These similarity shows that experiences of historical politicians are a source for present managers. Timur simply explained how he use experiences of before politicians with his word "The period that I live until now, I asked and investigate the lifes and rules at the past commanders, I try to keep in my mind all their lifes, the Jobs they have done, the words said by them and the way they chose".

Present managers can learn a lot from the experiences of the past politicians, their leadership abilities and the management science they preferred to use in this work and exercise we saw the importance of the leadership, how to fix the missing and unimproved parts or a leader using backfeeding system of a leadership abilities shortly to improve their senses and targeted to make them much more powerful.

I would like to thank to the assistant Doctor Mr. Zekai Öztürk who doesn't hesitate to give his full support, continues help and also present his valuable remarks during all of these search project.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; liderliği öğrenmek ve geliştirmek için nelerin yapılabileceği ve eksik olan konularda geri beslemenin nasıl yapılacağını belirlemektir.

Araştırmada kuramsal çerçeve içerisinde: liderlik olgusu, liderlik olgusunun tarihsel gelişimi, liderliğin güç kaynakları, lider - yönetici farkı, liderlik kavramları, liderliğin önemi örneklerle açıklanmıştır. Bu çalışmanın özünü oluşturan liderliğin öğrenilmesi ve geliştirilmesi üzerinde durulmuştur.

Araştırma tarama modelindedir. Veri toplama amacıyla örneklem grubuna üç boyuttan oluşan veri toplama aracı uygulanmıştır.

Araştırma evrenini, Kırıkkale ilindeki Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı birlikler oluşturmaktadır. Bu evrende görev yapan lider konumdaki subaylar ile onların ast personeli araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplama aracı 40 subay ile 120 ast personele uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular tablo ve grafikler ile yorumlanmıştır.

Araştırmaya ilişkin bulgular şunlardır;

- Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapmakta olan tüm subayların klasik liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını sergileme seviyelerinin yüksek olduğunu hem lider hem de ast personel tarafından vurgulanmıştır.

Buna göre halihazırda uygulanmakta olan liderlik ve liderlik geliştirme programlarının Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan ve görev yapacak olan personele ilave değerler kattığı ve tüm örgüt etkinliğine pozitif katkı sağladığını söylemek mümkündür.

- Araştırma sonuçlarına göre daha kıdemli ve tecrübeli olan üst subayların liderlik özellikleri ve liderlik davranışlarını sergileme ve birliği etkileme potansiyellerinin küçük rütbeli subaylardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

ABSTRACT

The main aim of this project is to learn everything about leadership, to mark what to do for to improve it and also handle to do back feeding at the missing parts.

In this research, leadership event, the historical development of leadership, the power sources of leadership, the differences between a leader and a manager, variable meanings of leadership, the importance of the leadership are explained by examples; learning steps as development of leadership which are the maintenance of this project have examined detailly.

It is just like search-scan model. To collect information, three dimensioned information collection machine has established to sample group.

At the searching process, the forces belong to main security forces in Kırıkkale have chosen. At this stage the sample group of this examination points commanders and their soldiers. This information collection applied on 40 commanders and their 120 soldiers. The final outcomes of this search are explained detailly with the tables and the graphics.

The settled final datas for this research are;

- The commanders being apart at main security force have a classical leadership specialities, have high level of showing leadership actings which approved by both commanders and their soldiers.

According to this nowadays accepted leadership development programmes have a considerable effect on recent commanders and the commanders of future which also have an additional help on whole forces' entertainment.

- According to the research results commanders who have spent much more time in the military force have strong leadership characters and their ways of using leadership are at very high levels when compared with the high level soldiers.

- İÇİNDEKİLER -

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	I
FOREWORD.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİL VE ÇİZELGELER DİZİNİ.....	X
Tablolar Listesi.....	X
Şekiller Listesi.....	XI
Grafikler Listesi.....	XII
BÖLÜM I	
PROBLEM.....	1
Giriş.....	1
Problem Durumu.....	2
Problem Cümlesi.....	2
Alt Problemler.....	2
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi.....	3
Sayıtlılar.....	4
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	6

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
Liderlik Olgusu.....	7
Liderlik ve Yöneticilik.....	13
Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Kaynakları.....	15
Liderlik Teorileri.....	18
a. Özellikler Yaklaşımı.....	19
b. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	20
1- Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	20
2- Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	21
3- Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Modeli (Liderlik Izgarası).....	22
4- McGregor'un X ve Y Teorileri.....	24
5- Likert'in Sistem 1 - 4 Modeli.....	25
c. Durumsal Liderlik Teorileri.....	26
1- Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	27
2- Yol - Amaç Yaklaşımı.....	31
3- Vroom - Yetton - Jago Durumsallık Yaklaşımı.....	33
4- Hersey - Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	34
5- Lider Üye Değişim Modeli.....	36
d. Modern Liderlik Teorileri ve Yeni Yaklaşımlar.....	37
1- Karizmatik Liderlik Teorisi.....	37
2- Yükleme Liderlik Teorisi.....	38
Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	38
Lider ve Liderin Önemi.....	40

Liderliği Öğrenmek ve Geliştirmek.....	46
1. Liderler İle Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar.....	46
2. Yöneticiliğin Değerlendirilmesi.....	48
3. Liderlik İçin Gerekli Güç Kaynaklarının Geliştirilmesi.....	49
4. Vizyonun Genişletilmesi.....	61
5. Daha İyi ve Daha Hızlı Karar Alınması.....	65

BÖLÜM III

Yöntem.....	75
Araştırmanın Modeli.....	75
Evren.....	75
Örneklem.....	75
Örneklem Grubuna İlişkin Genel Bilgiler.....	76
Ast Personele Ait Genel Bilgiler.....	77
Veri Toplama Teknikleri.....	79
Verilerin Toplanması.....	80
Verilerin Çözümlemesi.....	81

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorum.....	82
Bulguların Yorumlanması.....	86
Liderlerin Liderlik Davranış Ve Özelliklerinin Ast Personel Tarafından Değerlendirilmesi.....	92
1. Liderlik Davranış Boyutu.....	92
2. Liderlik Özellikleri Boyutu.....	99
3. Birlik / Kurumsal Etki.....	104

Liderlik Davranış Ve Özellikleri İle Birlik / Kurumsal Etkiye Lider Personel Ve Ast Personel Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler.....	108
1. Liderlik Davranışı.....	108
2. Liderlik Özellikleri.....	112
3. Birlik / Kurumsal Etki.....	114

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
ÖNERİLER.....	123
EKLER.....	124
EK – 1 Yöneticilik Değerlendirme Cetveli.....	125
EK – 2 Yöneticilik / Liderlik Değerlendirme Cetveli.....	127
EK – 3 Liderlik Anketi.....	131
EK – 4 Anketin Puanlaması ve Değerlendirilmesi.....	137
KAYNAKLAR.....	149

ŞEKİL VE ÇİZELGELER DİZİNİ

TABLULAR LİSTESİ

<u>TABLO NO</u>		<u>SAYFA NO</u>
1	Liderlik Özellikleri.....	19
2	Likert'in Sistem 1-4 Modeli.....	26
3	Lider Personele Ait Genel Bilgiler.....	76
4	Astsubayların Cinsiyetlerine göre Dağılımı.....	77
5	Ast Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	78
6	Ast Personelin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı.....	79
7	Liderlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Yönünden Kendilerini Değerlendirmelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları.....	82
8	Liderlik Davranış Ve Özellikleri İle Birlik Üzerine Etkileri Yönünden Kendilerini Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular.....	85
9	Liderlik Boyutlarının Aritmetik Ortalama Değerleri.....	87
10	Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Davranışı Boyutundaki Değerler Tablosu.....	92
11	Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Özellikleri Boyutundan Değerler Tablosu.....	99
12	Ast Personel Tarafından Verilen Birlik/Kurumsal Etki Boyutundaki Değerler Tablosu.....	104
13	Lider ve Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Davranışları Boyutundaki Değerler Tablosu.....	108
14	Lider ve Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Özellikleri Boyutundaki Değerler Tablosu.....	112
15	Lider ve Ast Personel Tarafından Verilen Birlik/Kurum Etki Boyutundaki Değerler Tablosu.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>ŞEKİL NO</u>		<u>SAYFA NO</u>
1	Yönetim Biçimleri Modeli.....	23
2	Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	28
3	Fiedler'in Liderlik Modeli.....	30
4	Yol Amaç Teorisi.....	32
5	Hersey – Blanchard Durumsal Liderlik Modeli.....	36
6	Kişilik Gücü ve Kaynakları.....	51



GRAFİKLER LİSTESİ

<u>GRAFİK NO</u>		<u>SAYFA NO</u>
1	Ast Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	78
2	Ast Personelin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı.....	79
3	Liderlerin Liderlik Özelliklerinin Boyutlara Göre Dağılımı.....	86
4	Dağ - Patika Ölçeği Üzerinde Liderlik Boyutları Toplam Değer Grafiği.....	89
5	Dağ - Patika Ölçeği Üzerinde Liderlik Boyutları Toplam Değer Grafiği.....	89
6	Üçgen Üzerinde Liderlik Boyutları Değerleri Grafiği.....	90
7	Üçgen Üzerinde Liderlik Boyutları Değerleri Grafiği.....	90
8	Lider Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği.....	117
9	Lider Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği.....	117
10	Dağ – Patika Ölçeğinde Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği.....	118
11	Dağ – Patika Ölçeğinde Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği.....	118
12	Üçgen Üzerinde Lider Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği.....	119
13	Üçgen Üzerinde Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği.....	120
14	Üçgen Üzerinde Lider Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği.....	120
15	Üçgen Üzerinde Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği.....	121

BÖLÜM I

PROBLEM

Bu bölümde lider konumundaki subayların liderlik davranış ve özellikleri ile ilgili problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma konusu ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

GİRİŞ

Yaşadığımız “bilşim çağında” liderlik örgütler için en önemli faktör hâline gelmektedir. Bunun sebebi, meydana gelen teknolojik değişiklikler, küresel rekabetin artması, yenilikçiliğin bir felsefe hâline gelmesidir. Bütün bu gelişmeler odağında, örgütlerin uygun stratejiler geliştirme çabalarında öne çıkan unsur insandır ve bu insanları paylaşılan amaçlar doğrultusunda yönltecek unsur ise liderlerdir. Örgütlerin başarıları, tüm çalışanlarının performansına, vizyonu paylaşmalarına ve işe bağlılıklarına oldukları kadar, asıl önemlisi liderin etkinliğine ve olayların gidişi üzerine etkisine bağlıdır.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda da en küçük askerî birlikten en büyük ordulara kadar tüm silahlı kuvvetler insan, silah ve malzemelerden oluşmaktadır. Ancak silah ve malzemeler nicelik ve nitelik itibariyle ne kadar çok, ne kadar gelişmiş olursa olsun birliklere verilen görev ve vazifelerin başarılmaması, büyük ölçüde silah ve malzemeyi kullanan insan ve bu insanları sevk ve idare eden komutanın/liderin yönetim şekli ve etkinliği ile sağlanabilmektedir. Dünya platformundaki askeri güçteki en son modernizasyon ve gelişmeler, özellikle kaynakları sınırlı olan silahlı kuvvetlerde insan faktörünü, liderlik vasıflarını ve buna bağlı olarak da subayların/birlik komutanlarının önemini bir defa daha kuvvetle ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışma ile, liderliğin geliştirilmesi konusunda Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde böyle bir çalışma yapılmamış olması göz önünde bulundurularak, subayların liderlik özellikleri ve davranışları ile birlik/kurum üzerine etkilerinin ortaya çıkartılması ve tespit edilen noksanlıkların geri besleme ile giderek etkinliğini artırma ve geliştirmesine kısaca liderlik becerilerinin geliştirilmesine ve güçlendirilmesine yardımcı olunması amaçlanılmıştır.

PROBLEM DURUMU

Liderliğin doğuştan kazanılan yeteneklerle desteklendiği bir gerçek ise de, liderliğin gerektirdiği özellik ve yeteneklerin büyük çoğunluğu, teorik ve uygulamalı eğitimler ile geliştirilebilmekte, liderin liderlik özellik ve davranışlarının nasıl belirleneceği ve noksan olarak tespit edilen konuların geri beslemeye alınarak nasıl geliştirilebileceği ve birlik/kurum üzerine etkinliğinin nasıl daha iyi arttırılabileceği üzerinde durularak, liderliğin geliştirilmesi ve eğitimi vurgulanmıştır.

PROBLEM CÜMLESİ

Subayların liderlik davranış ve özellikleri ile birlik/kurum üzerine etkileri hangi düzeydedir.

ALT PROBLEMLER

Problem cümlesine uygun olarak aşağıda belirtilen alt problemlere cevap aranmıştır:

- Subayların kendi değerlendirmelerine göre liderlik davranış ve özellikleri ile birlik/kurum üzerine etkileri ne düzeydedir?

- Subayların ast personelin değerlendirmelerine göre liderlik davranış ve özellikleri ile birlik/kurum üzerine etkileri ne düzeydedir?

- Subayların liderlik davranış ve özellikleri ile birlik/kurum üzerine etkileri bakımından üst subaylar ile aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, liderliğin geliştirilmesi üzerinde durarak Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapmakta olan subayların liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve liderlik davranış boyutlarının analiz edilmesidir.

Bu amaçları maddeler hâlinde sıralarsak :

- Bu araştırma ile subayların liderlik özellik ve davranışları ile kendi birlik/kurumlarına üzerine etkileri konusunda bilgi edinmeleri ve liderlik özelliklerini geliŐtirmeleri amaçlanmıştır.

- Bu araştırma ile subayların liderlik özellik ve davranışları ortaya konularak, günümüzün hızla değişen örgüt yapısındaki yerinin görülebileceği umulmaktadır.

- Bu araştırma ile, liderliğin geliştirilmesi ile subayların liderlik özellik ve davranışları ile birlik/kurum üzerine etkileri konusunda ne ölçüde olduğu ve tespit ettiği noksanlıkları geri besleme ile gidererek etkinliğini ne ölçüde arttırıp geliŐtireceęine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Lider; bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabilen gibi liderliğin esasını başkalarını

etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısaca lider başkalarını etkileyebilen nereye, nasıl gidileceğini gösteren, amaca yönelik vizyon, misyon ve stratejiler oluşturan olayların gidişi üzerinde büyük etkisi olan, derin ve geniş bir görüşe ve emin bir sezgiye sahip rehber bir kişidir.

Lider kişi, doğuştan itibaren liderliğin bazı temel niteliklerine sahiptir. Bu kişi eğitim ve tecrübe ile liderliğin diğer niteliklerini de kazanır ve liderliğini geliştirerek gerçek lider hüviyetini alır.

Bu araştırmada subayların liderlik özelliklerine ve davranışlarına ne düzeyde sahip oldukları, birlik/kurumlar üzerine etkilerinin ne olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili çok az bilimsel çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırma ile bu alanda olan bilgi boşluğunu doldurmaya katkıda bulunulacağı düşünülmüştür.

SAYILTILAR

- Araştırma kapsamındaki katılımcıların, görüşlerini objektif olarak ortaya koydukları,
- Araştırmada liderlik olgusu test edilmektedir. Uygulama yapılan kişilerin liderlik konusunu, çok kullanılan bir terim olmasından ve günlük yaşamdaki örneklerinden dolayı (araştırma açısından yeterli düzeyde) bildikleri,
- Örneklem grubunu oluşturan ast personelin, subayların liderlik özellik ve davranışlarını değerlendirebilecek bir süre kadar birlikte çalıştıkları varsayılmıştır.

SINIRLILIKLAR

- Araştırma, Kırıkkale ilindeki Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı birliklerde 2004 yılında görev yapan subay ve astsubaylar ile sınırlandırılmıştır.

- Araştırma, liderlik özellik ve davranışları ile birlik/kurum üzerine etkileri ölçęęi ile sınırlandırılmıştır.

- Araştırma sürecine Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı birliklerde görev yapan subay ve ast personel alınmış diğer kuvvetlere ait birlikler kapsam dışı bırakılmıştır.



TANIMLAR

Amir : Makam ve memuriyet itibariyle emretmek salâhiyetine hayız kimsedir. Bunun emri altındakilere maiyeti denir.

Ast : Ast, üstün rütbece veya kıdemce aşağısında bulunan kimsedir.

Astsubay : Hususi kanuna göre Silahlı Kuvvetlere katılan astsubay çavuştan, astsubay kıdemli başçavuşa kadar rütbeyi haiz olan askerdir.

Geri Besleme : Hedefin gerçekleşme derecesine bakılarak,sistemin işleyip işlemediğini, işlemeyen yanlarının neler olduğunu, bunların nasıl ve ne yolla giderilebileceğini belirlemek amacıyla yapılan tüm etkinliklerdir. Geri besleme yoluyla, sistem onarılıp düzenlenebilir ve yeniden işler duruma getirilebilir.

Makam : Her amirin Silahlı Kuvvetlerde temsil ettiği mevkiidir.

Subay : Hususi kanuna göre Silahlı Kuvvetlere intisap eden asteğmenden mareşale (Büyük amirale) kadar rütbeyi haiz olan askerdir. Burada üst subaya kadar olan askerler tanımlanmıştır.

Üst : Üst tabiri, rütbe veya kıdem büyüklüğünü gösterir.

Üstsubay : Subaylar içinde “**Binbaşı, Yarbay, Albay**” rütbeli personele verilen genel ad.

Vazife : Hizmetin icap ettirdiği şeyi yapmak ve menettiği şeyi yapmamaktır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde Liderlik olgusu, Liderlik ve Yöneticilik kavramları arasındaki fark, Liderlik sürecinde kullanılan güç kaynakları ile Liderlik teorileri incelenmiş, liderde bulunması gereken özellikler, liderin önemi ile liderliğin öğrenilmesi ve geliştirilmesi üzerinde durulmuştur.

LİDERLİK OLGUSU

Lider kavramı, yönetim ve davranış bilimlerinde geçmişten günümüze kadar üzerinde en fazla tartışılan ve araştırma yapılan konuların başında gelir.

İnsanlar topluluk hâlinde yaşamlarını sürdüren sosyal nitelikte canlılar olduklarından bu toplulukları yönetecek, hedeflerine ulaştıracak lider yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Toplulukların işlevini sürdürmesini sağlayan ve yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran liderlere gereksinim vardır.

Liderliğin grup başarısı taşıdığı önem sebebiyle insanlar tarih boyunca her dönemde bu konu ile ilgilenmişlerdir.

Liderlikle ilgili yazılı ilk belgeye 5000 yıl evvel Mısır Hiyerogliflerinde gösterilen “lider – liderlik – takipçi” (seshemu – seshemut – shemsu) şekillerinde rastlanmıştır. M.Ö. 6. yüzyıla ait Çin klasiklerinde ülke liderlerinin halkına olan sorumluluklarından bahsedilmiş, daha sonraları Yunan Filozofu Plâton, Republic (Cumhuriyet) adlı eserinde ideal devletin ideal liderinin

(filozof kral) niteliklerini sıralarken, lideri iyi bir hükûmetin önemli bir unsuru olarak tanımlamıştır. Aristo ise Politics (Politika) adlı eserinde lider olmak isteyenlerin liyakat eksikliğinden bahsederek gençlerin liderlik konusunda eğitilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Makyevelli de, The Prince (Prens) adlı eserinde gençlerin liderlik konusunda eğitilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Makyevelli de, bu eserinde liderliğin önemi ve zorluklarını “Hiçbir şey yeni bir oluşumun ve düzenin tanıtımına liderlik yapmaktan daha zor olamaz.” cümlesiyle açıklamıştır.

1300'lü yıllarda Oxford İngilizce sözlükte lider kelimesi ile karşılaşılmışsa da yeni bir kavram olarak bu kelime 19. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmıştır.

Liderlik olgusunun ortaya çıkması ile beraber bu konuda 5000'in üzerinde araştırma yapıldığı ve yapılan her araştırmada farklı bir liderlik tanımı ortaya çıktığı belirtilmektedir. Günümüze kadar liderliğin bir çok tanımı yapılmakla birlikte kesin ve genel – geçer bir tanıma ulaşılamamıştır. Bunun sebebi ise sosyal gruplar ve bu gruba dahil olanların yaşam tarzının sürekli bir devinim içinde olması ve farklılaşmasıdır.

19. yüzyılın başında liderlik; merkezi otorite, herkese uygulanabilen kurallar, dar ve sıkı bir kontrol alanı güçlü hiyerarşik ve merkeziyetçi yapı gibi faktörleri içeren geleneksel bir kavramdır.

19. yüzyılda meydana gelen köklü değişimler, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sağlarken kendi mantık ve dinamiğine uygun bir liderlik anlayışını da ortaya çıkarmıştır. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı özel ve kamu mülkiyetli büyük merkeziyetçi yapılar ve otoriteye dayalı geleneksel liderlik anlayışının yanında; 20. yüzyılın başından itibaren batı toplumlarında siyasi partiler, dernekler, kooperatifler gibi otoriteyi merkeze değil tabana yaymaya çalışan adem-i merkeziyetçi kuruluşlar ve demokratik liderlik anlayışı biçimindeki yeni örgütsel ve yönetsel süreçler ortaya çıkmaya başlamıştır.

Geçmişten günümüze dek lider kavramı ile ilgili olarak yapılan pek çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- **Lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek düzenleştiren kişidir.**

- **Lider gücünün yasal yetkiden değil izleyicilerden alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkarak grubu yöneten kişidir.**

- **Başka bir deyişle; Lider, işi doğru yapan değil doğru iş yapan kişidir.**

- **Lider grup içerisinde hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eş güdüm sağlama görevi verilen veya atanmış bilgilerin yokluğunda bu fonksiyonları üstlenen kişidir.¹**

- **Bir veya daha fazla kişinin tavırlarını, inanışlarını ve davranışlarını etkileyen kişidir.**

- **R.M. Stogdill'e göre lider; amacın saptanması ve amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler üzerinde yaptığı etki üzerinde bir organizasyonun diğer üyelerinden farklılaşan kimsedir.²**

- **Lider, grubun kendisine başkanlık etmek için seçtiği kişidir.**

Liderler çeşitli şekillerde ve değişik sebepler sonucu ortaya çıkabilirler. Liderin en önemli ayırt edici özelliği olarak; yetkisini kendi özellik ve davranışlarından alması otoritesinin hem resmi hem de gayri resmi olabilmesi, örgütlerin her kademesinde ortaya çıkabilmesi sayılır.

Bu özellikleri ile lider kavramı sıkça karıştırıldığı şef, başkan ve yönetici kavramlarından farklıdır. Lider; dağınık – düzenli, genç – yaşlı, erkek – kadın olarak her durumda ortaya çıkabilir. Tüm liderlerde ihtiras, vizyon sahibi olma ve dürüstlüğün “olmazsa olmaz” özellikler olduğu belirtilmektedir.

¹ FIEDLER, Fred; “A Theory of Leadership Effectiveness”, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967, s.8

² BASS, Bernard M.; “Bass and Stogdil's Handbook of Leadership”, Free Press, USA, 1990, s.6

Bugün tarihe damgasını vurmuş olan liderlerde bulunan liderlik sırlarını ele alalım ve inceleyelim. Bunlardan birisi BATI HUN İmparatoru Atilla, diğeri ise Büyük Komutan Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK.

Amerikan Ordusundan Emekli General Bruce C. Clake'in Atilla ile ilgili söylemiş olduğu sözler onun nasıl bir lider olduğunun güzel bir ifadesidir.

“Kendisini izleyenler olmadan hiçbir lider, büyük lider olamaz. İnsanlar neden bir liderin peşinden giderler? Liderin bugünün veya yarının koşullarını değiştireceğine inanırlar. Bu liderler, umutları gerçekleştirecek özelliklere ve yeteneklere sahip olmalıdırlar. İşte Atilla yaşadığı zaman ve koşullarda bu tür nitelikleri yansıtıyordu. Sivil teknolojiye göre tam bir lider sayılan Atilla, aynı zamanda bir taktik ve lojistik uzmanı, olan bir komutandır.”³

General Muzaffer Özsoy'un aynı şekilde Atilla ve liderliği ile ilgili düşünceleri dikkat çekicidir.

“Tarih, büyük bir lider olabilmek için yalnız iyi bir asker olmanın yeterli olmadığını öğretmiştir. Atilla da liderlik değerini, sadece parlak bir şekilde kazandığı muharebelerde göstermekle kalmamış, göçebe kavimleri birleştirerek oluşturduğu ve etkisi yüzyıllar süren güçlü imparatorluğu ile de kanıtlamıştır. Atilla gibi büyük liderler, uluslarına ve insanlığa parlak bir geleceğin doğru yollarını açan ideolojilerin temsilcileri olmuşlardır.”⁴

Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir. Falih Rıfkı ATAY, bu düşünce ile ulu önder ATATÜRK'ün liderlik özelliği ile ilgili olarak şu sözleri dile getirmiştir:

“Öyle şartlar içinde Mustafa KEMAL'in yaptığını yapabilecek cesaretle demiyorum, belki ondan gözü pekler vardı; azminde demiyorum, belki onun kadar azimli olanlar vardı; bilgili de demiyorum, şüphesiz ondan daha bilgili

³ ROBERTS, Wess; “Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları”, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989, s.8

⁴ ROBERTS, Wess; a.g.k., s.9

olanları vardı, fakat kırk yıllık ömrümde onun “liderlik” dehasında hiç kimseyi tanımadım”.⁵

Liderlik, literatüre bakıldığında genel olarak iki farklı açıdan tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki liderliğin süreç (process) açısından, diğeri ise özellik (property) açısından tanımını yapmaktadır.⁶ Liderlikle ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Liderlik; belirli amaçları zevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir.

- Liderlik, resmi veya resmi olmayan yollardan ortaya çıkarak belli hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme kabiliyetidir.

- Grup içerisindeki bir bireyin bilgi sunarak, diğerlerini kendi istediği tarzda davranmalarını sağlaması yoluyla, sonuçların daha müspet olacağına inandırdığı karşılıklı etkileşim sürecidir.⁷

- Liderlik bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir.

- Liderlik; sonuçları yararlı sosyal amaçlar belirlemeyi sağlayan ve bu amaçların başarılması sonucunda hem liderin hem de astların tatmin olduğu bir inandırma sürecidir.⁸

- Liderlik; verimlilik, kararlılık, yaratıcılık, yenilik ve hizmet sağlamak gibi belirli maksatlara ulaşmak için; grup veya örgüt içerisindeki bireylerin sahip olduğu soyut kaynaklarla örgütün somut veya dolaylı kaynaklarının etkileşim içine sokulduğu süreçtir.⁹

⁵ BAYKAL, Adnan Nur; “Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.1

⁶ ÖZKALP, Enver; “Örgütsel Davranış”, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.185

⁷ SHFRITZ, J.M.; “The Dorsey Dictionary Of Politics And Government”, Dorsey Press, Chicago, 1998, s.318

⁸ HEIFETZ, A.Ronald; “Leadership Without Easy Answers”, Harvard University Pres, London, 1998, s.17

⁹ BLAKE, R.R.; McCANSE, A.A.; “Leadership Dilemma-Grid Solutions”, Gulf Pub.Co., Texas, 1991, s.3

- Liderlik; hızla değişen dünyada organizasyonların bu değişime uyum sağlayabilmesi için atacakları adımların arkasındaki en büyük itici güçtür.¹⁰

En genel şekliyle liderliği şöyle tanımlayabiliriz, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek, güç ve bilgilerin toplamıdır.¹¹

Bütün bu tanımlarda üç benzer unsur vardır. **Bunlardan birincisi, liderin izleyicilerinin olduğudur.** Bir kimsenin idare edeceği kişiler olmadan lider olamaz. **İkincisi, liderin izleyicilerinden daha fazla güce sahip olduklarıdır.** Liderlik izleyicilerin kesin farklı davranışlar sergilemesini sağlar. **Üçüncü olarak, liderliğin amacı kişilerin grup amaçlarının başarılması için onları etkilemektir.**¹²

Kretch, Crutfield ve Ballachey (1962) **liderlik fonksiyonları** ile ilgili olarak aşağıdaki sıralamayı uygun görmüşlerdir:¹³

- **Gruplar için bir davranış modeli ortaya koymak**
- **Grup faaliyetlerini düzenlemek**
- **Grup ideolojilerini belirlemek**
- **Grupları dışarıda temsil etmek**
- **Grup içindeki tartışmaları engellemek**
- **Grup üyelerini ödüllendirmek**

Bu fonksiyonlar örgütün liderlik rolünden beklentilerini açıklamaktadır. Günümüzde yeni liderlik anlayışları daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. **Buna göre liderler; tasarımcı, yönetici ve öğretmendir.** İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumludurlar.

¹⁰ **BENNIS, W.; TOWNSEND, R.;** "Reinventing The Leader", Great Britain Biddles, 1995, s.3

¹¹ **EREN, Erol;** "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.411

¹² **HITT, M.; DENNIS, A.; MIDDLEMIST, R.; MATHIS, R.L.;** "Management Concepts and Effective Practice", West Publishing Company, Saint Paul, 1986, s.141

¹³ **OZKALP, Enver;** a.g.k., s.184

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, amaca yönelik vizyon, misyon ve stratejiler oluşturan yani yol gösteren rehber bir kişidir.

Yönetici ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir.

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi, yönetici ve lider de birbirinden farklı özellikler ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur lider olamaz. Yönetici eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir.

*Warren Bennis*¹⁴ yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir: “Yöneticilik ve liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.

*Abraham Zaleznik*¹⁵ ise şunları belirtmektedir: “Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları

¹⁴ **BARIN, Aysun**; “Yeni Liderlik Anlayışı”, 2(27), Executive Excellence Dergisi, 1999

¹⁵ **ZALEZNIK, Abraham**; “Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?”, İstanbul, 1999

arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler veya bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar sergiler. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir.”

Liderlik olgusunun iki alanda yoğunlaştığını görüyoruz; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili **stratejik vizyon**, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki **zorlayıcı olmayan becerisidir**. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan işe alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kurları uygulama gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktadır; yönetici gücünü bulunduğu makamından, statüsünden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.¹⁶

OTORİTE (Güç Kaynağı)



¹⁶ KILINÇ, Tanıl; "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997, s.385

Şekilde görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici; hiyerarşi denge ve kontrolle ilgilidir. Bennis'in "21. yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil" görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hakim olacağını belirtmektedir.¹⁷

Lider ve yönetici arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda daha belirgin olarak gösterilmiştir.

Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar ¹⁸

YÖNETİCİ	LİDER
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadede perspektife sahiptir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
İdarecidir	Yenilikçidir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik olgusunun pek çok tanımı yapılmıştır. En sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda belirtecek olursak liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için izleyenlerinin istekli

¹⁷ ÜLKER, Gönül; "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 1, Deniz Harp Okulu, 1997

¹⁸ Bennis W.; a.g.k., s.3; Keçecioglu Tamer; "Liderlik ve Liderler", Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.95

katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin işçilerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile öğretmen ve akademisyenlerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Örgütün ve grubun özellikleri, yukarıda da belirtmiş olduğumuz gibi lider davranışını ve güç kullanım tarzını doğrudan etkilemekte olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir.

John French ve Bertham Raven (1958)'e göre gücün beş temel kaynağı vardır. Bunlar:¹⁹

- **Yasal (Legitimate) güç**
- **Ödüllendirme (Reward) gücü**
- **Zorlayıcı (Coercive) güç**
- **Uzmanlık (Expert) gücü**
- **Karizmatik (Referent) güç**

Liderliğin Etki / Güç Kaynakları²⁰



¹⁹ DAFT, L. Richard; "Organization Theory and Design", Thomson Learning, USA, 1998, s.447-457

²⁰ MULLINS, J. Lavrie; "Management and Organizational Behaviour", Pitman Publishing, U.K., 1996, s.306

▪ **Yasal Güç (Legitimate):** Yetkili bir pozisyona veya role sahip olan kişilerin diğerlerini etkilemek ve yönetmek için sahip olduğu resmi hakkın getirdiği normlar, değerler ve inançlara dayanır. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü "Pozisyon Gücü" olarak da tanımlamakta mümkündür.

▪ **Ödüllendirme Gücü (Reward) :** Liderlerin astlarını ödüllendirebilme gücüdür. Bir lider başkalarını ödüllendirme kaynaklarına sahipse astlarını / izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Ödül gücü yalnızca maddi değildir. Sözlü veya yazılı olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ödül gücünü oluşturur.

▪ **Zorlayıcı Güç (Coercive) :** Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Ödüllendirme gücünün zıddıdır. Zorlayıcı gücü yalnız cezalandırma gücü olarak algılamamak gerekir. Caydırıcılıkta bu gücün bileşenidir. Etkili bir lider çok gerekli olduğu durumların dışında bu gücü kullanmaktan kaçınır.

▪ **Uzmanlık Gücü (Expert Power) :** Liderin astlarına göre daha fazla bilgi ve beceri sahibi olmasından kaynaklanan güçtür. Bu güç, liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübelerinden doğar.

▪ **Karizmatik Güç (Referent Power) :** Liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güçtür. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Saygı ve beğeni duyulan liderin isteklerini astlar daha kolay ve istekli olarak yerine getirirler. Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır.

Liderliğin güç kaynakları, etkili liderlik anlayışı ekseninde değerlendirildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Uzmanlık ve karizmatik gücün kullanımı yüksek performans sağlar. Etkili liderler de, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki görülmüştür. Çalışanlar kuruma bağlandıkları zaman istekle çalışarak liderlerinin isteklerini yerine getirirler ve en yüksek performansa ulaşırlar. Liderin etkinliği, astları yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda hangi uygun gücü kullanmayı bilmekten gelir.

LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik ile ilgili araştırmalar liderliğin **bir özellikler bütünü** olarak veya **davranışlar bütünü** olarak incelenmesi gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. **Özellikler üzerine yapılan çalışmalar liderliği nispeten tutarlı ve devamlı olan bireysel karakteristikler olarak ortaya koymaktadır. Liderin etkin olabilmesi için doğuştan bazı özelliklerinin olması gerektiğine inanılmaktadır. Başka bir ifadeyle liderlik konusunda davranışsal özellikleri inceleyen araştırmacılar görünmeyen ve doğuştan olan davranışlardan çoğu, görünür liderlik davranışları üzerinde durmaktadırlar. Ünlü görüşe göre etkin bir lider hangi koşulda veya örgütte olursa olsun etkinliğini devam ettirmelidir. Şartlara bağlı liderlikte ise liderin etkinliği farklı ortam ve örgütlerde değişebilir olmasıdır.**²¹

Lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim içerisinde aşağıdaki dört yaklaşımla incelenmiştir:

²¹ ÖZKALP, Enver; a.g.k., s.185

- a. **Özellikler Yaklaşımı (Trait Approach) : 1940'lara kadar**
- b. **Davranışsal Liderlik Teorileri (Situational Approach) : 1940-1960**
- c. **Durumsal Liderlik Teorileri (Contingency Approach) : 1960-1980**
- d. **Modern Liderlik Teorileri ve Yeni Yaklaşımlar : 1980 sonrası**

a. Özellikler Yaklaşımı

Liderin özelliklerinin, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olarak alındığı özellikler yaklaşımı, **lider olunmayacağını, lider doğulacağını ileri sürmektedir.**²² Bu yaklaşımın temel varsayımı **"belirli bir grup içinde bir kişinin önder olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin sebebi, bir kişinin doğuştan sahip olduğu özelliklerdir"**.

Liderliğin açıklamasında "Büyük İnsanlar Yaklaşımı" da denebilecek bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda lider olanları olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir :²³

Tablo 1 : Liderlik Özellikleri

- Boy	- Eğitim Düzeyi	- Hakim Olma
- Kilo	- Dış Görünüş	- İnişiyatif Kullanma
- Fiziki Görünüm	- Konuşma (Hitabet) Yeteneği	- Orijinal düşünce
- Bireysel Enerji	- Kendine Güven	- Kavrama
- Ağırlık	- Bilgi	- Kararlı Davranış
- Zeka Düzeyi	- Karar ve Yargılama	- İstek, Hırs
	- Uyum	

²² **ERTÜRK, Mümin;** "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınları, İstanbul, 1995, s.136

²³ **BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L.;** "A Primer on Organizational Behaviour", Willey Book, New York, 1990, s.161

Özellikler yaklaşımına göre, lider, fiziksel ve bireysel özellikleri ile izleyicilerden farklılaşmaktadır. Liderin farklılaşan özellikleri, entelektüel, karakteristik ve sosyal özellikleridir.²⁴

Bu teoriye getirilen en büyük eleştiri bu özelliklerin tüm liderlerde olduğu genellemesini yapmasıdır. İkinci bir eleştiri ise kadın ve erkek liderler arasında özellik bakımından olan farklılıkları göz ardı etmesidir. Diğer bir deyişle bütün özellikleri erkeklere yönelik belirlemesidir. Yapılan bir eleştiride de sadece lideri ele alması izleyicileri ve ortamı göz ardı etmesidir. Son olarak da bu teorinin liderlik eğitimi ve geliştirilmesine olanak sağlamadığı yolundadır.²⁵

b. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisinin temelinde lider kişilerin davranışlarının belirlenmesi ile kişilerin liderlik üzerine eğitilebileceği ileri sürülmüştür.²⁶ Başka bir ifade ile bu teori, liderin etkinliğinin doğuştan gelen bir takım özelliklerden ziyade davranışlarıyla ortaya çıktığını savunur. **Özellikler yaklaşımı liderin “ne olduğunu” açıklamaya çalışırken davranışsal yaklaşımda ise liderin “ne yaptığı” ve “nasıl yaptığı” sorularına cevap aranmaktadır.**

Davranışsal liderlik teorileri ile ilgili olarak yapılan araştırma ve çalışmaları inceleyecek olursak, bunlar;

1- Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Özellikler yaklaşımının sonuçlarının verimli ve kullanılabilir olmadığına ortaya çıkmasının ardından 1940'lı yılların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in

²⁴ EREN, Erol; “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 9

²⁵ NORTHHOUSE, Peter G.; “Leadership”, Sage Pub, California, 1997, s.26-31

²⁶ BRYMAN, Allan; “Charisma and Leadership in Organizations”, Sage Publications, London, 1992, s.20

yönetiminde Ohio State Üniversitesinde çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmalarda liderlik ile ilgili iki temel faktörün davranış üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu iki temel faktörden birincisi yapıyı harekete geçirme, ikincisi çalışanlara ilgi göstermedir.

Yapıyı harekete geçirme, liderin gerçekleştirmek istediği amaç doğrultusunda işlerin yapılıp yapılmadığı, çalışanların işlerini doğru yapıp yapmadıkları gibi hususlarla ilgili olarak insan unsurundan ziyade yapılan işe ağırlık vermesidir. **Çalışanlara ilgi göstermesi ise**, liderlerin çalışanlarına sevgi ve saygı duymalarıdır. Bu liderler çalışanlarına arkadaşça yaklaşır, kişisel problemleri ile ilgilenir ve herkese eşit davranırlar.²⁷

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları sonuçları şöyledir :

- **Çalışanlara ilgi gösterme davranışının yüksek olması çalışanların iş tatmini oranını yükseltmekte, iş devamsızlığını ve personel devir hızını azaltmaktadır.**²⁸

- **Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, gruptaki diğer kişilerin performansı artmaktadır.**²⁹

2- Michigan State Üniversitesi Çalışmaları

Bu çalışmalarda, liderin davranışlarının örgütte çalışanların performansı üzerine etkilerinin neler olduğu araştırılmıştır.³⁰ Rensis Likert'in yönettiği bu çalışmalarda kullanılan temel ölçütler, personel devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon konularıdır.³¹ Bu çalışmalar sonucunda **liderlerin iki temel davranışı öne çıkartılmıştır. Birincisi, işe yönelik**

²⁷ GORDON, Judith; "A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour", Allyn and Bacon Pub, USA, 1993, s.331

²⁸ CEYLAN, Adnan; "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul, 1997, s.315

²⁹ BARTOL, K.M.; MARTIN, D.C.; "Management", McGraw Hill, New York, 1991, s.488

³⁰ NORTHHOUSE, Peter G.; a.g.k., s.34-35

³¹ CERTO, Samuel C.; "Modern Management", Allyn and Bacon, Boston, 1992, s.427

liderlik tarzı, ikincisi, çalışana yönelik liderlik tarzıdır.³² Yapılan çalışmada çalışana yönelik davranışlar gösteren liderlerin daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

3- Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Modeli (Liderlik Izgarası)

S. Mouton ve R. R. Blake tarafından liderliğin tiplerinin sınanması için yapılmış olan bu yaklaşım çalışmasında davranışsal boyutlardan yola çıkılarak iki tutumsal boyut tanımlanmıştır. İnsana ilgi ve üretime ilgi bu iki boyuttur. Bu iki boyutun her biri 1'den 9'a kadar belirlenen ölçekte hesaplanır. Üretime yüksek ilgi duyan liderler görevin başarılması ve sonuçlarına odaklanmıştır. İnsana ilgi duyan liderler ise astları ile dostça ilişkiler kurma çabasında olmakta ve onlarla çatışma içerisine girmekten kaçınılmaktadırlar.³³

Modele göre bu iki boyutun çeşitli birleşimleri sonucu ortaya çıkan liderlik tarzlarından beş tanesi ön plana çıkmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi gösterilebilir.³⁴

(9,9) Liderlik : Ekip Liderliği

(5,5) Liderlik : Orta Yol Liderliği

(1,9) Liderlik : Şehir Kulübü Liderliği

(9,1) Liderlik : Görev Liderliği

(1,1) Liderlik : Cılız Liderlik

Blake ve Mouton'ın Yönetim Biçimleri Modelindeki beş liderlik tarzı ve özellikleri aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir.³⁵

³² **ROBBINS, Stephen P.**; " Organizational Behaviour", Prentice Hall, New Jersey, 1996, s.351

³³ **KEÇECİOĞLU, Tamer**; a.g.k., s.95

³⁴ **BLAKE, R.R.; McCANSE, A.A.**; a.g.k., s.29-30

Şekil 1 : Yönetim Biçimleri Modeli

İ n s a n a D ö n ü k l ü k	9	1.9 Yönetim insan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş temposuna götüren ilişkiler			9.9 Yönetim İş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi, ve saygı dayanışması yaratma				
	8								
	7								
	6				5.5 Yönetim Çalışanların moralini tatminkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme				
	5								
	4								
	3								
	2	1.1 Yönetim Sıradan bir İşletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak			9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma				
	1								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Düşük	Üretime Dönüklük						Yüksek		

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yana olmalıdır. Bu modelin en önemli yararı, yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram hâlinde tanımlamasına imkan vermesidir.

³⁵ BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S.; "The Managerial Grid", Gulf Publishing Company, Houston-USA, 1964, s.10

4- McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'un X ve Y teorisi klasik yönetim anlayışı ile neoklasik yönetim anlayışındaki insana bakış açısını açıklamaktadır. Bu teoride ortaya konan X ve Y tipleri insanların davranışlarını kesin sınırlamalar dahilinde değerlendirdiği yönünde eleştirilmiştir.

McGregor'un X teorisine göre insan davranışlarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:³⁶

- Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçmaya çalışır.
- İnsanlar sorumluluktan kaçır ve kendilerini garanti altına almaya çalışır.
- İnsanlar yenilik ve değişimden hoşlanmama, bu olgulara direnerek alışkanlıklarını sürdürmeye çalışır.
- İnsanlar sürekli kontrol altında tutulmalı ve ödül-ceza sistemi insanları harekete geçirmek için kullanılmalıdır.

McGregor'un Y teorisine göre ise insan davranışları şu özellikleri göstermektedir:³⁷

- İnsanlar için iş, şartlar uygun oldukça bir oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsanlar belirledikleri amaçlar doğrultusunda kendilerini yönetebilirler ve öz denetim uygulayabilirler.
- İnsanlar yapıları gereği tembel değillerdir. Onları tembel hâle getiren işletme ile ilgili tecrübelerdir.

³⁶ ERTÜRK, Mümin; "İşletme Biliminin Temelleri", Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.230

³⁷ GÜNEY, Salih; "Davranış Bilimleri", Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.525

Bütün insanlar çalışma için gerekli potansiyele sahiptir. Uygun şartlarda sorumluluk almayı ve bunu geliştirmeyi öğrenebilirler.

- Netice olarak her liderin görevi , insanlara bu gizli güçlerini rahatlıkla kullanabilecekleri ortamlar yaratmaktır.

X teorisi temel prensip olarak otorite kullanımı yoluyla kontrol ve yöneltmeyi ele alır. İşletmenin amaçlarını öne çıkararak işe yönelik bir yaklaşım sergiler. Y teorisi ise bunun zıttı olarak kişilere yönelik olarak beşeri çabaları işletme amaçları ile entegre etmeye çalışır.³⁸

5- Likert'in Sistem 1-4 Modeli

Likert, örgütlerdeki lider davranışlarının dört grupta toplandığını ileri sürer. Bu gruplar şunlardır:³⁹

- **Sistem-1 (İstismarcı Otokratik) Modeli**
- **Sistem-2 (Yardımsever Otokratik) Modeli**
- **Sistem-3 (Katılımcı) Modeli**
- **Sistem-4 (Demokratik) Modeli**

Bu dört modelden herhangi birisini benimseyen liderin; astlara karşı gösterdiği güven, astların algıladığı serbestlik ve ast-üst ilişkileri özelliklerine göre sergiledikleri tutumlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:⁴⁰

³⁸ WICKERSBERG, Albert K.; "Management Organization", Meerdith Publishing Company, New York, 1966, s.105-106

³⁹ LUTHANS, Fred; "Contemporary Readings in Organizations", McGraw Hill Book Co., New York, 1981, s.437

⁴⁰ GÜNEY, Salih; a.g.k., s.526-531

Tablo 2 : Likert'in Sistem 1-4 Modeli⁴¹

Özellik	Sistem – 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem – 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem – 3 (Katılımcı)	Sistem – 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Lider astlara hiç güvenmez.	Liderle astları arasında pozisyonlarından doğan karşılıklı bir güven vardır.	Lider astlara kısmen güvenir ama kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Lider bütün konularda astlarına güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar işleri ile ilgili konuları tartışmakta kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
Ast – Üst ilişkisi	Astların fikirleri çok az alınır.	Astların fikirleri bazen alınır.	Astların fikirleri genel olarak alınır ve kullanılmaya çalışılır.	Astların fikirleri daima alınır ve kullanılmaya çalışılır.

c. Durumsal Liderlik Teorileri

Bu bölümde liderlikle ilgili yaklaşımlar üzerinde durulacaktır. Bu yaklaşımlar sırasıyla Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, House'un yol-amaç yaklaşımı, Vroom- Yetton-Jago'nun durumsallık yaklaşımı, Hersey- Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı ve Lider üye değişim modeli Bütün bu yaklaşımlar liderlik sürecini durumsallığın nasıl etkilediğini açıklamayı amaçlamaktadır.

⁴¹ YETİŞ, Murat; "Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Araştırma Konulu Yüksek Lisans Tezi", Ankara, 2003

1- Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fred Fiedler, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkisinden aldığı resmi yetki ilişkilerinin çeşitli şekillerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir.⁴² Bu yaklaşıma göre liderin etkin olabilmesi ortamlara bağlıdır. Fiedler, liderin bireysel özellikleri ve ortamın lider için uygunluğunu araştırmaya çalışmıştır. Lider üye ilişkileri, görev yapılarının belirginliği ve liderin hiyerarşik mevkisinden almış olduğu yetkisinin derecesindeki değişimler, liderin işe yönelik davranış veya iş görene yönelik davranış göstermesini etkilediğini savunmuştur

Fiedler yaptığı araştırmalarda bir liderin en üstün grup etkinliğini sağlaması için bu üç değişkenin karmaşık birleşiminde nasıl davranması gerektiğini incelemiştir. Buna göre lider – üye ilişkileri ne kadar iyi, iş ne kadar planlanmış ve mevki gücü ne kadar kuvveti ise liderin daha çok kontrolü veya etkisi olacağını öne sürmektedir.⁴³

Fiedler'in liderin temel kişilik özelliklerini tanımlarken özel olarak ilişkiye güdülenmiş lider terimini kullanmıştır (Relationship motivated). Fiedler'in lider için kullandığı diğer bir terimde işe güdülenmiş (Task motivated) liderdir. İşe güdülenmiş lider için yapılmasına ağırlık veren emir vericidirler, emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler. Oysa ilişkiye güdülenmiş lider için bireyler arasındaki ilişkiler önem taşır. Çalışanları arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destek verici konular üzerinde durur. İşe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik liderse demokratik lidere benzer.⁴⁴

İş veya ilişkiye yönelik olma en az tercih edilir iş arkadaşı puanına göre ölçülür. Kullanılan hoşgörülük ölçüsü olan (LPC) puanı liderin en az

⁴² **AKGEMCİ, Tahir**; "Liderlik Prensipleri ve Lider Özellikleri", Yönetimde Verimlilik Esasları Sempozyumu, Kara Kuvvetleri Komutanlığı Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığı, Konya, 1997, s.156

⁴³ **DİNÇER, Ömer; YAHYA, Fidan**; "İşletme Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.346

⁴⁴ **ÖZKALP, Enver**; a.g.k.,s.189

tercih ettiği iş arkadaşlarını belirtmek için kullandığı bir takım belirleyici niteliklerden oluşmaktadır. Fiedler'in kullandığı en az tercih edilir iş arkadaşını saptamak için kullandığı üç kalem aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 2 : Fiedler'in Durumsallık Modeli⁴⁵

Memnuniyet	8	7	6	5	4	3	2	1	Memnuniyetsizlik
Etkin Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Etkin
Arkadaş Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Arkadaş Olabilen

Tablodaki yüksek numaralar en az tercih edilebilir oranının pozitif bir değerlemesidir. Ankete cevap verenlere göre Fiedler yüksek (LPC) ile düşük (LPC)'li liderleri çeşitli ortamlarda incelemiş ve hangi liderlik özeliğinin hangi ortamlarda etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Yüksek LPC'li lider daha çok kişiler arası ilişkilere önem veren lider olarak belirlenmiş, düşük LPC'li lider ise işle ilgili problemlere yönelik lider olarak belirlenmiştir.

Fiedler bu tablonun durumsallık yaklaşımını açıklamada yetersiz olduğuna inanmıştır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımını tanımlamak için üç faktör belirlemiştir. Bunlar lider-üye ilişkileri (leader-member-relation), görev yapısı (task structure), liderin mevkiinin gücü (leader position power) dir.

- **Lider-Üye İlişkileri** : Lider ve astlar arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade eder. Bunlar karşılıklı sevgi, saygı ve güven gibi ilişkiler olabilir.

- **Görev Yapısı** : Görev yapısının dört tamamlayıcı unsuru vardır.

- **Yol amaç çeşitliliği (Goal Path Multiplicity)**

İşin farklı yapılaş biçimlerinin olması

⁴⁵ ÖZKALP, Enver; a.g.k.,s.189-190

- **Kararların doğruluğu (Decision Verifiability)**

Geri bildirim yeteri kadar iyi olup olmadığı

- **Kararların özelliği (Decision Specificity)**

Optimal bir sonuç ve çözüme ulaşma

- **Amaçların açıklığı (Goal Clarity)**

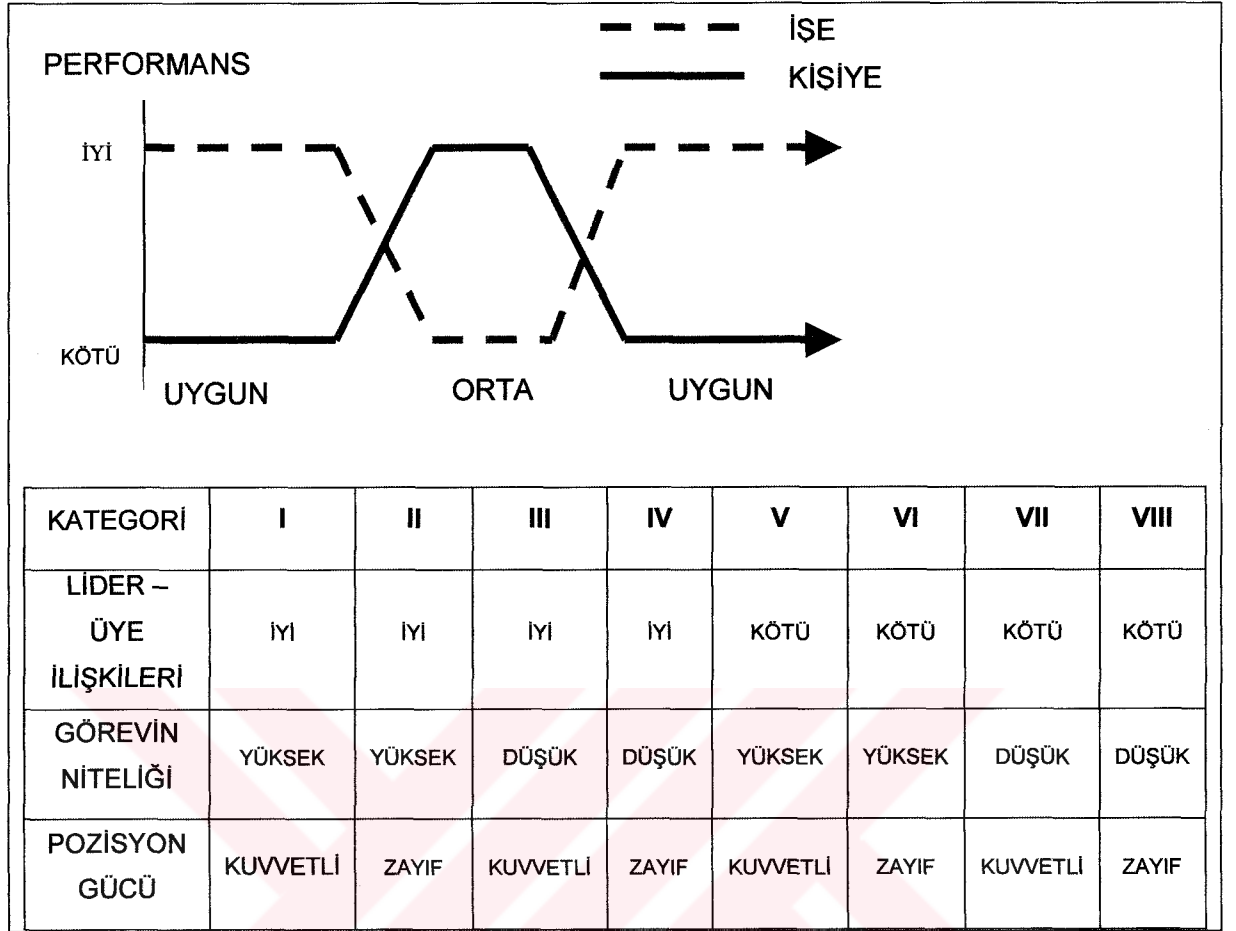
İşin beklentilerinin açıkça belirtilmesi durumu

Bu tamamlayıcı özelliklere göre işin yapısı belirgin, açık ve anlaşılır, özellikli olarak belirlenmiş düşünülür. Durumsallık yaklaşımına göre görev yapısı tam olarak belirlenmişse lider diğer meselelerle daha yakından ilgilenebilecektir.

Liderin Mevkisinin Gücü : Liderin sahip olduğu liderlik gücünün tabiatında varolmasını ifade eder. Başka bir deyişle liderin üyeler tarafından lider olarak kabul edilmesi gerekir. Lider astları yönlendirebiliyorsa, gerektiğinde ödüllendirip, cezalandırabiliyorsa liderin mevkisinin gücü yüksek ve uygundur. Eğer lider bu özelliklere sahip değilse liderin kontrolü dışında kararlar alınıyorsa liderin gücü zayıf demektir.

Fiedler'in yaptığı araştırmaların sonuçlarına göre bu üç unsurun meydana getirdiği ortamın uygunluk durumu ile liderin etkinliği arasındaki ilişki doğrusal değil, eğriseldir. En zor durum ile en kolay durumlarda iş eğilimli, düşük LPC'li lider daha etkin olmakta, orta dereceli uygun durumlarda ise, ilişkiye yönelik yüksek LPC'li lider daha fazla başarı göstermektedir.

Şekil 3 : Fiedler'in Liderlik Modeli ⁴⁶



Tüm öğelerin en uygun olduğu durumda liderden gruba yol göstermesi beklenir. Diğer bir deyimle işe yönelik liderlik davranışı hem üyeler tarafından rahatlıkla kabul edilir, hem de grubun daha çok üretmesini sağlar. Öğelerin tamamen olumsuz olduğu, yani işin karışık, liderin güçsüz olduğu ve sevilmediği durumlarda liderin işe sarılması daha iyi sonuç verir, aksi takdirde grup dağılma riskiyle karşılaşabilir. Öğelerin orta derecede olumsuz olduğu durumlarda ise benimsenen lider güç bir durumla karşı karşıyadır ve grup üyeleriyle ilişkileri çok sağlam değildir. Bu durumda insan ilişkilerine yönelik otoriter olmayan üyelerin duygularına karşı duyarlı olan, hoşgörülü bir liderlik davranışı grup üyeleri arasındaki çatışmaları önleyebilir ve grubu daha etkili bir biçimde çalıştırabilir.

⁴⁶ ÖZKALP, Enver; a.g.k., s.190-191

2- Yol-Amaç Yaklaşımı

1970'li yıllarda Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiş olan bu yaklaşımda, liderin belirli özelliklerinden çok liderlik davranışları ve durumları üzerinde durulmaktadır. Yol-amaç yaklaşımı, çaba – başarı ve başarı – amaç tatmin bağlarını ve işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik boyutlarını göz önüne almaktadır.

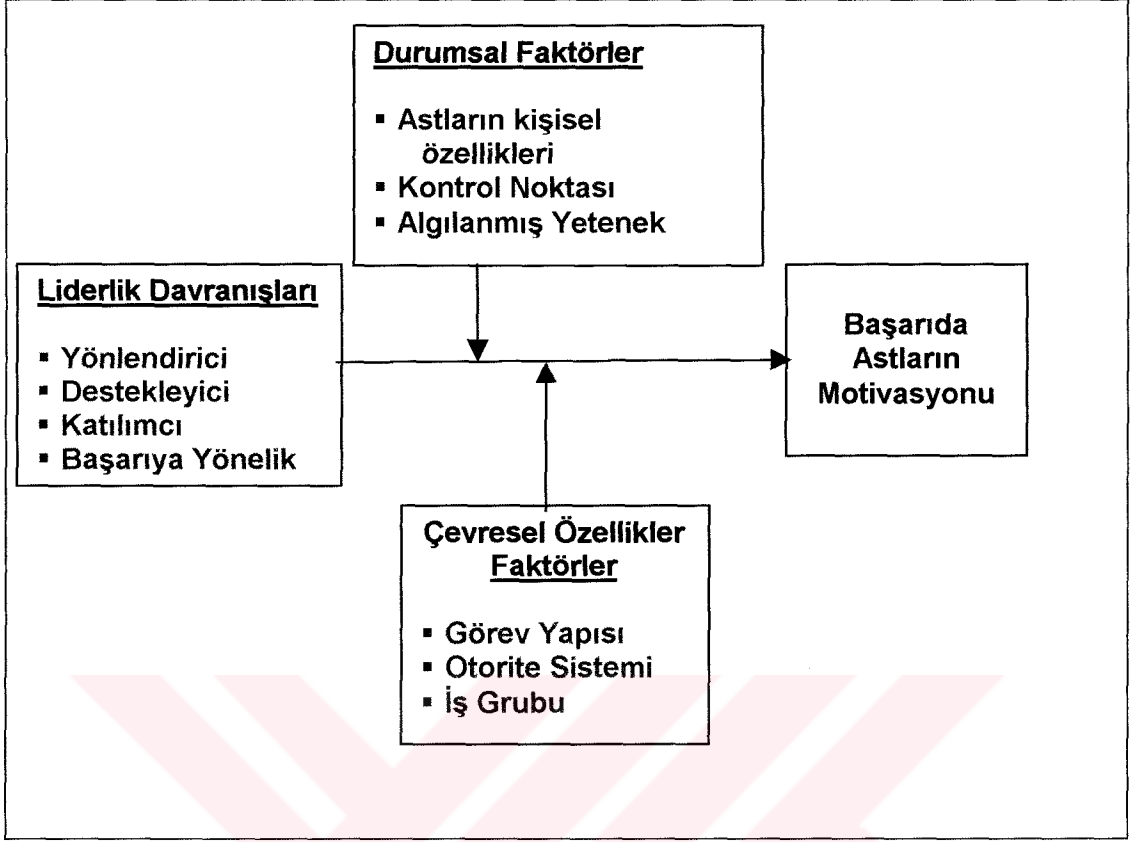
Araştırmacılar liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip buldukları ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları, belirleme ve böylece astlara hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar doğrultusunda astları destekleyerek onların amaçlara ulaşmasını sağlamak ve sonucunda da ödülleri arttırmaktır.

Liderin davranışının astlarca kabul edilmesi ancak bu davranışın hemen bir tatmin kaynağı olmasında ve gelecekte sağlanabilecek bir tatmin içi araç olabilme şartına bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır.⁴⁷

Yol-amaç yaklaşımı, 4 çeşit liderlik davranışını belirlemektedir. Bunlar yönlendirici (directive), destekleyici(supportive), katılımcı (participate) ve başarıya yönelik lider(achievement oriented) tipleridir.

⁴⁷ ÖZKALP, Enver; a.g.k., s.192

Şekil 4 : Yol Amaç Teorisi⁴⁸



Yönlendirici lider (Directive Leader) astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar. Ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar.

Destekleyici lider (Supportive Leader) astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.

Katılımcı lider ise kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır.

Başarıya yönelik lider ise amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri için gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.

⁴⁸ ÖZKALP, Enver; a.g.k., s.192

Yol-amaç yaklaşımı, liderlik davranışlarının astların tatmini nasıl etkilediğini iki durumsal faktörle açıklamaya çalışır. Bunlar astların kişisel özellikleri ve çevrenin özellikleridir. Astların kişisel özellikleri de kendilik kontrolü (locus of control) ve algılanmış yetenek (perceived ability)dir. Kendilik kontrolü bireyin kendi hakkında olumlu düşünme gereksinimidir. Başkalarının ne düşündüğünü dikkate almaksızın bireyin kendisine saygı duyması ve başarabileceğine inanmasıdır. Araştırmalar kendilik kontrolü kuvvetli olan kişilerin katılımcı liderle çalışmayı tercih ettiklerini göstermiştir. Diğer taraftan kendilik kontrolü zayıf olan kişilerin ise yönlendirici lideri tercih ettikleri görülmüştür.

Algılanmış yetenek ise kişilerin görevlerini yerine getirme yetenekleridir. Çalışanların yetenek düzeyleri yükselişe geçtikçe yönlendirici lideri daha az tercih etmektedir.

Çevresel özellikler ise işin yapısı formel otorite sistemleri ve iş grupları olarak belirlenmiştir. Yol-amaç yaklaşımı bu tür çevresel özelliklerin belirsizliği durumunda liderlerin astlarca yol gösterici olabileceğini öne sürmektedir.

Yol-amaç yaklaşımı, astların tutum ve davranışlarını etkileyen durumsal faktörlerin ve lider davranışlarının nasıl olması gerektiğini belirlemek için genel bir iş çevresi planı yapmayı amaçlamaktadır.⁴⁹

3- Vroom - Yetton- Jago Durumsallık Yaklaşımı

Bu durumsallık yaklaşımı ilk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve son yıllarda da Vroom ve Arthur G.Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır. Bu yaklaşımda amaç yol yaklaşımındaki gibi belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışır. Liderin zaman zaman farklı değişik liderlik modelleri gösterebileceğini belirtir.

⁴⁹ ÖZKALP,Enver; a.g.k., s.193

Bu yaklaşım durumun özelliklerine bağlı olarak ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar, diğer bir ifadeyle yalnızca tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte olmayabilir, verilen kararların değerlendirilmesinde lider alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına da özen göstermelidir. Model karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici birçok farklı durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek, problem için uygun seçeneği belirler. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her aşamada lider, astların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttırmış olacaktır. Karar ağacı modeli ile etkin liderliğin dolayısıyla astların karara uygun katılım noktalarının analizinin yapılması bu modelin vardığı son aramadır.

Bu yaklaşım özel bir lider tipinden söz etmeyi, belirli şartlar altında ve kararın farklı aşamalarında astlarının karara katılmasını sağlayan liderlerin varlığından söz etmekte ve de lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır demektir.⁵⁰

4- Hersey - Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiş olan bu durumsallık yaklaşımında üzerinde durulan en önemli konu, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişikliklerdir.

Bu yaklaşım, izleyicileri hedef olarak alır. Başarılı liderlik doğru liderlik stilinin seçilmesine bağlıdır. Ancak bu izleyicilerin olgunluk seviyesiyle ilişkilidir. Lider ne yaparsa yapsın etkinlik izleyicilerin hareketlerine bağlıdır.

⁵⁰ ÖZKALP, Enver; a.g.k., s.194

Olgunluk insanların kendi davranışlarını yönlendirme de gösterdikleri istek ve beceridir. İş olgunluğu, başkalarının yönlendirmesi olmadan kendi işini yapacak seviyede bilgi ve tecrübenin olması, psikolojik olgunluk ise bir şeyler yapmak için gereken güdülemedir.

Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse başka bir ifadeyle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük veya kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek, eğitim, kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.

Hersey – Blanchard, Fiedler'in tanımladığı iş ve kişiye yönelik davranışları dört liderlik biçimine bölmüşlerdir. Bunlar:

- **Anlatan (Telling);** yüksek iş – düşük kişiye yönelik lider rolleri tanımlıyor. Kimin, neyi, nerede yapacağını söylüyor.
- **Satan (Selling);** yüksek iş – yüksek kişiye yönelik lider hem talimat veriyor hem destekliyor.
- **Katılımcı (Participating);** düşük iş – yüksek kişiye yönelik lider ve izleyici birlikte karar veriyorlar.
- **Yetki göçeren (Delegating);** düşük iş – yüksek kişiye yönelik lider çok az yön veriyor.

Hersey – Blanchard teorisi izleyicilerin olgunluk düzeyini aşağıdaki gibi dört kategoride tanımlamışlardır.

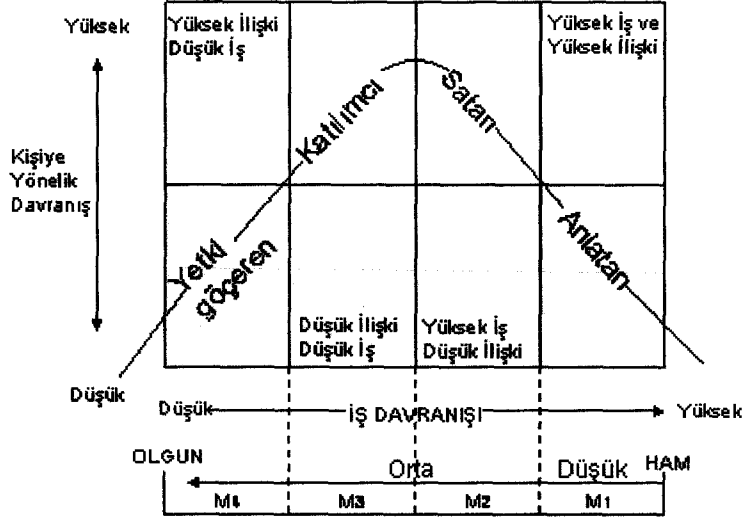
M₁ ; kişilerin bir şeyler yapmak için ne uzmanlıkları ne de hevesleri var.

M₂ ; kişilerin kabiliyetleri yok ancak işi yapmak için hevesleri var.

M₃ ; kişilerin kabiliyetleri var ancak liderlerin istediğini yapmak istemiyor.

M₄ ; kişilerin hem kabiliyetleri hem de isteneni yapma arzuları var.

Şekil 5 : Hersey – Blanchard Durumsal Liderlik Modeli ⁵¹



5- Lider Üye Değişim Modeli

G. Green tarafından öne sürülen bu modele göre zaman baskısından ötürü liderler, astlarının bir bölümü ile özel bir ilişki kurarlar. Bu kişiler iç grubu oluştururlar. Lider bu kişilere daha fazla güvenir, liderin daha fazla zamanını alırlar ve özel ayrıcalıklar elde ederler. Diğer astlar dış grubu oluştururlar. Liderin daha az zamanını alırlar, daha az ödüllendirilirler, ilişkiler formel ilişki şeklindedir.

Teori iç grup statüsüne sahip astların daha yüksek performans derecelendirmeleri, daha az değiştirdikleri ve üstleri ile daha yüksek iş tatmini olduğunu göstermektedir.

⁵¹ ÖZKALP, Enver; a.g.k., s.195-196

d. Modern Liderlik Teorileri ve Yeni Yaklaşımlar

Son yıllarda bazı arařtırmacılar⁵² davranış ve özellikler konusuna farklı bir bakış açısıyla yeniden yaklaşmışlardır. Bu araştırmacılar toplum ve medyanın etkin liderin özelliklerinin ne olduğu konusundaki görüşlerinin göz ardı edilemeyeceğini söylemektedirler. Günümüzde pek çok kişi liderin başarısı veya başarısızlığı için gizli liderlik teorilerini kullanmaktadır. Aşağıda bu teorilerden iki tanesi anlatılmaktadır.

1- Karizmatik Liderlik Teorisi

Bu teoriye göre karizma liderin bireysel özellikleridir. Karizmatik yapıya sahip bir lider karizmatik gücü olmayan liderden astları etkileme bakımından daha fazla güç sahibidir.

Robert House sosyal bilimlerle ilgili disiplinlerde yaptığı çeşitli araştırmalarla karizmatik liderlik teorisini ortaya koymuştur. Araştırmalara göre karizmatik liderler belirli özellikler gösterir. Bunlar:

- Takip ediciler liderin inançlarının doğruluğuna güvenirler
- Takip edicilerin inançları liderlerin inançlarıyla benzerlik gösterir.
- Takip ediciler lideri şüphesiz kabul ederler.
- Takip ediciler lideri etkileyici bulurlar.
- Takip ediciler lidere gönüllü olarak itaat ederler.
- Takip ediciler örgütteki görevlerine duygusal olarak bağlanırlar.
- Takip ediciler başarı göstererek yükselmeyi amaçlarlar.
- Takip ediciler grubun başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

⁵² YETİŞ, M., a.g.k., s.51

Karizmatik liderin kendine güveni fazladır. Kendi inanç ve düşünceleri ile ilgili güçlü inançları vardır. İnsanları etkileme ihtiyaçları fazladır.

2- Yükleme Liderlik Teorisi

Bu teori insanların neden – sonuç ilişkisinden anlam çıkarmasıyla ilgilidir. Araştırmacılar, insanların liderleri belirli davranış ve özellikleri ile karakterize ettiklerini bulmuşlardır; zeka, dost tavırlı, kuvvetli konuşma kabiliyetine sahip, saldırgan, anlayışlı, çalışkan. Benzer şekilde yüksek – yüksek lider (hem inisiyatif hem de kişiye yönelik) iyi bir lidere yapılan atıflarla paralellik göstermektedir. Bunun anlamı duruma bağlı olmaksızın yüksek – yüksek liderlik stili olarak algılanmaktadır. Yükleme liderlik teorisi ile ilgili literatürün ilginç temalarından biri, etkili liderlerin genel olarak kararlarında tutarlı ve değişmez olarak algılanmasıdır.⁵³

LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Şimdiye kadar incelediğimiz liderlik yaklaşımlarından sonra akla gelen en önemli konu, liderde bulunması gereken özelliklerin neler olacağıdır. Warren Bennis, liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde tespit etmiştir.⁵⁴

- Liderliğin ilk temel bileşeni, bir rehber görüştür. Nereye ve niçin gitmekte olduğunuzu bilmiyorsanız, muhtemelen hiçbir yere ulaşamazsınız.
- Liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur. Hayatın vaat ettiği şeylere karşı duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusu. Lider yaptığı işi ve o işi yapmayı sever.

⁵³ ÖZKALP, Enver; a.g.k., s.197

⁵⁴ AKGEMCİ, Tahir; a.g.k., s.158

- Liderliğin diğer bileşeni dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas kısmı vardır; öz bilgisi, samimiyet ve olgunluk. Lider asla kendine, özellikle kendisi hakkında yalan söylemez. Değerli yanlarını bildiği gibi, kusurlarını da bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Samimiyetin temeli; düşünce ve eylem de namusluluk, ilkelere sıkı bağlılık, sahicilik ve içtenliktir. Olgunluk liderlik için önemlidir. Kendini anlama, uyanık olma, başkaları ile çalışma ve onlardan öğrenmeye yatkın olma ve asla ihanet etmeme, her zaman doğru olma olgunluk prensipleridir. Dürüstlük güvenin temelidir. Güven ise liderliğin bir bileşeni olduğu kadar, onun ürünüdür. Güven kazanılması gereken bir niteliktir. Lider onsuz iş yapamaz.

- Liderin diğer iki bileşeni merak ve cürettir. Lider her şeyi merak eder. Risk üstlenmeye arzudur, yeni şeyler dener. Gerçek bir lideri / komutanı, diğerlerinden ayıran niteliklerinden belki de en önemlisi cüret ve cesarettir. Kutadgu Bilig de cesaret konusunda şunlara yer verilmiştir : "Cesur bir lider / komutan, en yüreksiz askeri bile aslan yapar."

Bir askeri yayın olan Gen.Kur.Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Bşk.lığı yayınlarından olan Komutan ve Nitelikleri kitapçığında bir liderde olması gereken özellik ve nitelikleri şu şekilde vurgulamıştır:

Lider / Komutan ;

- Cüret ve cesaret sahibi olmalıdır.
- İleri görüşlü olmalı, başarıyı ve tehlikeyi önceden kestirebilmeli ve olabilecekleri önceden tahmin edebilmelidir.
- Kuvvetli bir azim ve iradeye sahip olmalıdır.
- Karar sahibi olmalıdır.
- Nerede ve ne zaman durulacağını iyi bilmelidir.
- Kuvvetli bir kişiliğe, sağlam bir karaktere sahip olmalı ve kendine güvenmelidir.

- Sorumluluğu üstlenebilmeli, yetkilerini de sınırlarını aşmadan kullanabilmelidir.
- İnisiyatif sahibi olmalıdır.
- Yerinde ve yeterince emir verebilmeli ve verdiği emirleri takip etmelidir.
- Sabırlı ve dayanıklı olmalı, olaylar karşısında soğukkanlılığını korumalıdır.
- Birliğini her bakımdan iyi tanımalı ve astlarını iyi değerlendirmelidir.
- Astlarını her bakımdan yetiştirebilecek üstün bilgiye sahip olmalıdır.
- Görevini sevmelidir.
- Adil olmalı, duygusal davranmamalıdır.
- Kimsenin etkisi altında kalmamalıdır.
- Ciddi ve otoriter olmalıdır.
- Kıtasının moralini devamlı yüksek tutabilmelidir.
- Her hâliyle ve hareketiyle astlarına örnek olmalıdır.
- Nefsine hakim ve feragat sahibi olmalıdır.
- Onurlu olmalı ve düzgün bir tavır ve harekete sahip bulunmalıdır.

LİDER VE LİDERİN ÖNEMİ

Buraya kadar liderliğin tanımı, özellikleri ve liderlik teorileri üzerinde duruldu. Yaşadığımız bilişim çağında liderliğin örgütler, kurumlar, organizasyonlar ve ordular için ne kadar önemli bir faktör hâline gelmekte olduğunu görüyoruz. Bunun sebebi; meydana gelen teknolojik değişimler, küresel rekabetin artması, yenilikçiliğin bir felsefe hâline gelmesi ve bunlara karşı örgütlerin uygun stratejiler geliştirme çabalarında öne çıkan unsurun

insan ve bu insanları paylaşılan amaçlar doğrultusunda yöneltecek liderler olmasıdır. Örgütlerin başarıları, tüm çalışanların performansına, vizyonu paylaşmalarına, işe bağlılıklarına ve lider etkinliğine bağlıdır. Astlarını teşvik edebilen, destek olabilen, onlara önemsendiklerini hissettiren ve gelişmeleri yönünde önlerinde yeni ufuklar açabilen liderler başarılı olabilmektedir.

Liderliğin doğuştan kazanılan yeteneklerle desteklendiği bir gerçek ise de, Liderliğin gerektirdiği özellik ve yeteneklerin büyük çoğunluğu, teorik ve uygulamalı eğitimler ile geliştirilmektedir.⁵⁵ Liderliği, Silahlı Kuvvetlerdeki Komutan örneği ile açmaya ve anlatmaya çalışırsak kanımca bu konuyu daha iyi anlatmış ve kavranmasına daha fazla yardımcı olmuş olacağız.

Herkes tarafından bilindiği üzere liderlik, bir görevin başarılmasında astların bu faaliyet içinde gönülden yer alması için istikamet ve motivasyon yoluyla onları etkileme sürecini ifade eder.

Liderler “doğru olanı yapan” kişiler olmasına karşılık yöneticiler “işleri doğru yapan” kişilerdir. Komutanlar hem lider hem de yönetici olmak zorundadır.

En küçük askeri birlikten, en büyük ordulara kadar tüm Silahlı Kuvvetler, insan, silah ve malzemedan oluşmaktadır. Ancak, silah ve malzeme nicelik ve nitelik itibariyle ne kadar çok, ne kadar gelişmiş olursa olsun, birliklere verilen görev ve vazifelerin başarılması, büyük ölçüde silah ve malzemeyi kullanan insan ve bu insanları sevk ve idare eden komutanın yönetim şekli ile sağlanabilmektedir. Dünya platformunda askeri güçteki en son modernizasyon ve gelişmeler, özellikle kaynakları sınırlı olan Silahlı Kuvvetlerde insan faktörünü, liderlik vasıflarını ve buna bağlı olarak da birlik komutanlarının önemini bir defa daha kuvvetle ortaya çıkarmaktadır.⁵⁶

⁵⁵ Genelkurmay Başkanlığı Liderlik Taktik ve Teknikleri Muhtırası, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1990, s.2

⁵⁶ Genelkurmay Başkanlığı Liderlik Taktik ve Teknikleri Muhtırası, a.g.k., s.2

Bir liderde / komutanda bulunması gereken nitelikler nelerdir? Veya, iyi bir komutan nasıl olmalıdır? Gayet doğaldır ki, bu komutanlar arasında, komuta ettikleri birliklerin çapına göre, rütbe, sorumluluk, tecrübe ve bilgi farkları mevcuttur. Rütbe, makam ve çalışma alanları büyüdükçe, komuta edilen birliklerin çapları da büyüyecek, sorumluluk artacak, ancak liderlik/komutanlık nitelikleri hiçbir zaman değişmeyecektir.

Büyük asker, büyük komutan ve büyük bir devlet adamı olan ATATÜRK, komutanlık ve sorumluluk konusunda şunları söylemiştir:

“Komutanlık görev ve sorumluluğunu yüklenecek kadar omuzlarında ve kafasında kuvvet bulamayan komutanların feci sonuçlarla karşılaşması kaçınılmazdır”.

Komutan, komuta ettiği birliğin, barışta ve savaşta ; hem eğitici, hem öğretici, hem yönetici ve hem de gözeticisidir. Bundan başka bir komutan, kültür denilen kavramda yatan incelikleri en kısa ve en gerçekçi yoldan astlarına aşılacak ve aktaracak bir kimsedir.

Komutanlık büyük bir haslettir. Yalnız rütbe ve makam sahibi olmakla komutan olunamaz. Bilgisi ile, kuvvetli iradesiyle, adaletiyle, tutum ve davranışı ile kıtasına kim sahip çıkabiliyorsa, kıtasını kim peşinden sürükleyebiliyorsa işte gerçek komutan odur.

Komutan ve komutanlık üzerinde iki görüş ileri sürülmektedir:⁵⁷

1. Birinci görüşe göre; komutan, anlayış ve uygulama yeteneğine sahip olan, öğrenim ile bunu geliştiren ve kendisine verilen yetkileri kullanan kimsedir.

2. İkinci görüşe göre ise; bir insan fıtraten (doğuştan) komutandır. O, doğuştan itibaren komutanlığın bazı temel niteliklerine sahiptir. Bu kimse, eğitim ve tecrübe ile komutanlığın diğer niteliklerini de kazanır ve gerçek lider/komutan işte o zaman olur.

⁵⁷ Genelkurmay Askeri Tarih Ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları;” Komutan Ve Nitelikleri”, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1979, s.2-3

Bu görüşlerden birincisi doğru olsaydı, herkes büyük birer komutan olabilirdi. Tarihte görüyoruz ki, bütün olanaklar elinde olduğu ve mevcut koşullar elverişli bulunduğu hâlde çok kimse iyi bir komutan olamamıştır. Doğuştan lider/komutan olan Atatürk, ileri görüşlülüğü ile Türk Kurtuluş Savaşında Türk yurdunun büyük bir tehlike ile karşı karşıya olduğunu anlamış, cüret ve cesareti, azim ve iradesi ve kararlı davranışı ile, yok olmak üzere bulunan bu ülkeyi düşman tehdidinden kurtarmış ve Türkiye Cumhuriyeti'ni kurarak bizlere emanet etmiştir. 40 yaş gibi genç bir yaşta bu başarıyı gösteren Atatürk, komutanlık niteliklerini sonradan mı kazanmıştır? Elbette hayır. **Atatürk doğuştan itibaren komutanlık niteliklerinden en önemlilerine sahip olan gerçek anlamda mükemmel bir komutandır.**

Bir harekate başlanmadan evvel o hareketin nasıl yapılacağını ve nasıl yürütüleceğini saptamak üzere planlar yapılır. Bu planları yapanlar hiç şüphe yok ki, üstün bilgiye ve derin görüşe sahip değerli kimselerdir. Ancak şunu unutmamak gerekir ki, yapılan planlar ne kadar mükemmel olursa olsun, yalnız plan yapmakla zafer kazanılmaz. Savaşta esas, yapılan planlara göre hareketi sevk ve idare etmek, uygulama sırasında meydana gelen çeşitli durum ve olaylar karşısında nasıl hareket edileceğini düşünerek süratle karar vermek ve bunu azimle uygulamaktır. İşte mesele buradadır. Bu da bir komutanlık sanatıdır.

- Komutan, ordu için çok önemli bir öğedir. Komutan varlığının bir ordu için ne kadar önemli olduğunu belirten şu Latin atasözü çok anlamlıdır:

“Bir aslanın idare ettiği ceylan ordusu, bir ceylanın idare ettiği aslan ordusundan daha kuvvetlidir”.⁵⁸

- Napoleon da, komutanın ordudaki önemi hususunda, şunları söylemiştir:

“Komutanın varlığı ordu için en önemli bir öğedir. Komutan ordunun başı ve her şeyidir”.

⁵⁸ Genelkurmay Askeri Tarih Ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, a.g.k., s.4-5

“Gal ülkelerini itaati altına alan Roma Ordusu değil, Sezar’dır.

Roma Cumhuriyetini Roma kapılarında titreten Kartacalılar değil, Anibal’dır.

İndus Nehri kıyılarına kadar giden Makedonya Ordusu değil, Büyük İskender’dir.

Prusya’yı Avrupa’nın en büyük üç devletine karşı savunan Prusya Ordusu değil, Büyük Frederic’tir”.

- Atatürk’ün kuvvetli kişiliği ve gerçek komutanlığı yabancı ülkelerin ünlü komutanları ve devlet adamları tarafından da takdir ve kabul edilmiştir. Fransız Mareşali Foş, Yunan Başbakanı Venizelos’a Atatürk’ten ve Türk askerinden bahsederken şunları söylemiştir:

“Bana 600 bin kişilik ordu verseler, Mustafa Kemal’in 50 bin askerinin üzerine gitmeye tereddüt ederim”.

- Tarihte, başarıya ulaşmakta olan bir ordunun, komutanını, kaybetmesi hâlinde nasıl bozguna uğradığını ve kazanmakta olduğu bir muharebeyi nasıl kaybettiğini gösteren çeşitli örnekler vardır. Anadolu Selçuklu Devleti Ordusunun 1211 yılında Bizans Ordusuna yenilmesini buna bir örnek olarak gösterebiliriz.⁵⁹

“Dördüncü Haçlı Ordusu Bizans’ın Başkenti İstanbul’u işgal ederek İstanbul’da Latin Devleti kurmuştu. Bunun üzerine Bizans İmparatoru Alexis Komnenos ile damadı Theodore Laskaris İznik’e kaçmış ve orada bir Rum devleti kurmuşlardı. İznik Rum Devletinin genişlemesini istemeyen Anadolu Selçuklu Hükümdarı Gıyaseddin Keyhüsrev, ordusu ile Laskaris komutasındaki Bizans Ordusunun üzerine yürümüş ve bu orduyu bozguna uğratmıştı. Dağılan Bizans Ordusu geri çekiliyordu. Savaş sırasında Sultan Keyhüsrev atını bizzat İmparator Laskaris’in üzerine sürmüş ve onu atından yere düşürmüştü. Can havliyle birden ayağa kalkan Laskaris bir kılıç

⁵⁹ Genelkurmay Askeri Tarih Ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, a.g.k., s.5-6

darbesiyle Sultan Keyhüsrev'in atının ayaklarını keserek Sultan'ı yere düşürmüş ve ikinci bir hamle de onu öldürmüştü (1211)".

Yenik Bizans Ordusunu takip etmekte olan Selçuklu Ordusu, komutanlarının öldüğünü öğrenince paniğe kapılmış, bu defa kendileri kaçmaya başlamıştı. Sonunda, galip Selçuklu Ordusu yenik düşmüştü.

İşte bu örnek, komutanın bir ordu için ne kadar önemli bir öge olduğunun, komutanını kaybeden bir ordunun nasıl bozulduğunun, kazanmakta olduğu bir savaşı nasıl kaybettiğini göstermesi bakımından çok ilginçtir.

- Komutanları kuvvetli, mevcutları düşmana nazaran az olan orduların, kendilerinden insan ve silah gücü bakımından daha kuvvetli orduları yendikleri tarihte çok kez görülmüştür. Buna bir örnek olarak Selçuklu Hükümdarı Alparslan'ın Malazgirt zaferi gösterebilir.

"Selçuklu Hükümdarı Sultan Alparslan 54 bin kişilik ordusu ile Bizans İmparatoru General Romanos Diogenes'in 160 bin kişilik ordusunu Malazgirt ovasında 26 Ağustos 1071 tarihinde yenmiş ve İmparator Romanos Diogenes'i de esir almıştır.⁶⁰

Devrimiz teknik çağdır, sistemler çağdır. Dünyada gelişen teknolojiye paralel olarak çok etkili silahlar yapılmış ve yeni sistemler kurulmuştur. Bu yeni silahların ve sistemlerin bir kısmı, son yıllarda dünyanın çeşitli yerlerindeki bölgesel savaşlarda kullanılmıştır. Sistemlerin çalışmasına ve yeni silahların korkunç etkilerine ve tahribatlarına karşın, zamanımızda da komutanın değeri ve komutanlığın önemi hiç azalmamış, hatta daha da artmıştır. Çünkü bu sistem ve silahları kullananlar yine insandır ve bu insanları sevk ve idare edenler de yine komutanlardır.

Atatürk'ün söylemiş olduğu, Kara Harp Okulu girişinde yazılı olan şu sözleri "Komutanın ve subayın" ordudaki önemini çok daha anlamlı bir şekilde ifade etmektedir:

⁶⁰ Genelkurmay Askeri Tarih Ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, a.g.k., s.7-8

“Bir ordunun kudreti, subay ve komuta heyetinin kudretiyle ölçülür”.⁶¹

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Lider / Komutan, bir örgüt, bir kıta ve bir ordu için çok önemli bir ögedir. Lideri / Komutanı kuvvetli olan bir kıtanın kendisi de kuvvetlidir. Ve böyle bir kıta aldığı her görevi başarı ile yerine getirir.

LİDERLİĞİ ÖĞRENMEK VE GELİŞTİRMEK

Bu çalışmanın asıl amacı, varolan liderlik becerilerinin nasıl geliştirilebileceğini ve nasıl güçlendirilebileceğini göstermek üzere hazırlanmıştır. Pek çok liderin bildiği gibi, iyi bir lider olarak kabul görmek için, önce yetenekli bir yönetici olmak gerekmektedir.

Tüm yönetim becerileri, liderlik boyutunu oluşturmakta temel teşkil ederler. Bu beceriler, bir lider yaratırken büyük önem taşırlar. Ayrıca, lider olduktan sonra da yönetimle ilgili yeteneklerin korunması gerekir. Başarının formülü, hem yönetim hem de liderlik becerilerinizin birleştirilmesinde yatmaktadır.

Bu çalışmada, liderliğin geliştirilmesi ve eğitimi yönünde size burada verilen önerileri uygulayarak lider gelişim programına başlayabilir, yönetim ve iş hayatınızda çok olumlu sonuçlar alabilirsiniz.

1. LİDERLER İLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Daha önceki konularımızda Yöneticiler ile Liderler arasındaki farkı açıklamaya çalıştık. Bunun bilincinde olarak, sanırım aşağıdaki ifadeler

⁶¹ Genelkurmay Askeri Tarih Ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, a.g.k., s.9

liderliğin boyutlarını anlamamızda bize daha fazla yardımcı olacaktır. Bu ifadelere katılıp katılmadığınızı belirlemek üzere, sizin için uygun olan kutuyu işaretleyiniz.

Katılıyorum

Katılmıyorum

İyi bir yönetici yukardan gelen talimatlara ve önerilere göre hareket etmekle yetinir. Lider / Yönetici ise geleceğe yönelik ve önceden sezinlenebilecek ihtiyaçları, problemleri ve konuları, kendisine bu konuda ne yapması gerektiği söylenmeden, dikkate alma eğilimindedir.

İyi bir yönetici sorumluluktan kaçmaz. Bir lider / yönetici ise yeni sorumlulukların peşinde koşar.

Etkili bir yönetici (eğer başarılı olma olasılığı varsa) orta karar risklere atılmaktan kaçmaz. Bir lider / yönetici ise eğer daha büyük gelişmeler kaydedilme olasılığı varsa, daha büyük bir kararlıkla eylem planını uygulamaya koyulur.

Bir lider / yönetici normal bir yöneticiden daha girişimci bir yapıya sahiptir.

Bir yönetici kendisini fazla zorlamayacak görevleri yüklenmekten yana iken, bir lider kendi liderlik potansiyelini kanıtlayabileceği daha zorlayıcı fırsatların peşindedir.

Bir yönetici maiyetinde çalışanları personeli olarak görür. Bir lider ise onları ekip arkadaşları veya takipçileri olarak görür.

Yöneticilerle liderler arasındaki temel bir farklılık da davranışlarda ortaya çıkar. Pek çok yönetici orta çaplı amaçlar edinmekle, başkalarını pasifize etmekle, rahat bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmakla yetinebilir. Bir lider ise daha zor ulaşılabilecek hedeflere yönelmeye, başkaları ile mücadele etmeye ve daha dinamik bir çalışma ortamı yaratmaya eğilimlidir.

Eğer tüm ifadelere “katılıyorum” diye yanıt verdiyseniz, bu çalışmada size sunulan fikirleri, günlük faaliyetlerinizde denemekte ve uygulamakta zorlanmayacaksınız demektir.

2. YÖNETİCİLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

a. Lider Olmaya Karar Verilmesi

Her yönetici liderlik yapmaya talip olmaz ve bunu istemezler. Bazı yetenekli, değerli kişiler mükemmel yönetici olarak kalmak isterler. Bunlar iyi yönetim teknikleriyle kazandıkları itibarı tercih ederler. Kariyerlerinin belli bir noktasında talepkar bir konuma gelerek başkalarını yönetmek yerine, bir yönetici pozisyonunda kendilerini sanki bir izleyici gibi işin akışına bırakmayı tercih ederler. Yönetici konumlarının onlara sağlamış olduğu liderlik sorumluluğu ile yetinmek onlar için yeterlidir. Bunun için, iyi bir yönetici mi? yoksa lider olmaya mı? karar vermemiz gerekir.

b. Yöneticilik Değerlendirme Cetveli

Bu araştırma, mükemmel yöneticilerde ortak olan 20 özelliği tanımlamaktadır. Ek-1 deki tüm ifadeleri dikkatle okuyun. Bugünün veya geleceğin bir yöneticisi olarak her bir uygulama veya özelliğin önem derecesini belirleyin. Uygun sayıyı daire içine alarak kararınızı belirtin.

Daha sonraki bölümlerde, sizden, bu yönetim karakteristikleri ile birlikte Ek-2 deki 20 liderlik özelliğini de puanlamanız istenecektir. Bu bir tek çalışma sizi: yönetim ve liderlik becerileri arasında ayırım yapabilmenizde yardımcı olacaktır. Ayrıca gelecekte üstlenmek istediğiniz role karar vermenizi de sağlayacaktır.

3. LİDERLİK İÇİN GEREKLİ GÜÇ KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ

a. Kişilik Gücünün Kullanılması

Kişilik gücü, başkalarını etkilemek için, sahip olduğumuz en iyi özelliğimizdir. Kişisel açıdan olabileceğinizin en iyisi olmaktır. Herkesin etkin bir şekilde başkalarına yansıtılabileceği, kendine özgü bir kişilik yapısı vardır. Önemli olan nokta; ne kadar güce sahip olduğumuz değil, bu gücü nasıl kullandığımızdır.⁶²

Kişilik gücümüzü, hem fiziksel hem de zihinsel özelliklerimizle ortaya koyabiliriz. Başkalarını etkileyen özel yeteneklerini, diğer özelliklerinden ayırt ederek, onları geliştirme ve ortaya koyma üstünde lider yoğunlaşmalıdır. Bu şekilde kendi kişilik gücünü geliştirmeyi öğrenmiş olurlar.

⁶² HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; "Liderliği Öğrenmek", Rota Yayınları, İSTANBUL, 1997, s.21

Kişilik gücü liderler için çok önemlidir. Güçlü bir kişilik olmadan, yeni hedeflere ulaşmak için, takipçilerin liderlerinden esinlenmesi mümkün değildir. Liderler, güçlerini başkalarını etkilemek için kullanmalıdırlar.

b. En İyi Özelliklerin Ortaya Konulması

Başarılı bir lider olmak için en iyi özelliklerin belirlenmesi ve bunların en iyi şekilde bir araya getirilip etkin bir şekilde başkalarına gösterilmesi gerekmektedir. Yönetim tarzınıza biraz daha liderlik vasfı katmayı aklınıza koymuşsanız, göğüs gereceğiniz en büyük mücadele bu olacaktır. Kendinize şu soruları sorabilirsiniz:

En iyi fiziksel özelliklerimi fark edebiliyor ve bunları ortaya koyabiliyor muyum?

Konuşma becerimi geliştirebilir miyim?

Üzerinde duracağım ve daha sık ortaya koyabileceğim iyi zihinsel özelliklerim var mı?

Kişilik gücümü dışarı yansıtmada davranışlarımın rolü ne olmalıdır?

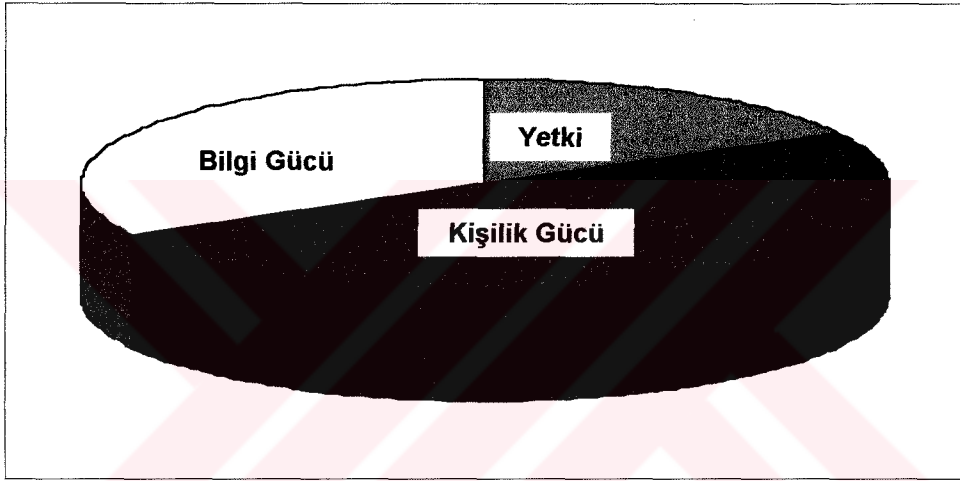
Eğer başkalarını daha fazla etkilemek istiyorsanız uygulayacağınız yöntem, size özgü ve üstün olan meziyetlerinizi vurgulamak olmalıdır. Daha farklı olmasını arzu ettiğiniz özelliklerinizin üstünde fazla durmayın sadece en iyi özelliklerinizi belirleyin, geliştirin ve yansıtın. Örneğin, eğer kalın ve otoriter bir sesiniz varsa burada avantaj sağlamaya çalışın, saçlarınız güzel ise bundan yararlanmayı bilin. Başkalarından daha sabırlı bir yapıya sahipseniz, bu özelliğinizi övgüler almak için kullanın. Başka bir deyişle, gücünüzü harekete geçirin.

c. Liderlik Gücünün Kaynakları

1. Kişilik Gücü

Kişilik gücünüzün potansiyelini anlamak için, diğer iki esas kaynağın, yetki ve bilgi gücünün de değerini kabul etmek gerekir. Aşağıdaki dairesel anlatıma baktığımızda, kişilik gücünün en büyük dilimi oluşturduğunu görmekteyiz. Ancak diğer ikisinin gücünü küçümsemek de bir hata olur.⁶³

Şekil 6 : Kişilik Gücü ve Kaynakları



2. Yetki

Yetki, bulunulan makamın veya pozisyonun sağlamış olduğu güç demektir. Bu güç bilgi veya deneyimlerle edinilmez. Yetki, makamı kim işgal ediyorsa ona aittir. Birisi bir amirlik konumuna terfi ettirildiği an, o gücü kazanmış olur. Hepimiz bazen yetkinin kötüye kullanıldığına, hem de en alt düzeydeki yöneticilerin bile, suiistimallere neden olduğuna şahit

⁶³ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.23

olmuşuzdur.⁶⁴ Önemli olan lider olarak yetkiyi gerektiğinde ve pozitif olarak kullanmaktır.

Bir yönetici olarak başkalarının üstünde otorite kurmamız için bize yetkiler verilmiştir. Amiriniz konumunda olanların daha fazla gücü olabilir; ama bu sizin kazanmış olduğunuz gücü azaltmaz. Bununla birlikte, bir lider olma potansiyeline sahip olduğunuz varsayımı ile hareket ederek örgütünüz içindeki değerinizi artırabilirsiniz. Yeni bir yönetici olsanız dahi, yine de diğer iki güçle karşılaştırıldığında yetkinizi fazla önemsememeniz gerekir.

Siz, amir konumunda olduğunuz için liderlik yapmaktasınız. Eğer bu makama atanmamış olsaydınız, bu güce sahip olamayacaktınız. Elbette, yetkilerinizi en iyi şekilde kullanmaya çalışmalısınız. Ancak yetki kimde olursa olsun, gücünüzün daima var olduğunu bilecek kadar alçak gönüllü olmanız gerekir. Yetkinin geçici bir imtiyaz olduğunu ve aşağıda belirtilen hususların dikkate alınması gerektiğini belirtmek isterim.⁶⁵

- Bilgi ve kişilik gücü ne kadar etkin kullanabilirse, yetki gücünün kullanımı da o kadar az olur.
- Yetki gücünü kullanmanın en iyi yolu disiplin sağlamaktır. Bazen yapıyı iyileştirmek gerekir ki, böylece herkes belli bir üretkenlik potansiyeline ulaşabilsin.
- Yetki gücünü hareketlerle ve eylemlerle ifade etmek mümkündür.

3. Bilgi Gücü

Bilgi gücü, belli bir konumda etkin davranışlar sergilemek için gereken beceri ve tekniklerin bilincine varmaktan kaynaklanır. Toplumumuz daha

⁶⁴ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.24

⁶⁵ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.25

kuralcı olmaya başladıkça ve görevlerimiz daha fazla uzmanlık gerektirdikçe, bilgi gücüne sahip olmak çok daha önemli hâle gelmiştir.

Birisi becerilerini arttırmaya karar verdiği zaman, güç kaynakları önem kazanır. Böyle bir durum gerçekleştiğinde şu noktaları dikkate almamız gerekir.⁶⁶

- **Kişi tüm güç kaynaklarından hassas bir şekilde nasıl faydalanabilir?**
- **Bir kaynaktan vazgeçip diğer bir kaynaktan güç almanın en iyi zamanı nedir?**
- **Kişi bu üç kaynağın gün boyunca kullanımı sırasında en mükemmel dengeyi nasıl kurar?**

Bilgi Gücünün Ortaya Konulması

Bilgi gücü, liderliği ispat etmek için belki de en sağlam ve en iyi yoldur. Pek çok yönetici ve lider, doğru olmayan bir yaklaşımla bilgiyi bir güç olarak yeterince önemsemezler. Bir an niçin insanların akıl hocalarına saygı duyduklarını düşünün. Bunun nedeni, akıl hocasının bilgi vermesi ve yol göstermesi değil midir? Eğer buna katılıyorsanız, o zaman siz de personelinize hem bir lider, hem de bir akıl hocası olmak için çaba göstermelisiniz. Başka bir deyişle, mükemmel bir öğretmen olun. Bilginizi paylaşın. Açık ve net olarak talimatlarınızı vermek için zaman harcamaktan kaçınmayın. İyi ilişkiler kurmak için bilgi gücünüzü kullanarak çalışanlarınızı, takipçileriniz hâline getirin.⁶⁷

- Liderler bilgilerini başkaları ile paylaşırken daha duyarlı ve cömert olmalıdırlar.

- Üç kaynak arasında bilgi gücü, personelinizin saygısını kazanmak için en iyi yoldur.

⁶⁶ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.24

⁶⁷ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.26

- İşinizi ve görevinizi ne kadar iyi bilerseniz, o kadar bilgili olursunuz. Yani bilgi gücünü kullanmanın en iyi yolu öğrenmeye devam etmektir.
- Bilgi gücünü aşırı şekilde kullanarak, her şeyi bilen konumuna düşmek mümkündür.
- Kişilik gücünüz, bilgi gücünüzü paylaşmak için en iyi yardımcınızdır.
- Bir kişi, yetki gücünü kullanırken göstereceği duyarlılığı, bilgi gücünü kullanırken göstermek zorunda değildir.
- Pek çok yönetici ve lider, sandıklarından daha fazla bilgi gücüne sahiptirler, bu yüzden de bilgilerini yeterince kullanamamaktadırlar.
- Deneyerek öğrenmek, bilgi gücünüzü artırmak için mükemmel bir yoldur.

d. Farklı Fiziksel Özelliklerden Yararlanılması

Liderler alışageldiğimiz veya beklediğimizden çok farklı bir imaja sahip olabilirler. Bu da liderlerin, **bazen üstün özellikleri vurgulamanın önemini bilmelerinden kaynaklanır**. Bu özellikler normal beklentilere uymayabilir. **Bazı liderler kısa boyludur (Napoleon)**. Bazılarının kocaman burnu vardır (De Gaulle). Bazıları alışlagelmiş kişisel bakım/giyim kuşam standartlarına itina göstermezler (Lincoln).

Buna rağmen pek çok lider, tüm ilgiyi üstlerine çekmeyi başarırlar. Kabile reislerince sergilenen tavırları düşünün. Einstein, Churchill veya Rahibe Theresa gibi tarihe mal olmuş liderlerle karşılaştırın. Hepsi de, geleneksel manada cazip olmayan bazı özelliklerini ön plana çıkarmışlardır.

Kendinize şu soruyu sorun: 'Eğer ben çok az fark edilebilen özelliklerimi geliştirmek yerine, nadir görülen bir veya birkaç özelliğimi ortaya çıkarmaya çalışsam, acaba kişilik gücümü daha iyi sergileyebilir miyim?' Çoğu durumda yanıt evet'tir. Liderleri takip edenler, liderlerinin farklı olmasını isterler.

Onların göze çarpmalarını, ön plana çıkmalarını isterler, Liderlerinden güzellik yarışmalarını kazanmalarını istemezler.

Aşağıda bazı özellikler sıralanmıştır. Sizi başka insanlardan farklı kılan üç özelliğinizi belirleyin. Bunu yapmak için sadece uygun özellikleri daire içine almanız yeterli olacaktır.

Eğer bu listede yer almayan daha farklı bir özelliğiniz varsa, onu da son satırdaki boşluğa ilave ediniz.⁶⁸

TAVIR, DAVRANIŞ	GENEL GÖRÜNÜŞ
DURUŞ, VÜCUT YAPISI	YÜZ İFADESİ
BOY	GÖZLER
BAKIMLI OLUŞ	GÜLÜŞ
TEN / SİMA	SAÇ / SAKAL
DİĞER _____	

Eğer eski imajınızdan daha ciddi bir "liderlik imajı" sergilemeye meraklı iseniz, o zaman daire içine almış olduğunuz özelliklerinizi ortaya çıkarmaya, çalışın. Böylece sadece insanların sizi daha kolay kabullenmelerini değil, sizin de kendinizden daha hoşnut olmanızı sağlamış olursunuz. **Sonuçta bu, özgüveninizin artmasına da neden olacaktır.**

e. En İyi Zihinsel Özelliklerin Gösterilmesi

Kuvvetli zihinsel özellikleri belirlemek, fiziksel özellikleri belirlemekten daha zordur. Gene de bir lider olarak, sizi takip edenlerin takdir edeceği, bir kaç farklı özelliğe sahip olduğunuzun bilinmesi önemlidir.

Liderleri takip edenlerin kendilerini emniyette hissetmelerini sağlayacak bazı zihinsel özellikler, aşağıda verilmiştir. Bu özellikler arasından, kendi kişilik envanterinizde en kuvvetli gördüğünüz üç özelliğinizi

⁶⁸ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.28

daire içine alın. Veya eğer tercih ederseniz, en çok saygı duyduğunuz ve gelecekte kuvvetlendirmek istediğiniz üç özelliği işaretleyin.⁶⁹

HAFIZA

DİSİPLİN

AZİM

CESARET

SABIR

KARARLILIK

DÜRÜSTLÜK, DOĞRULUK

RİSK ALMAYA GÖNÜLLÜ OLMAK

SORUMLULUK ALMAYA
GÖNÜLLÜ OLMAK

GERİ ÇEVİRME BECERİSİ

BASKIYI KALDIRABİLMEK

POZİTİF / İYİMSER DAVRANIŞ

NEZAKET

TUTARLILIK

DİĞER _____

Kendi zihinsel özelliklerinizden üçünü seçmiş bulunuyorsunuz? Bu üç özelliğiniz, davranış biçiminizdeki herkesçe itibar edilen değerler olarak ortaya çıkmaktadır. Tabii ki, tüm zihinsel özellikleriniz iyi bir lider olmanızda size yardımcı olacaktır burada amaç tanınmanıza yarayacak birkaç göze çarpan özelliğiniz olduğunun bilinmesidir. Bunu başarmanın bir yolu diğer özelliklerinizi de göz ardı etmeden bu üç özelliğinizin üstünde durmaktır. Bunu yaparken kendinize karşı dürüst olun. **Örnek olarak, eğer kararlılığı, tutarlılığı ve sorumluluk almaya gönüllü olmayı seçmiş iseniz, insanların bu meziyetlerinizi fark etmeleri ve sizin liderlik becerilerinizi değerlendirirken, bu özelliklerinizi açıkça dile getirmeleri durumunda büyük bir avantaj sağlamış olursunuz.**

⁶⁹ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.30

İnsanlar, belli bir değeri olan zihinsel özellikleri ve herkesçe itibar edilen değerleri görebilirse, bu bireyi rahatlıkla bir lider olarak benimseyebilirler.

f. Daha Otoriter Bir Ses Tonunun Kazanılmaya Çalışılması

Son zamanlarda hiç kendi sesinizi dinleme şansınız oldu mu? Eğer olmadıysa, niçin sesinizi bir teybe veya telesekretere kaydedip, dinlemiyorsunuz? Sesiniz duygusuz mu, coşkulu mu? Sıkıcı mı, canlandırıcı mı? Gür mü, yoksa zayıf mı? **Sözcüklerin seçimi önemlidir ama, söyleniş biçimi de çok önemlidir.** Eleanor Roosevelt'in, Amerika Birleşik Devletleri'nin (First Lady'si) Hanım efendisi olarak hitabet, yani söz söyleme yeteneğini geliştirici dersler aldığını ve sonrada sesini tüm dünyaya duyurabildiği bir görevi; Birleşmiş Milletler Temsilciliğini başarıyla yürüttüğünü söylersek, size ilham vermiş olur muyuz?

Anlaşılır, gür ve kararlı bir ses tonuna sahip olmak için sesinizi terbiye edebilirsiniz. Güçlü bir ses daha otoriter bir mesaj vermenize ve daha etkili bir liderlik sergilemenize yardımcı olacaktır. Bu tek özellik, diğer vasıflarınızdan sadece bir tanesidir, ama farklı olmanızı sağlayabilir. Eğer güven verici bir sese sahipseniz, topluluk önünde konuşurken kendinize daha çok güvenecek ve bu güven tüm iletişiminizde fark edilecektir.

Konuşma becerilerinizi geliştirmeniz için işte size birkaç basit örnek:

- Eğer bir konuşmacı olarak, konuşma becerilerinizi geliştirmek istiyorsanız, bir kursa katılmayı düşünebilir veya konuşma terapisi organizasyonuna katılabilirsiniz.

- **Söylediklerinize inanın.**

- **İhyyy, şey gibi "anlamsız" sözcükler kullanmaktan kaçının.**

- Özü dilemekten veya 'eğer' ve 'belki' gibi kısıtlamalar getiren sözcükleri kullanmaktan sakının.

- Kötü bir durumla karşılaşılmadığı sürece ve konuşmayı kesmeyecekseniz, gülümsemeye devam edin ve pozitif yani olumlu bir davranış sergileyin.

- Fazla konuşmamayı öğrenin. Bilin ki ne çok şey söylediğiniz değil, dinleyicilerin ne dinledikleri ve ne anladıkları önemlidir.

- İyi bir dinleyici olmayı da becererek, söylediklerinizle dinlediklerinizi dengeleyin.

- Kişiliğinize güç katacak şekilde sesinizi terbiye edin.

g. Kendi Karizmanızın Keşfedilmesi

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği ifade etmektedir. **Bu belli bir cazibe, Tanrı vergisi mükemmel bir güçtür.** Psikolojik çekim olarak da tanımlanabilir. **Karizma, başkalarının o kişiye normalden daha olumlu davranmalarına neden olur.** Bazen sadece 'farklı özelliklerimizi' vurgulayarak daha önce fark edilmemiş bir 'karizma' ortaya koyabiliriz. Çoğu zaman karizma doğal bir seçimin sonucudur yani kişilik yapımızda yer alan birkaç belirgin özelliğin birleşimidir.

Kişilik, karizma ile aynı şey midir? Tamamen değil. Kişilik, bir bireyin başka bir bireye imajlar hâlinde yansıttığı tüm fiziksel ve zihinsel özellikleri içerir. Karizma ise birkaç büyüleyici özelliğin özel bir cazibe yaratacak şekilde birleşmesidir. Her lider karizmatik midir? Hayır. Liderlerin çoğu aslında karizmaları olmadığını farkındadırlar ama buna rağmen kişiliklerinden yararlanabildikleri kadar yararlanmaya çalışırlar. Gayri resmi olarak yapılan kısa bir araştırmaya katılanların büyük bir kısmı, liderlerin sadece yüzde 10 kadarının karizma sahibi olduklarını

söylemişlerdir. Bu durum, Karizmatik olmanın arzu edilmediğini göstermez. Aksine çok arzu edilen bir özelliktir. Ama **pek çok lider, karizma sahibi olmasalar da, etkili olabilmek için kişilik güçlerini geliştirmenin yeterli olacağını bilirler.**

Başarılı yöneticiler liderliğe ağırlık vermeye karar verdiklerinde, akıllı davranıp, en iyi fiziksel ve zihinsel özelliklerini ortaya koymaya çalışırlar (sahip oldukları özelliklerle, olabildiğince iyi olmaya çalışırlar) ve yapacakları değişikliklerin onları daha karizmatik yapıp, yapamayacağıyla pek ilgilenmezler.

h. Olumlu Tavrın Takınılması

Pozitif, yani olumlu ve coşkulu tavır, tüm hoş giden özelliklere dikkatleri çeken en önemli malzemedir. Karizmatik olsun olmasın, başarılı bir lider imajı vermek için olumlu tavırlar çok önemlidir. Olumlu bir tavır, bir kişinin kişiliğindeki en iyi özellikleri aktaran bir 'büyü' olarak bilinir. Olumsuz bir tavır ise tüm kapıları kapatır.

En basit şekliyle, tavrınız etrafınızdaki dünyayı nasıl gördüğünüzü gösterir. Algılama ile ilgilidir ve zihinsel bir olaydır. Sizin hayata bakış noktanızdır. **Bir anlamda, ne görmek isterseniz onu görürsünüz. Eğer olumsuz koşullar (ki hayatta pek çok olumsuzluk söz konusudur) üstünde yoğunlaşırsanız, er yada geç olumsuz bir tavır sergileyeceksinizdir. Olumlu koşullarda yoğunlaşırsanız, işte o zaman olumlu tavırlar sergileme eğiliminde olacaksınız. Olumlu bir tavır, herkes için paha biçilmez bir servet olabilir.**

Tavır, ayrıca, kendinize nasıl baktığınızı da belli eder. Eğer kendinizi başarılı bir yönetici olarak görüyorsanız, böyle bir yönetici olma şansınız vardır. Eğer kendinizi başarılı bir lider olarak görüyorsanız, muhtemelen böyle olacaksınız.

Şu olasılıkları dikkate alın :

- Olumlu bir kişi iseniz, etrafınızda bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir.

- Olumlu bir tavır, görmezden gelinen bir kişiliği görölür hâle getirecektir.

- Olumsuz tavırları olan bir lider, kendisini izleyenleri uzun süre yanında tutamaz.

- İnsanlar olumlu tavırlar sergiledikçe, en yüksek kişilik potansiyellerine ulaşırlar.

- Bireyler olumlu olurlarsa daha yaratıcı olurlar.

- Olumlu bir tavır, bireylerin içinde birikmiş olan hevesi, gayreti ortaya döker bunun sonucunda da birer lider olarak yetkilerini daha güvenle kullanırlar.

Doğal olarak, kişilik gücünüzü ne kadar geliştirirseniz, o kadar kuvvetli bir lider olursunuz. Daha iyi iletişim kurabilirsiniz. Başkalarından kendi görüşünüzü benimsemelerini isterken daha ikna edici olabilirsiniz. **Sizin güçlü kişiliğiniz, pek çok çalışanın sizin takipçileriniz olmasını sağlayacaktır.**

Ama, her zaman ne kadar güce sahip olduğunuz önemli değildir. **Önemli olan, bu gücü nasıl kullandığınızdır.** Başkalarına karşı duyarlı olmak işin anahtarıdır. Pek çok değişken söz konusu olsa da bu duyarlılık, kişilik gücü, yetki ve bilgi gücünüzle dengelendiği zaman sağlanır.

- Çok bilgili bir lider, çok az kişilik gücü olsa bile etkili olabilir.

- Yetkisini önemsemeyen ve bilgi gücünü en iyi şekilde kullanabilen bir lider, orta karar bir kişilik gücüyle bile etkili olabilir.

- Çok az yetkisi olan ve bilgi gücünün çok önemli olmadığı bir konumda olan bir liderin, kuvvetli bir kişilik gücü olması gerekir.

Liderlere önerilerimiz şöyle olacaktır :

- Kişiliğinizle övünün ve kişiliklerini etkili bir şekilde gözler önüne seremeyenlerin, kendilerini başkalarından üstün gören kişiler olduğunu da aklınızdan çıkarmayın.

- Herkesin başkalarınca takdir edilen (çoğu fiziksel) birkaç özelliği vardır. Bunları ortaya koyun.

- Liderlerden beklenen en iyi zihinsel özelliklere sahip olmaya çalışın;ama sizin için çok önemli olan özellikler üstünde çalışın ki, başkaları bu özelliklerinizden övgüyle bahsetsinler.

- Kişiliğinizi geliştirmek için olumlu tavırların büyüsünden yararlanın.

- Bilgi gücünün personelin saygısını kazanmak için en iyi yol olduğunu unutmayın.

- Sizin için en uygun olabilecek, en iyi liderlik modelini seçerken ihtiyatlı davranın.

4. VİZYONUN GENİŞLETİLMESİ

a. Liderler Nereye Gittiklerini Bilirler

Hayran olduğunuz liderleri düşünürseniz, genellikle hepsinde kendilerine özgü, eşsiz bir özellik bulursunuz. Büyük liderler, insanlardan sadece 'işe göz kulak olmalarını' değil, kendi peşlerinden gelme fikrini aşarlar. Statüko, yani mevcut durumla yetinmek, yerinde saymak yeterli değildir: liderler hareket hâindedir, gelişme kaydederler ve başka yeni alanlara yayılarak büyürler.

Liderleri başkalarından farklı kılan bir başka özellik de, belli bir yönde gelişme kaydetmeleridir. Liderler nereye gittiklerini bilirler. Bir takipçisi olarak liderinizle birlikte yeni girişimlerde bulunabilirsiniz. Bu eylem çok heyecan vericidir. Temel bir malzeme de, liderlerin ilgi duydukları, çalışanları cezbeden bir vizyona sahip olmalıdır.

Gerçek bir lider olmak için, neyin önemli olduğuna, nasıl katkıda bulunabileceğinize ve nasıl puan toplayacağınıza dair sezgilere sahip olmalısınız. Nelere değer veriyorsunuz ve bu değerlerinizle çevrenize daha fazla nasıl katkıda bulunabilirsiniz? Eğer esas amaçlarınız şahsi menfaatlerine dayalı ise, çalışanlar sizin peşinize takılıp tek bir kilometre daha yol gitmezler. Diğer taraftan, eğer ekibiniz sizin yönlendirmenizin bir değişime neden olacağını görürlerse, onların enerjileri ve iyi görüşleri, amaçlarınıza ulaşmanızda size büyük destek olacaktır.

Daha büyük bir amacı ve hedefi bir kez gözünüzün önüne getirebilerseniz, belli bir stratejiyi planlayabilirsiniz. Daha çok 'ne'lerin üstünde değil 'nasıl'ların üstünde odaklanmalısınız. Sizin için neyin önemli olduğu esastır. Vizyon söz konusu olduğunda doğrular veya yanlışların bir anlamı yoktur, sizin tutkuyla neye değer verdiğiniz önemlidir.

b. Ayrıntıların Başkalarına Havale Edilmesi

Liderin ekibi yönlendirebilmesi için ileri görüşe sahip olması gerekir. Ayrıntılara, özellikle de iş akışında tıkanıklıklara neden olan mevcut ayrıntılara boğulup kalmaktansa, çalışma şekillerini, eğilimlerini, fırsatlarını görmek zorundasınız. Eğer hedeflerinize ulaşmak istiyorsanız, bu tıkanıklıkların gelecekte aşılması gereken engellere dönüşebileceğini bilmeniz gerekir.

c. Kararlar Nasıl ve Nerede Alınmalıdır?

Karar alırken lider olarak, dikkat edilmesi gereken noktalara işaret etmek ve tutarlı olmak çok önemlidir. Bu esasların altında yatan konu, sizin değer yargılarınız ve sizin kendi bölümünüze, organizasyonunuza ve işinize ne şekilde katkıda bulunmayı istediğinizdir. Örnek olarak, sorumluluğu bir kenara bırakırsak bir lider, en doğru, en kaliteli, en iyi olma isteği onun için bir tutkudur.

En iyi olma tutkusu ile, karar verme mekanizması harekete geçirilmiş olur. Bazen karşılıklı anlaşma sağlamak söz konusu olmayabilir. Bir lider olarak, kendi görüşünüze bağlı kalmak uğruna, kısa vadeli bir amacınızdan fedakarlık edebilirsiniz. Bunu yapın. Büyük hedeflere ulaşmaktan daha önemli bir şey yoktur. Sizi izleyenlere liderlik yaparken tutarlı olmak aşırı derecede önemlidir. Eğer alınan kararlar doğrultusunda çalışanlar bir gün bir tarafa, ertesi gün başka bir tarafa yönlendiriliyorlarsa, motivasyonlarını korumakta zorlanırlar. Kararlarınızda tutarlı olmanız, önem verdiğiniz konulara ne kadar bağlı olduğunuzu gösterir.

d. Görüşlerin Uygulamaya Sokulması

Görüşleri uygulamaya sokması işlemi hem sözlü, hem de yazılı iletişimle gerçekleşir. Liderler hem kendileri, hem de takipçileri için tespit etmiş oldukları hedeflerinden emindirler.

Liderler, başkalarının heyecanlanmalarına, ilgi duymalarına ve enerji dolu olmalarına yol açarlar. Bunu onlarla iletişim kurarak başarırlar. Görüşlerin dile getirilme biçimi, başkalarının sizi izlemeye 'fikren' gönüllü olmalarını sağlayacaktır.

Görüşlerinizi ifade ederken iki anahtar nokta; tutarlılık ve tekrarlama.

Eğer başkalarının sizi takip etmesini istiyorsanız, ortaya çıkıp, nereye gittiğinizi açıklamamız gerekir. Tutarlı olmanız çok önemlidir; çünkü böylece başkaları onları nereye götürdüğünüzü açık ve net olarak bileceklerdir.

Görüş paylaşırken önemli olan ikinci husus da tekrarmaktır. Bir şeyin bir kez gerçekleşmiş olması bir şey ifade etmez. Sadece bu ay gerçekleşmiş olması da yetmez. İletişiminiz sürekli olmalı ve tekrarlanmalıdır, ilk başta, insanlar, sizin ciddi olup olmadığınızı merak edeceklerdir. İnsanlar mesajı yeterince sık almaya başladıkça ve davranışlarınızla mesajınız arasındaki tutarlılığı gördükçe, işte ancak bunlardan sonra sizin ciddi olduğunuza kanaat getireceklerdir. Sizin kararlı olduğunuzu görürlerse onlar da sizin görüşünüze katılmaya başlayacaklardır.

Tekerrürün iyi bir yanı da dikkatinizi kaybetmemenizdir. Görüşleriniz hakkında konuşmaya devam ettikçe, hedefinizi gözden kaçırmamış olursunuz.

e. Riski Paylaşanlarla Birlikte Çalışılması

Riski paylaşanlar, görüşleriniz doğrultusunda hedefe ulaşmanıza yardımcı veya engelleyici olacak kişilerdir; çünkü, bu yolda kazanacak veya kaybedecek şeyleri vardır. Bu kişiler arasında maiyetinizdekiler ve amiriniz vardır, ama adlarını vermek gerekirse iş arkadaşlarınız, başka bölümlerin yöneticileri, üst yönetim, organizasyonunuz dışındaki arkadaşlarınız veya aileniz de önemli yer tutarlar. Olumlu açıdan bakarsak, riski paylaşanlar size bilgi, fikirler, finansman, bir kaç iyi söz ve hatta duygusal açıdan destek veren kişilerdir. Diğer yandan bu kişiler, sizin fikirlerinizin kendi güçlerini, güvenliklerini tehlikeye soktuğunu veya statükoculuğu, yani mevcut durumu savunduğunu düşünen kişiler de olabilir

Eğer stratejik bir konumda iseniz, bu kişilerin kimler olduğunu bilmelisiniz.

Eğer sizinle birlikte riski paylaşanlar günlük çalışmalarınız sırasında sık sık görmediğiniz kişiler ise, görüşlerinizi onlarla paylaşma olanakları yaratmalısınız.

f. Görüşlerin Dayandığı Hedeflerin Olması

Bir görüşünüzün olması önemlidir, ama bu görüş tek başına yeterli değildir. Bu görüşe bağlı kalmak için belli hedefler tespit edilmelidir. Hedeflere ulaşmak için daha sınırlı süreler söz konusudur. Bazı liderler yıllık hedefler tespit ederler, diğerleri ise daha rahat davranıp altı aylık hedef tespiti yaparlar. Sizin için hangi süre uygun olacaksa onu tercih edin.

Vizyonu, ulaşmak istediğiniz yer olarak düşünün. Hedefleri ise, oraya ulaşmak için gerekli olan şartlar olarak algılayın. Vizyonu ve hedefleri birlikte değerlendirmek çok önemlidir. Ama hedeflere ulaşmak için belli başlı konular da dikkate alınmalıdır.

İşe Yarayacak Hedefler Tespit Etmek:

1. Kesin olun. Sonuçtan ne beklediğinizi kesin olarak belirleyin.
2. Hedefler mantıklı olmalıdır. Hedeflerin talepler doğrultusunda erişilebilir hedefler olduğundan emin olunmalı.
3. Son olarak, hedeflere ulaşmak için belli bir zaman tespit edilmelidir.

5. DAHA İYİ VE DAHA HIZLI KARAR ALINMASI

a. Liderlerin Karar Alması

Başarılarımız veya başarısızlıklarımız kararlarımızın kalitesine bağlıdır.

Lider olarak alacağınız kararlarda şu dört nokta önemlidir:

1. Görüşlerinize Bağlı Kalın

Görüşünüz sizin işaret feneriniz, yol gösteren ışığıdır. Tüm kararlarınızın temelini teşkil eder ve bir lider olarak tutarlı kararlar almanızı sağlar. Personeliniz tüm kararlarınıza katılmayabilirler; ama eğer sizin tutarlı olduğunuzu görürlerse sizi destekler ve takip ederler.

2. Nasıl

Her gün düzinelerce karar almak zorunda kaldığımızda, durumu analiz etmeden, yani fazla incelemeden öylesine doğrudan ve açık sözlülükle konuşmak çok kolaydır. Bazen hemen karar vermeden atılacak birkaç önemli adım, ürününüzün ve/veya hizmetinizin kalitesini artırabilir.

3. Ne Zaman

Bilgi çağı binlerce gerçeği parmaklarımızın ucuna kadar getirmiştir. Bu durumun daha iyi kararlar almaya neden olacağını düşünebilirsiniz, ama genellikle bunun tam tersi ortaya çıkar. Aşırı miktardaki bilgi, analiz felcine yol açabilir. Liderler ellerine geçen her türlü bilgiyi incelemek durumunda kalmadan karar almayı bilmelidirler.

4. Kim

Bir lideri, tüm kararları kendi başına almaktan başka hiçbir şey, bu kadar hızla problemlere saplanıp kalmasına neden olmaz. Kararı, yeterince bilgili olmayan kişilere bırakmak kolay değildir. Ayrıca alınmış çeşitli kararlar arasında, hangi kararın size ait olduğunu islerken de şaşırabilirsiniz. Kararı başkasına bırakırken en önemli nokta, hangi kararı başkalarına bırakacağınızı stratejik olarak tespit etmek ve sonra da bu kararların devamlı olarak alınması işini aynı kişilere bırakmaktır.

b. Karar Alırken Bir Formül Kullanmak

Bazı kararlar kolaydır ve sonuçları da bellidir. Bazıları da karmaşıktır ve pek çok faktörün değerlendirilmesi gerektirir. Bir an gelir, hangi problemlerin veya konuların ele alınması gerektiğine bile karar veremezsiniz.

Bir karar alırken, belli faktörleri ele almak ve en iyi seçeneklerini belirlemek için, belli bir formülü uygulamanızın size yardımı olabilir.

Aşağıda belirtilen maddeler, karar alma işlevini daha sistemli bir şekilde yürütmeniz için hazırlanmıştır.⁷⁰

1. İstenen sonucu tanımlayın.
2. Karar verirken kullanacağınız kriterleri belirleyin.
3. Alternatif çözümler önerin
4. Araştırın bilinen tüm gerçekleri toparlayın.
5. En önemli üç tercihinizi belirleyin
6. Karşılaştırma yapın.
7. En iyi tercihinizi tespit edin.
8. İlgilileri kesinlikle bilgilendirin.
9. Kararınızın kesinlikle uygulandığını görün.

c. Bilginin Ne Kadarı, Ne Zaman Kullanılmalı

En etkili biçimde, en iyi kararı almak istemeniz çok doğaldır. Bazı yöneticiler; mali veriler, tarihi bilgiler, acentelerin görüşleri, müşterilerle ilgili geri

⁷⁰ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.55

beslemeler gibi pek çok bilgi talep ederler. Maalesef tüm bu veriler toparlanana kadar, ya çok geç kalınmış olur veya verilerin fazlalığından şaşkına dönerler. Sonuçlar da tutarsız olur. Böyle bir durumla karşılaşıldığında, en iyi sonuç yanlış karar alınması, en kötü sonuç da felce uğramak, yani tutulup kalmak olur.

Bu yüzden eğer her şeyi bilmeniz mümkün değilse, nasıl karar alırsınız? İlk önce, bir lider olarak endüstrinizi, organizasyonunuzu ve/veya bölümünüzü yakından izlemeli ve belli eğilimlerden haberdar olmalısınız. Büyüme şekillerine, olanaklarına ve problemlere dikkat etmelisiniz. Liderler olan bitene tepki vermek yerine sürekli olarak geleceğe yönelik çalışmalıdır. Hiç araştırma yapmadan öylesine açık sözlülükle konuşmayı, yeterince bilgi sahibi olduktan sonra ve avantajlı olduğunuz o stratejik anda, geç kalmadan karar verebilmelisiniz. Liderler bazen 'cesur' kararlar almaktan bahsederler. Bu size olağandışı gelebilir, gerçekte bahsettikleri şey, verilerin içinde kaybolmadan durumu değerlendirmeleridir.

Karar alırken kaçınılmaz bir sonuç da, bazen yanlış kararlar almanızdır. Karar alırken her zaman mükemmel olamazsınız. Alınan doğru kararların yüzde 51'i doğru yöne atılan bir adımdan kaynaklanır.

d. Liderlik Yapmak İçin Vakit Kazanılması

Eğer günlük kararlar verirken ayrıntılar içine gömülüp kaldıysanız, uzun süren bu zor mücadelede yoğunlaşmadan, çevrenizdeki eğilimleri hissetmeden gerçek bir lider olamazsınız. Eğer maiyetinizdekiler, onayınızı almak için her şeyi önünüze getiriyorlarsa, karar alma yetkisini bir alt kademeye bırakmakta fayda vardır.

Günlük kararlarla siz uğraşmak durumunda iseniz, bir lider olamazsınız. Eğer elemanlarınızın henüz kendi başlarına karar vermek için hazır olmadıklarını düşünüyorsanız, onları buna hazırlamanızın zamanı artık gelmiştir. Eğer bunu başaracak bilgi ve görgüye sahip değilse, bunları

onlara kazandırmaya çalışın. Eğer kendilerine güvenleri yoksa, birlikte bunun üstüne gidin. Aldıkları iyi kararları övün. Eğer tekrar topu size atmaya çalışırlarsa, sürekli olarak geri çevirin. Liderler, günlük detaylar yığını ile uğraşmamalıdır.

Karar verirken enerjinizi nerede odaklayacağınız konusu, sorumluluk alanlarınızı tespit eden hususlara bağlıdır. Uzun süreli etkisi olacak her kararda ön planda yer almalısınız.

e. Karar Alma Becerilerinin Geliştirilmesi

Karar alırken;

Önemli bir karar alırken vizyonunuza uygun olup olmadığına bakın.

Takipçilerinizin kararlarınızda tutarlı olduğunuzu bilmelerini sağlayın.

Tüm veriler elinizde olmasa da rahat karar verebilirsiniz.

Karar verirken elinizdeki bilgilerin içinde boğulup kalmamaya dikkat edin.

Çabuk karar verin.

Kararlarınızdan etkilenecek olanlara kararlarınızı bildirin.

Bazı kararların alınmasını başkalarına bırakın.

Elemanlarınızın gelişimi için çabalayın, böylece daha çok ve daha iyi kararlar alabilirsiniz.

Eğer karmaşık bir durumda karar almanız söz konusuysa, mantıklı bir formül uygulayın.

f. Kişisel Gelişime Özen Gösterilmesi

Bazı yöneticilerin gözden kaçırdıkları önemli bir husus da, bir lider olarak, kişisel gelişimlerine dikkat etmemeleridir. Çalışanların gelişimleri gibi, bugün bildiğiniz ve yaptığınız şeyler de, çok hızla değişen iş ortamı için yeterli olmayacaktır. Kişisel gelişiminizi “vaktiniz olduğu zaman” a bırakmayın. Bu zaman asla gelmez. Kendiniz için bir gelişim planı hazırlamalısınız. Biraz vakit ayırıp gelişme ile ilgili ihtiyaçlarınızı tespit edip, sonra da uygun şekilde harekete geçilmelidir.⁷¹

g. Personelin Gelişmesine Yardımcı Olunması

Liderler, asla şimdiki durumla yetinmezler. Onlar daima ‘işleri bugün yaptıklarından daha iyi bir şekilde yapmak için’ yollar ararlar. Gerçek liderler, yeni fikirlerle dopdoludurlar. Bu fikirler, sürekli olarak çevrede yeni eğilimler ve yönlendirmeleri taramanın bir sonucunda oluşur. Ama gelişmede odaklanacak husus sadece ürünler ve hizmetler değildir, insanlara da önem vermek gerekir.

Bir lider olarak, sizi takip edenlerin kişisel gelişimlerini teşvik etmeniz gerekir. Bunun bazı yolları şunlardır:

- ✓ Şirket dışında verilen seminer hazırlık çalışmalarına ve seminerlere katılınmalı.
- ✓ Görüşlerini paylaşmak için direkt olarak elemanlarla birlikte çalışılmalı.
- ✓ Çapraz eğitim için grup projeleri tasarlanmalı.
- ✓ Başka organizasyonlar veya bölümler ziyaret edilmeli.
- ✓ Şirket içinde eğitim programı düzenlenmeli ve katılınmalı.

⁷¹ HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.63

✓ Becerileri ve yetenekleri geliştirmek için özel projeler teşvik edilmeli.

✓ Kitap, dergi ve makale okunmalı.

Seçtiğiniz yol ne olursa olsun, insanların kendi bilgi ve becerilerini artırmaları için, asıl onlara cesaret veren şey, sizden aldıkları gelişmeye teşvik edici mesajlardır.

h. Başarısızlıklardan Ders Alınması

Bir değişiklik yaptığımızda, bazı riskleri göze almış oluruz. Liderler, riskleri göze alabilen kişilerdir. Daha iyi bir yol bulmak amacıyla, bilinmeze doğru hızla ilerlerken sendeleyebilir, bir engele takılıp tókezleyebilir veya düşebilirler.

Bir lider olarak, sağlam temellere dayanmayan riskleri göze almayı, tabii ki istemezsiniz. Ama bu bile, hiç risk göze almamaktan daha zararlıdır. Hesaba katılmış riskler, liderliğin esasını teşkil eder.

Asıl önemli olan, bir risk göze aldığınızda istediğinizin aksinin olması durumunda, bu başarısızlığınızla nasıl başa çıkacağınızdır. Bazı yöneticiler, başarısızlıkların, kendilerine duydukları saygıyı kaybettirmesine izin verirler. Sonuç olarak da, bu kişiler, gelecekte önlerine çıkacak tehlikeleri göze almaktan kaçınacak ve kariyer helezonunda döne döne aşağılara ineceklerdir. Tehlikelere atılmadan iş yapan yöneticiler, asla lider olamazlar. Başarısızlık anında önem verilecek şey, bu başarısızlıktan alınmış olan derstir. Liderler, önemli dersler almak için riskleri göze almayı ve başarısızlıklar yaşamayı bir fırsat olarak görürler.

I. Değişimin Etkin Bir Şekilde Yönetilmesi

O işle ilgili görüşleriniz şekillenmeye başladığında, bazı şeyler doğal olarak değişecektir. Bazılarımız, bir dereceye kadar da olsa, değişiklikten rahatsız oluruz. Bazılarımız da, işi farklı yapmakta fayda görür ve fırsatlardan yararlanmayı biliriz, Diğer uçta olanlar ise, feryat figan ederler, '82'de denemiştik ve ise yaramamıştı! diye hayıflanırlar.

Bir lider olarak, direnme ile karşılaştığınız zaman, değişimi stratejik olarak yönetmeniz gerekir. 'Değişim yönetiminin alet kutusunda' yer alan ve size yardımcı olacak üç aracınız vardır. Bunlar: ödüllendirme, yeniliğin getireceği rahatlık ve iyimserlik oyunudur.

Daha önceki bölümlerimizde Yöneticiliğin değerlendirilmesi için 20 maddelik cetvel yapmıştık. Buraya kadar Liderlik ile ilgili öğrenilmesi ve geliştirilmesi gereken bir çok konuyu belirttik. Şimdi Yöneticilik ile Liderlik arasındaki farkı daha iyi görmek ve analiz edebilmek için Ek-2 de verilmiş olan 40 maddelik Yöneticilik / Liderlik değerlendirme cetveline göz atalım.

Yöneticilik/ Liderlik değerlendirme cetveline verilecek cevaplardan sonra aşağıdaki değerlendirmeyi tamamlayın.

Değerlendirmenin Muhtemel Yorumu

1. Eğer yöneticilikle ilgili puanınız, Ek-1'deki yöneticilik puanınızdan yüksek ise, bu liderlik özellikleri üstünde biraz çalışırsanız, yöneticilik becerilerinizin şimdi veya ilerde gelişme kaydedilebileceğini gösterir.

2. Liderlik özellikleri ile ilgili puanınız 80 veya daha fazla ise, bu da daha güçlü bir liderlik rolüne 'hazır' olma yolunda işaretler almakta olduğunuzu gösterir.

3. Eğer liderlik özellikleri ile ilgili puanınız 60 ila 80 arasında ise bu bir liderlik rolü için 'hazırlanmakta olduğunuzu' gösterebilir.

4. Eğer liderlikle ilgili puanınız yöneticilikle ilgili puanınızın çok altında ise, bu şimdilik liderlik yapmaya hazır olmadığınızı gösterir.

Liderlik Becerilerinizi Geliştirmek

Eğer liderlik becerilerinizi geliştirmeye karar verdiyseniz, muhtemelen güçlendirmeniz gereklğine inandığınız birkaç beceriniz vardır. Daha önce de bahsettiğimiz gibi, günlük yoğun işlere boğulup, uzun vadeli hedeflerden uzaklaşmak bazen çok kolay olur.

Hemen şimdi bir kaç dakika durup, kendi liderlik gelişiminiz için biraz planlama yapın, önünüzdeki İki İla üç ay içerisinde hangi alan(lar)da kendinizi geliştirmeyi düşünüyorsunuz?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kişilik gücümü | <input type="checkbox"/> Değişimi yönetme tarzımı |
| <input type="checkbox"/> Vizyonumu | <input type="checkbox"/> Riski paylaşanların sayısını artırmayı |
| <input type="checkbox"/> Konuşma becerilerimi | <input type="checkbox"/> Uzun vadeli hedef tespitini |
| <input type="checkbox"/> Yetki devretme becerimi | <input type="checkbox"/> Karar almayı |
| <input type="checkbox"/> Risk göze almayı | <input type="checkbox"/> Diğer |

Liderlik Vizyonunuzu Genişletmek

Gerçek bir lider sürekli olarak kendi becerilerini geliştirmeye çalışır. Belki siz de geliştirmek İstedğiniz bazı becerilerinizi keşfetmişsinizdir. Nereden başlayacağınızı merak edebilirsiniz. İlk önce, geliştirmek İstedğiniz becerilerinizin listesini yapmak İyi bir fikir olabilir. Daha sonra ilk olarak ele

alacaklarınızı tespit edin. Bunlara 'A' diyebilirsiniz; önemli olan, ama öncelikli olmayanlara 'B'; geriye kalanlara da 'C' diyebilirsiniz.

- Bu alıştırmanızda ikinci adım, üstün özellikleri olduğunu düşündüğünüz, ve inceleme olanağı bulabileceğiniz birkaç lideri belirlemektir.

- Bir sonraki adım ise, bu liderleri incelemek ve sizin gelişme kaydetmek istediğiniz araçları nasıl kullandıklarını görmek için bilinçli bir çaba sarf etmektir. Hatta daha da iyisi, onların bazı görüşlerini toplamak ve biraz liderlik, eğitimi almaktır.

Atılacak son adım da, kendi liderlik modelinizi yaratmaktır. Olabileceğiniz kadar iyi bir lider olabilmek için, hangi özelliklerinizin önem taşıdığını düşünüyorsunuz?

Buraya kadar anlatmaya çalıştığımız konulardan sonra siz ne şekilde tanınmak isterdiniz?

- **Mükemmel bir Yönetici olarak mı?**

- **Yoksa mükemmel bir Lider olarak mı?**

Belki bugüne kadar ikisinin arasındaki farkı hiç düşünmemiş olabilirsiniz, ama insanlar daha çok mükemmel bir lider olarak adlandırılmak isterler; çünkü bu tanımlama, temel yönetim becerilerini aşan nitelikleri olan, bir kişiliği çağırır.

Bu çalışmanın amacı ve buraya kadar anlatılmak istenen husus da, sahip olunan yönetim becerilerini geliştirerek kuvvetli ve daha belirgin hâle getirmek, kısaca liderlik becerilerini geliştirmek ve güçlendirmektir. Bu çalışma iyi incelenir ve değerlendirilirse, liderler hem kendi niteliklerini ve özelliklerini daha iyi öğrenmiş olacak ve hem de eksik olduğu konuları belirleyip geri besleme yapması daha kolay olacaktır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, örneklem grubuna ait genel bilgiler, veri toplama aracı, veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, veri toplama aracının uygulanması, elde edilen verilerin analizleri ve kullanılan istatistiki yöntemler açıklanmıştır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ

Kırıkkale ilindeki Kara Kuvvetleri Komutanlığı birliklerinde Lider durumdaki personelin liderlik davranış ve özellikleri ile birlik / kurum üzerinde sahip olunan etkiyi ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılan bu araştırma tarama (survey) modelindedir. Birliklerde görev yapan üstsubay ve subayların liderlik davranış ve özelliklerini belirleyebilmek ve değerlendirebilmek amacı ile evrene dahil birliklerde çalışan Liderlerin ve Ast Personelin görüşlerine başvurulmuş, bunun için geliştirilen veri toplama aracı uygulanmıştır.

EVREN

Araştırma evrenini, 2004 yılında Kırıkkale ilinde görev yapan üstsubay ve subaylar ile bunların ast personeli oluşturmaktadır.

ÖRNEKLEM

Araştırmada şans yoluyla örneklem seçme yöntemi izlenmiştir. Evreni oluşturan subay ve ast Personeli il merkezinde aynı özellikleri taşıdıkları varsayılarak şans yoluyla örneklem seçimi yapılmıştır (Kaptan, 1998, s.120).

Araştırmanın örneklemini, 2004 yılında Kırıkkale ilinde görev yapan 40 üstsubay ve subay ile 120 Ast personeli oluşturmuştur. 40 lider personelin 15'i üstsubay, 25'ini ise subaylardan meydana gelmiştir.

Örneklem Grubuna İlişkin Genel Bilgiler

Bu kısımda araştırma kapsamına alınan ve veri toplama aracı geçerli olarak değerlendirilen Lider ve Ast personele ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3 : Lider Personele Ait Genel Bilgiler

DEĞİŞKEN	DÜZEY	N	%
1. Cinsiyet	Bayan	-	-
	Erkek	40	100,0
	TOPLAM	40	100,0
2.Yaş	20 – 30	7	17,5
	31 – 37	18	45
	38 – 50	15	37,5
	51 ve daha büyük	-	-
	TOPLAM	40	100,0
3. Mesleki Kıdem	0 – 5	3	7,5
	6 – 10	4	10
	11 – 16	18	45
	17 – 20	15	37,5
	TOPLAM	30	100,0
4. Statü	Subay	25	62,5
	Üstsubay	15	37,5
	TOPLAM	40	100,0

Tablo 3'ün ayrıntılı olarak incelenmesinde de anlaşılacağı gibi çalışma evreni içerisinde yer alan ve örneklem grubunu oluşturan subayların hepsi erkektir.

Subayların %17,5'i 20 – 30 yaşları arasında, %45'i 31 – 37 yaş arasında olup, %37,5'i 38 – 50 yaş grubundadır. Lider personelin %45'i 31 – 37 yaş dilimi %37,5 ise 38 – 50 yaş dilimi arasında yoğunlaşmaları örneklem

grubunun orta yaş ve kıdemli yöneticilerden oluştuğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında yaş ile kıdem ve makam arasında bir ilişki olduğu kanısına da varılabilir.

Mesleki kıdem açısından bakıldığında 11 – 16 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı %45, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların oranı ise %37,5'tir. Burada genç yöneticilerin biraz daha ağırlıklı olması (%62,5) tecrübeli ve kıdemli personelin daha az olması (%37,5) rütbe, yaş ve kıdem incelendiğinde emir komuta edilen personel sayısının artması ve görev yerlerinin azalmasına bağlı olduğunu göstermektedir,

Piramidin ucuna yaklaştığında daralmış olduğunu ve üst seviyedeki personelin azalmakta olduğunu bu örneklem grubu da göstermektedir. Lider personelin durumu incelendiğinde örneklem grubunun %62,5'ni subaylar %37,5'ni ise üstsubaylar oluşturmaktadır.

Ast Personele İlişkin Genel Bilgiler

Tablo 4: Astsubayların Cinsiyetlerine göre Dağılımı

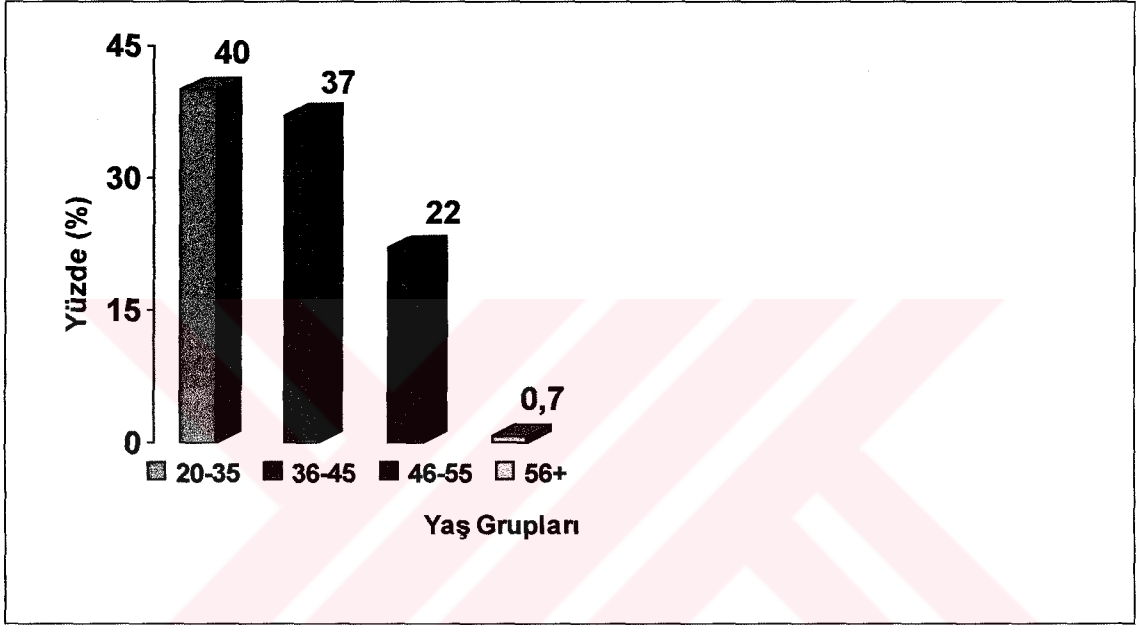
CİNSİYET	F	%
Erkek	120	100
Kadın	-	-
TOPLAM	120	100

Tablo 4'de görüldüğü üzere veri toplama aracını cevaplayan ast personelin hepsi lider personelde olduğu gibi erkektir. Kara Kuvvetleri Komutanlığında subay ve astsubay olarak görev yapan kadınlar da olmasına rağmen, örneklem grubunun seçildiği birimlerde kadın personelin görev yapmadığını görmekteyiz.

Tablo 5 : Ast Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı

YAŞ	F	%
20 – 35	54	45
36 – 45	40	33,3
46 ve daha büyük	26	21,7
TOPLAM	120	100

Grafik 1: Ast Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı

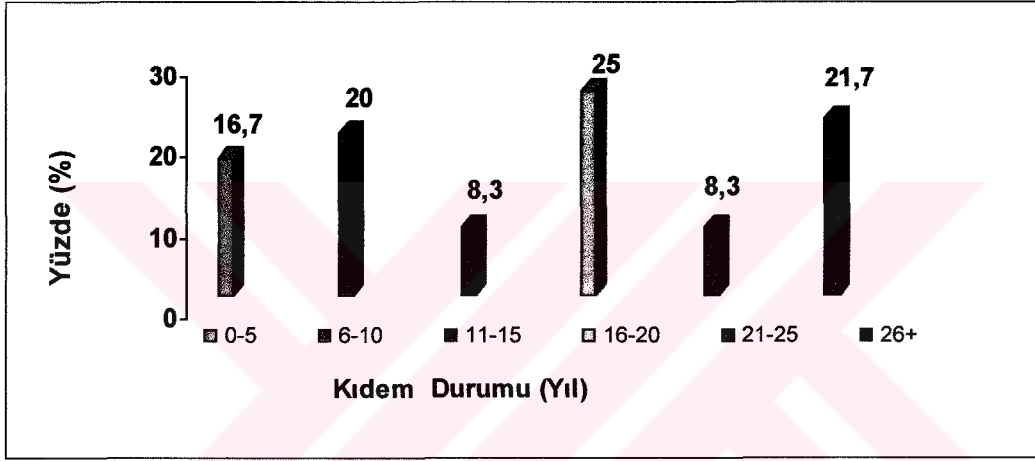


Tablo 5 ve Grafik 1'de görüldüğü üzere veri toplama aracını cevaplandıran ast personelin (54 kişi ile) %45'i 20 – 35 yaş aralığında yer almaktadır. Ayrıca (40 kişi ile) %33,3'ü 36 – 45 yaş aralığında, (26 kişi ile) % 21,7'si 46 yaş ve yukarisına oluşturmaktadır. Böylelikle araştırmanın örneklem grubunu oluşturan ast personelin %78,3'ü 20 – 45 yaş aralığındadır.

Tablo 6 : Ast Personelin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı

KIDEM	F	%
0 – 5	20	16,7
6 – 10	24	20
11 – 15	10	8,3
16 – 20	30	25
21 – 25	10	8,3
26 - +	26	21,7
TOPLAM	120	100

Grafik 2 : Ast Personelin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı



Tablo 6 ve Grafik 2’de görüldüğü üzere veri toplama aracını cevaplandıran Ast personelin (20 kişi ile) %16,7’si 0 – 5 yıl arasında hizmet süresine sahiptir. Ayrıca (24 kişi ile) %20’si 6 – 10 yıl, (10 kişi ile) %8,3’i 11 – 15 yıl arasında (30 kişi ile) %25 hizmet süresine sahip iken, (26 kişi ile) %21,7’si 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi ve uygun veri toplama aracının geliştirilebilmesi için ilgili literatür incelenmiş ve çeşitli görüşmelerle liderlik alanında çalışma yapmış uzmanlardan yararlanılmıştır.

Araştırma konusunda daha önce geliştirilmiş bir veri toplama aracının olup olmadığına ilişkin yapılan inceleme sonucu konuya ve araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen Kara Kuvvetleri Komutanlığı Liderlik geliştirme usulleri broşüründen yararlanılmıştır. Daha sonra veri toplama aracı olarak ilgili alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuş ve söz konusu ölçme aracı, araştırmanın amacına uygun olarak kullanılmıştır.

Söz konusu veri toplama aracı, iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, liderlerin liderlik davranışları ve özellikleri ile birliğe etkilerini kendi açılarından değerlendirmesi amaçlanmıştır; ikinci bölümde ise aynı davranışların kendi ast personeli tarafından değerlendirmeleri istenmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; 3 boyut ve 50 maddeden oluşmaktadır. Veri toplama aracının boyutları ve madde dağılımları şöyledir:

Liderlik Davranışları (25 madde)

Liderlik Özellikleri (15 madde)

Birlik / kurum üzerindeki etkisi (10 madde)

Veri toplama aracında yer alan maddelerde beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “**Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum**” yönünde en olumludan, en olumsuz seçeneğe doğru artan bir biçimde puanlanmıştır. Ölçek ile elde edilen aritmetik ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için istatistikteki sayıların gerçek alt ve üst değer alanı kavramından (diğer bir ifadeyle de ölçekteki seçeneklerin içerdiği sayısal alan) hareket edilmiştir. Bu puanlamada en olumlu ifade 1, en olumsuz ifade ise 5 olarak kabul edilmiş ve yorumlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Elde edilen bu veriler doğrultusunda düzenlenen veri toplama araçları iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, kişisel bilgiler (örneklem grubunun

yaş, kıdem durumu), ikinci kısımda ise araştırmanın amacına yanıt bulabilmek için hazırlanan maddeler ele alınmaktadır.

Veri toplama aracı araştırma kapsamındaki lider ve ast personele araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve cevaplanan veri toplama araçları yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ayrıca, veri toplama aracının uygulanması sürecinde örneklem grubuna, araştırmanın amacı ve yapısı hakkında gerekli bilgi verilmiş ve açıklamalar yapılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler, Ek-3 ve Ek-4'deki puanlama cetveline göre çözümlemesi yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan liderler ve ast personelden veri toplama aracı ile toplanan veriler, bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Bulguların sıralanması ve açıklanması araştırmanın amaçları esas alınarak yapılmıştır. Buna göre, ilk olarak liderlerin kendi liderlik davranış ve özelliklerine ilişkin bulguları, ikinci sırada lider personelin liderlik davranış ve özelliklerine ilişkin ast personelin değerlendirmeleri ile ilgili bulgular tablo ve grafik hâlinde verilmiştir. Üçüncü sırada ise subay ve ast personelin değerlendirilmelerinin karşılaştırılması ve ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7 : Liderlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Yönünden Kendilerini Değerlendirmelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI	N	\bar{x}
1. Konuştuğum zaman diğerlerinin söyledikleri şeye yakın dikkat gösteririm.	40	Üstsb-4,89 Sb-4,08
2. Çok açık konuşmam.	40	Ustsb-4,83 Sb-3,96
3. Son derece güvenilirim.	40	Ustsb-4,91 Sb-4,11
4. Diğer insanlara gerçekten önem verdiğimi gösteririm.	40	Ustsb-4,95 Sb-3,93
5. Başaramama ihtimali hakkında çok fazla endişe ederim.	40	Ustsb-4,79 Sb-3,92
6. Hareketlerimin insanların davranışları ve birlik / kurum amaçlarının başarılmaması üzerindeki etkisi nedeniyle bir yönetici olarak yapacaklarımın çok önemli olduğuna inanırım.	40	Ustsb-4,89 Sb-4,12
7. Pozisyonumun çok önemli birkaç yönünün, teşkilata ve onun üyelerine benim önemimi gösteren küçük imtiyazlar olduğunu tespit ederim.	40	Ustsb-4,75 Sb-4,05

8. Geliştirdiğim belirli bir faaliyet planının benim dahil olduğum birime fayda sağlayacak şekilde nasıl genişletilebileceğini sık sık değerlendiririm.	40	Ustsb-4,78 Sb-3,99
9. Genellikle organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olamadım.	40	Ustsb-4,71 Sb-4,08
10. İnsanları görüşlerini ve konumlarını somut delillerle desteklemeye teşvik ederim.	40	Ustsb-4,85 Sb-4,10
11. Diğerlerinin beni açık bir şekilde anlamalarını sağlamakta güçlük çekiyorum.	40	Ustsb-4,71 Sb-3,98
12. Çarpıcı şekilde açık ve hatta olağandışı şekillerde fikir beyan ederim.	40	Ustsb-4,82 Sb-3,96
13. Taahhütleri sonuca bağlarım.	40	Ustsb-4,88 Sb-4,07
14. Hareketlerimin bir sonucu olarak kendime her zaman saygı duymam.	40	Ustsb-4,71 Sb-4,05
15. Herhangi bir risk almaktan sakınmaya çalışırım.	40	Ustsb-4,82 Sb-3,99
16. Hareketlerim sonucu ortaya çıkan açık etkileri görebilirim.	40	Ustsb-4,87 Sb-3,97
17. Bu organizasyonda bir otorite mevkiine sahip olmanın avantajının birinin anlamsız tartışmalar ve münakaşalar olmaksızın insanları kendi isteklerini yapmalarını sağlayabileceğime inanırım.	40	Ustsb-4,72 Sb-4,02
18. Uzun vadeli hedeflerle ilgilenmekten daha çok açık kısa vadeli hedeflere dikkatimi toplarım.	40	Ustsb-4,83 Sb-4,04
19. Bu organizasyonun değişen durumlara uyum sağlamasına yardımcı olmuştum.	40	Ustsb-4,76 Sb-4,00
20. İşleri olduğu gibi muhafaza etmeye katkı sağlamaktan ziyade hedeflere ulaşmak maksadıyla gerekeni yapmaya gayret ederim.	40	Ustsb-4,79 Sb-3,95
21. Açık bir öncelikler sırasına sahibim.	40	Ustsb-4,73 Sb-4,09
22. Bazen diğerlerinin nasıl hissettiklerine önem vermem.	40	Ustsb-4,75 Sb-3,92
23. Çoğunlukla konumumun değiştirilmesinde istekli bulunurum.	40	Ustsb-4,82 Sb-4,11
24. Diğerlerinin güçlerinin ve katkılarının farkındayım.	40	Ustsb-4,87 Sb-4,02
25. Herkesin tamamıyla yeni fikirlere ve projelere bağlanmasını sağlayacak yolları bulurum.	40	Ustsb-4,85 Sb-4,04
26. Gerekli şeyi yaparım fakat yaptıklarımın çok fazla bir şeyi değiştireceği ihtimali olmadığının farkındayım.	40	Ustsb-4,74 Sb-4,06

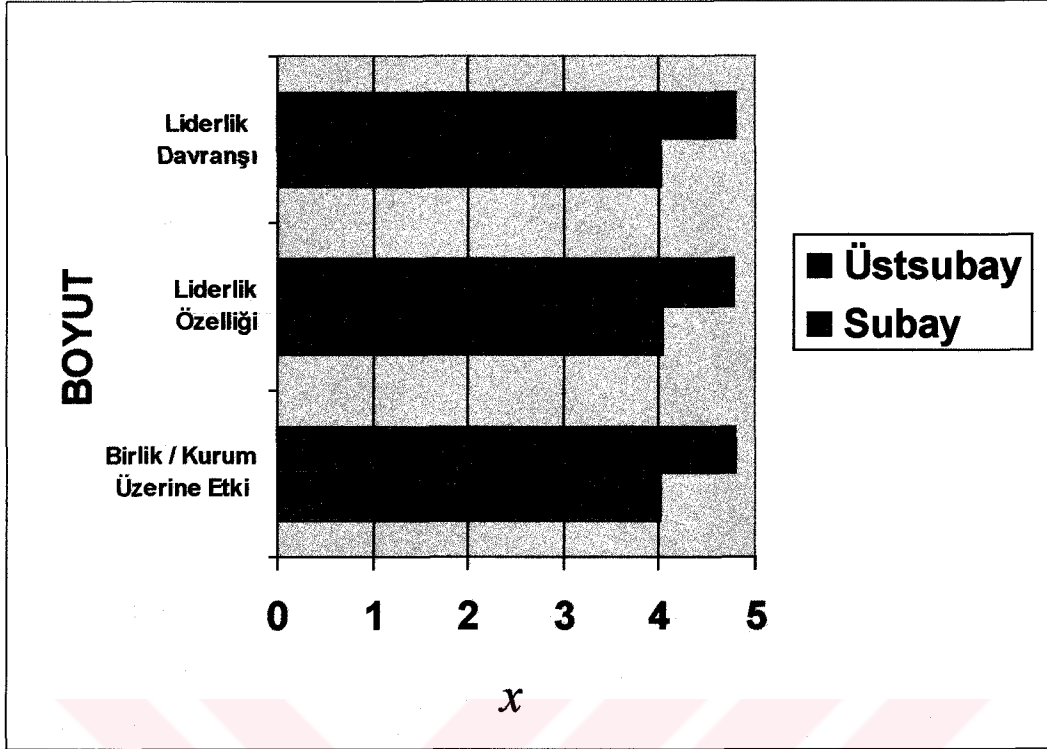
27. Gücün gerçek değerinin hem teşkilattan hem de onun üyelerinin faydasına işler başarabilmekte olduğunu düşünüyorum.	40	Ustsb-4,81 Sb-4,00
28. Uzun vadeli planlarımı ve hedeflerimi organizasyondaki değerlerine açık bir şekilde anlatmakta güçlük çekiyorum.	40	Ustsb-4,78 Sb-3,98
29. Koordinasyon ve anlaşmazlık problemleriyle uğraşmakta zorluk çekiyorum.	40	Ustsb-4,82 Sb-3,88
30. Bu kurumda / birlikte bizim için neyin önemli olduğu ortak duygusunu geliştirmede diğerlerine yardımcı olmaya çalışırım.	40	Ustsb-4,79 Sb-4,16
31. Bir tartışmadaki önemli konular üzerine insanları yoğunlaştırmak için kelimenin tam anlamıyla onların dikkatini toplamayı başarırım.	40	Ustsb-4,81 Sb-4,03
32. Fikirler kadar duyguları da ifade ederim.	40	Ustsb-4,76 Sb-3,94
33. Esnek kalmayı tercih ederek bir mevkiye bağlanmaktan kaçınırım.	40	Ustsb-4,92 Sb-4,10
34. Bu organizasyona nasıl uyum sağlayacağımı biliyorum ve tam olarak açıklayabilirim.	40	Ustsb-4,85 Sb-4,01
35. Hataları felaket olarak görmekten ziyade öğrenmek için fırsat olarak görürüm.	40	Ustsb-4,83 Sb-4,02
36. Bu organizasyonun nasıl işleyeceğinde hiçbir kimsenin çok fazla bir şey yapmayacağını keşfettim.	40	Ustsb-4,77 Sb-4,04
37. Herkesin önemli olduğunu kabul ettiği hedeflere ulaşmak için güç ve tesir elde etmeye çalışırım.	40	Ustsb-4,75 Sb-4,12
38. Kendi birliğimde geliştirdiğim planların çözmesi ve ortak hedeflere ulaşması için bu organizasyonda nasıl birlikte çalışacakları hakkında bir grup temel değeri destekler ve açıklarım.	40	Ustsb-4,81 Sb-4,00
39. İnsanların müşterek problemleri çözmesi ve ortak hedeflere ulaşması için bu organizasyonda nasıl birlikte çalışacakları hakkında bir grup temel değeri destekler ve açıklarım.	40	Ustsb-4,85 Sb-3,92
40. Çevredeki önemli faktörleri kontrol etmek için yapabileceğim şeylerin çoğunlukla az olduğunu diğerlerinin anlamalarına yardımcı olurum.	40	Ustsb-4,75 Sb-4,03
41. Kendileriyle konuştuğum zaman diğerlerinin dikkatlerini çekmek zor oluyor.	40	Ustsb-4,77 Sb-3,99
42. Karmaşık fikirleri herkesin net bir şekilde anlamasını sağlayabilirim.	40	Ustsb-4,75 Sb-4,09
43. İnsanların güvenebileceklerini düşündükleri birisiyim.	40	Ustsb-4,73 Sb-4,11
44. Diğer insanların hislerine az ilgi gösteririm.	40	Ustsb-4,72 Sb-3,96

45. Gelecekte olabilecekler hakkındaki heyecanımı ifade ederim.	40	Ustsb-4,75 Sb-3,92
46. Bu organizasyon için bir şeyleri değiştirebileceğime inanıyorum.	40	Ustsb-4,79 Sb-4,02
47. Kurumdaki herkesin faydasına olacak kurumsal hedeflere ulaşmada ve programlar oluşturmada etkili olmayı isterim.	40	Ustsb-4,72 Sb-4,05
48. Akımda bu kurum için birkaç yıldır veya daha uzun bir süreyi kapsayan planlarım var.	40	Ustsb-4,80 Sb-3,99
49. Değişikliklere uyum sağlama, hedeflere ulaşma ve fert ve grupların iş faaliyetlerinin koordine etmek hususlarında kurumun etkili çalışmasına katkıda bulunurum.	40	Ustsb-4,82 Sb-4,01
50. Diğerlerini kendi ferdi iş hedeflerini elde etmek için çalışmaya ve iş arkadaşları ile en iyinin kim olduğunu görmek için müsabaka hâlinde bulunmaya teşvik ederim.	40	Ustsb-4,72 Sb-4,03

Tablo 8 : Liderlik Davranış Ve Özellikleri İle Birlik Üzerine Etkileri Yönünden Kendilerini Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

LİDERLİK DAVRANIŞ BOYUTU	N	\bar{X}	ÖLÇEKTEKİ YERİ
LİDERLİK DAVRANIŞI	Üstsb-15	4,80	Tamamen Katılıyorum
	Sb-25	4,01	Katılıyorum
LİDERLİK ÖZELLİĞİ	Üstsb-15	4,76	Tamamen Katılıyorum
	Sb-25	4,03	Katılıyorum
BİRLİK / KURUM ÜZERİNDE ETKİ	Üstsb-15	4,78	Tamamen Katılıyorum
	Sb-25	4,02	Katılıyorum
ORTALAMA	Üstsb-15	4,79	Tamamen Katılıyorum
	Sb-25	4,02	Katılıyorum

Grafik 3: Liderlerin Liderlik Özelliklerinin Boyutlara Göre Dağılımı



Bulguların Yorumlanması

Tablo 7'de liderlik davranış ve özelliklerinin 3 boyutu ile ilgili 50 maddeden oluşan davranış ve özellikler liderlere sorulmuş ve bu davranışlara katılma dereceleri değerlendirilmiştir. Aşağıda veri toplama aracında yer alan dönüşümcü liderlik boyutları ve soru numaraları verilmiştir;

Liderlik Davranışı Tablo 8'de (1-5, 11-15, 21-25, 31-35, 41-45), Liderlik Özellikleri (6-8,16-18, 26-28, 36-38, 46-48), Birlik / Kurum Üzerine Etki (9-10, 19-20, 29-30, 39-40, 49-50).

Liderlerin yaptıkları değerlendirmelere göre tüm davranışlarda hesaplanan aritmetik ortalama değerleri; Grafik 3'de (4,01-4,80) arasında değişmektedir. Liderlerinin liderlik davranış özelliklerine boyutların genel aritmetik ortalaması açısından bakıldığında ise;

Tablo 9 : Liderlik Boyutlarının Aritmetik Ortalama Değerleri

Liderlik Davranışı	Üstsb – 4,80 Sb – 4,01
Liderlik Özelliği	Üstsb – 4,76 Sb – 4,03
Birlik / Kurum Üzerine Etkisi	Üstsb – 4,78 Sb – 4,01

Tablo 9'de genel aritmetik ortalama ise : (Üstsb - 4,79, Sb – 4,02) olarak bulunmuştur. Bu veriler ışığında örneklem grubunu oluşturan üstsubaylar, liderlik davranışlarının kendilerinde yüksek düzeyde var olduğunu belirtmişlerdir. Subaylarında aynı şekilde liderlik davranışlarının üstsubaylara yakın olduğu gözlemlenmiştir.

Liderlerin, liderlik davranış ve özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin genel değerlendirmelere bakıldığında, kendilerini oldukça yeterli düzeyde liderlik davranış ve özelliklerine sahip olarak görmektedirler. Ancak bu görüşlerin kendilerine ait değerlendirmeler olduğu ve bireysel algıların bu sonucun ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Boyutlar arası değerlendirmelere dönecek olursak, ilk olarak Liderlik Davranışları boyutunun değerlendirmesini yapalım. Buna göre, bu boyuta giren 25 maddelik anketin puanlamasında lider davranışı olarak üstsubaylar ortalama 120 puan, subayların ise 100 puan almış oldukları gözükmektedir. Bunu bir dağcının timiyle beraber zirveye tırmanışına göre yorumlayacak olursak;

Üstsubayların, şu anda profesyonel bir dağcının davranış becerilerini kullanarak zirveye ulaşmış olduğu gözüküyor. Subayların ise zirveye doğru yaklaştırmaya çalıştıklarını ve bu yaklaşımda zirvedeki hedeflerini anlatmaya ve hedefe kendi timinin ulaşmasını sağlayacak gücü vermek için, tüm becerilerini kullanmakta olduğunu göstermektedir. (Grafik 4-5)

İkinci olarak, Liderlik Özellikleri boyutunu yorumlayalım. Bu boyuta giren 15 maddelik sorunun puanlamasında üstsubaylar ortalama olarak 72, subaylar ise 61 puan almış gözükmektedir. Yine dağcının timiyle beraber zirveye tırmanışına göre bu bulguları yorumlayacak olursak;

Üstsubaylar için liderin görüşü ve dayanıklılığı timinin zirveye ulaşmasını sağlayacak güce sahip olduğunu göstermektedir. Subaylar için ise liderlerin azimleri, görüşleri ve olumlu etkileri ile timlerinin yukarıya yönelmelerini sağlamış gözükmektedir. (Grafik 4-5)

Üçüncü boyut olan Birlik / Kurum Üzerine Etkilerini değerlendirecek olursak: Bu boyuta giren on maddelik sorunun puanlamasına göre üst subaylar 48, subaylarsa 40 puan aldığı görülmektedir. Bu bulguları da dağcı örneği ile yorumlayacak olursak;

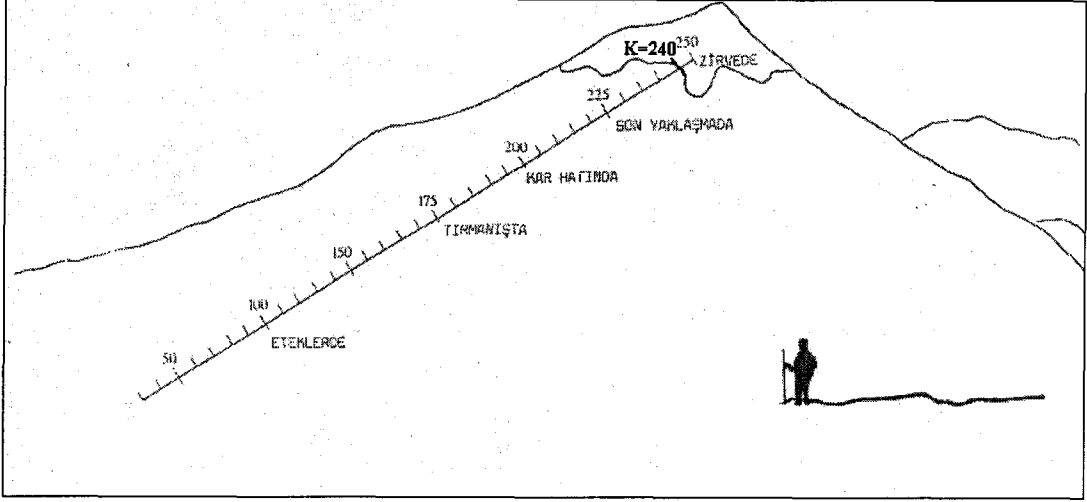
Lider (üstsubay) kendi amacına / görüşüne inanıp gelen diğerlerinin enerjilerini bütünleştirerek dağın zirvesine başarılı bir şekilde ulaştırmış olduğunu göstermektedir. (Grafik 4)

Subayların ise kar hattında enerjilerini ekibi ile birlikte zirveye ulaşmak için daha fazla çaba ve gayret sarf etmeye devam etmeleri gerektiğini göstermektedir. (Grafik 5)

Şimdi liderlerin bu üç boyut üzerindeki puanlarını önce grafikte dağ patika ölçeğinde işaretleyelim. Daha sonra da bir üçgen üzerinde bu üç boyutu ayrı ayrı işaretleyerek yorumlayalım.

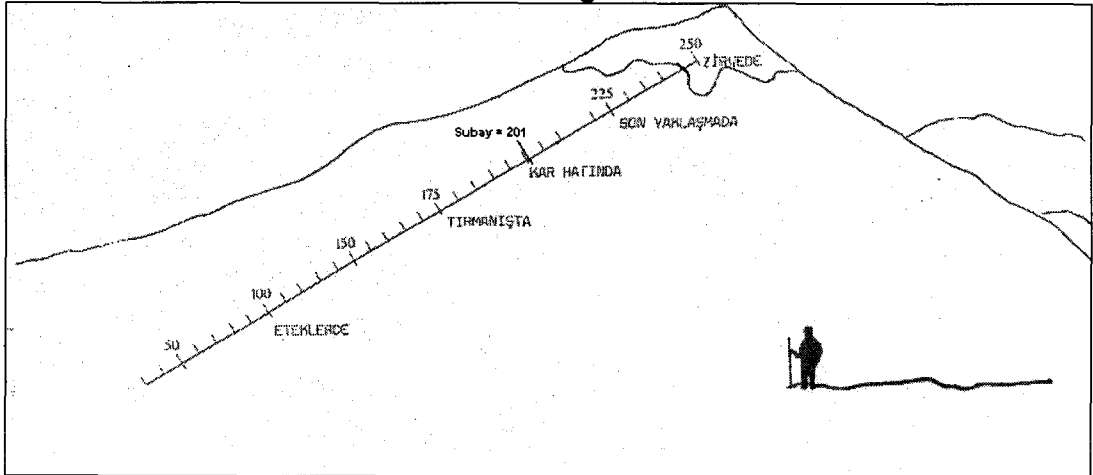
Üstsubay için;

Grafik 4: Dağ - Patika Ölçeği Üzerinde Liderlik Boyutları Toplam Değer Grafiği



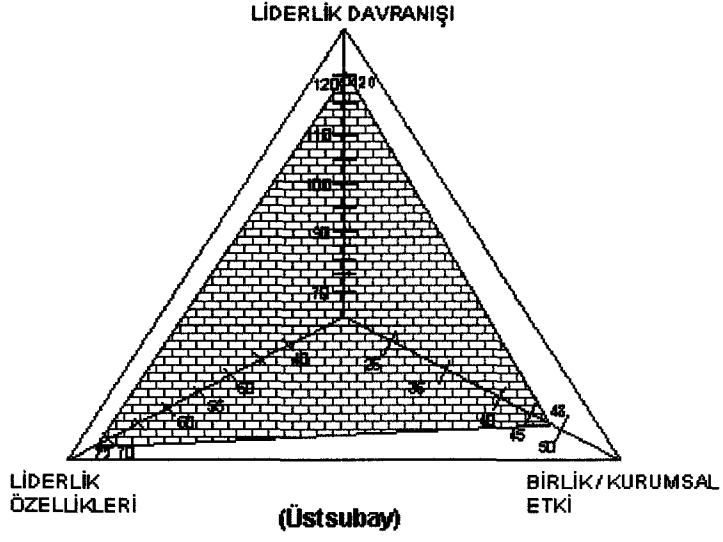
Subay için;

Grafik 5 : Dağ - Patika Ölçeği Üzerinde Liderlik Boyutları Toplam Değer Grafiği



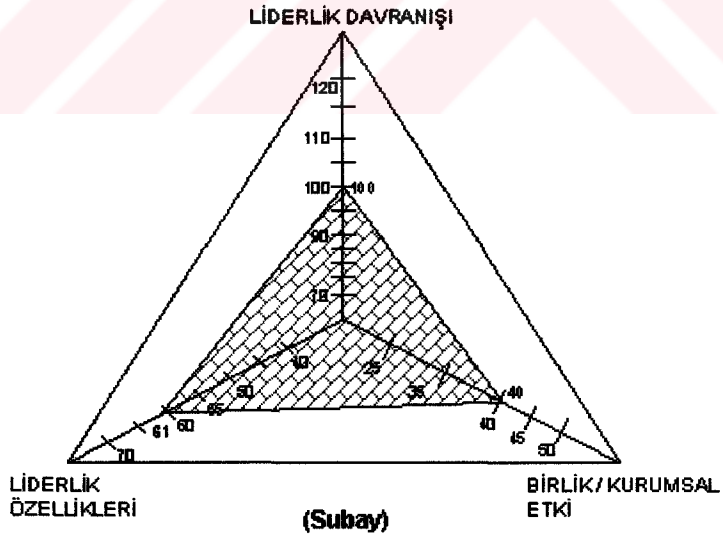
Üstsubay için;

Grafik 6 : Üçgen Üzerinde Liderlik Boyutları Değerleri Grafiği



Subay için;

Grafik 7 : Üçgen Üzerinde Liderlik Boyutları Değerleri Grafiği



Davranış, özellikler ve etki puanlarının üçgen diyagramını yapacak ve yorumlayacak olursak;

Üstsubaylar için Liderin üç boyuttaki puanını yukarıdaki üçgen içindeki cetvellere noktalarak işaretleyelim. Daha sonra büyük üçgenin içinde küçük bir üçgen oluşturacak şekilde üç noktayı birleştirelim. Üçgenin büyük olduğu nispette lider görüş sahibi bir liderdir. Buna göre bu liderin tüm branşlarda çok az kişinin alabileceği son derece yüksek puanı aldığını görüyoruz. Bu puan, bu kişinin hâli hazırda etkin bir lider olarak davrandığının kuvvetli bir delili olarak görülmektedir.

Bunun sonucu olarak, bu araştırmanın üç LDA alt ölçeğinde de oldukça yüksek puan alan sorumlu konumundaki bu liderin yüksek üretkenlik ve istenilen çıktılar elde etmesinin yanında yüksek kalitede bir iş hayatının olduğunu göstermektedir. Bu grupta olan liderler "KENDİNİ GERÇEKLEŞTİREN LİDERLERDİR". Fakat kendini gerçekleştirme mükemmel değildir. Bu şekilde yüksek puan elde edenlerin bile hâlen alt gruplardan herhangi birinde gelişmeye ihtiyaç duyabilmektedir. Bu nedenle zaman zaman bu ve benzeri anketi kendine uygulayarak, geri besleme yapabilir. (Grafik 6)

Subaylar için aynı şekilde subayların üç boyuttaki puanı üçgen içindeki cetvelleri noktalarak işaretleyelim. Daha sonra yine bu üçgenin içinde küçük bir üçgen oluşturacak şekilde bu üç noktayı birleştirelim. Üçgeni Ek-4'teki üçgenlere göre yorumlayarak oluşturalım. Subayların araştırmacı lider bir konumunda olduklarını, üç alanın her birinde büyüme ve gelişme için harika bir konumda bulunmakta olduğunu ve az gelişmiş bir yönetici gibi bu liderler herhangi bir alana çok fazla yönelmiş değildir. Araştırmacı lider olan bu subaylar muhtemelen sağlam yöneticilik yeteneğine sahip şimdiden öteye liderlik engeline baktıklarını göstermişlerdir. (Grafik 7)

LİDERLERİN LİDERLİK DAVRANIŞ VE ÖZELLİKLERİNİN AST PERSONEL TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Liderlik Davranış Boyutu :

Liderlerin lider davranış boyutuna ilişkin üstsubay ve subayların yeterlilikleri ast personel tarafından değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeye ilişkin puan ve ortalamalar Tablo 10'de verilmiştir. Liderlerin liderlik davranışları boyutu, veri toplama aracından da 25 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Aşağıda bu maddelerin istatistiki analizi ve yorumları yer almaktadır.

Tablo 10 : Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Davranışı Boyutundaki Değerler Tablosu

S.NO	MADDE NO	1	2	3	4	5	Toplam	\bar{X}
1	1	Üsb.-100	20	-	-	-	120	4,16
		Sb. - 40	60	20	-	-	120	3,88
2	2	Üsb.-	-	-	10	110	120	4,12
		Sb. -	10	10	50	50	120	3,89
3	3	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,43
		Sb. - 100	20	-	-	-	120	4,15
4	4	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,33
		Sb. - 95	25	-	-	-	120	4,04
5	5	Üsb.-	-	-	10	110	120	4,19
		Sb. -	-	30	30	60	120	3,78
6	11	Üsb.-	-	-	20	100	120	4,10
		Sb. -	-	35	40	45	120	3,70
7	12	Üsb.-105	15	-	-	-	120	4,19
		Sb. - 45	75	-	-	-	120	3,89
8	13	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,22
		Sb. - 80	40	-	-	-	120	4,02
9	14	Üsb.-	-	-	10	110	120	4,21
		Sb. -	-	10	25	85	120	3,99
10	15	Üsb.-	-	-	-	120	120	4,30
		Sb. -	-	-	20	100	120	4,12
11	21	Üsb.-110	10	-	-	-	120	4,12
		Sb. - 70	40	10	-	-	120	3,89
12	22	Üsb.-	-	-	15	105	120	4,25
		Sb. -	-	30	35	55	120	4,06
13	23	Üsb.-	-	-	5	115	120	4,22
		Sb. -	-	-	25	95	120	4,02

14	24	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,55
		Sb. - 100	20	-	-	-	120	4,37
15	25	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,57
		Sb. - 90	30	-	-	-	120	4,39
16	31	Üsb.-110	10	-	-	-	120	4,50
		Sb. - 50	50	10	10	-	120	4,27
17	32	Üsb.-90	30	-	-	-	120	4,10
		Sb. - 44	36	22	18	-	120	3,80
18	33	Üsb.-	-	-	-	120	120	4,34
		Sb. -	-	-	10	110	120	4,11
19	34	Üsb.-115	5	-	-	-	120	4,53
		Sb. - 95	25	-	-	-	120	4,29
20	35	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,35
		Sb. - 70	40	10	-	-	120	4,07
21	41	Üsb.-	-	-	10	110	120	4,22
		Sb. -	-	20	30	70	120	3,98
22	42	Üsb.-114	6	-	-	-	120	4,42
		Sb. - 75	26	19	-	-	120	4,18
23	43	Üsb.-116	4	-	-	-	120	4,29
		Sb. - 87	23	10	-	-	120	4,06
24	44	Üsb.-	-	-	25	95	120	4,27
		Sb. -	13	17	28	62	120	4,04
25	45	Üsb.-108	12	-	-	-	120	4,34
		Sb. - 72	24	18	6	-	120	4,17
ORTALAMA TOPLAMI								4,28
								4,04

Birinci maddede “**Konuştuğum zaman diğerlerinin söyledikleri şeye yakın dikkat gösteririm.**” yeterlikleri örneklem grubuna sorulmuş, üstsubaylar için örneklem grubunun %83’ü tamamen katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, %17’si ise katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Subaylar için örneklem grubunun ise %33’ü tamamen katılıyorum, %50’si katılıyorum ve %17’si ise kararsızım şeklinde görüş belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından değerlendirildiğinde ise aynı maddenin ağırlıklı ortalaması üstsubaylar için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

İkinci maddede ise “**Çok açık konuşmam**” davranış yeterliği örneklem grubuna sorulmuş üstsubaylar için %92’si “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde görüş belirtirken %8 ise “katılmıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Subaylar için %42’si “kesinlikle katılmıyorum” yine %42’si “katılmıyorum”, %8’i “kararsızım” ve yine %8’i “katılıyorum” görüşü belirtmişlerdir. Aritmetik ortalama açısından değerlendirildiğinde ise aynı maddenin ağırlıklı

ortalamasının üstsubaylar için “kesinlikle katılmıyorum” kategorisinde, subaylar için de aynı kategoriye yakın bir değer gösterdiği görülmektedir.

Üçüncü maddede ise **“Son derece güvenilirim”** davranış yeterliği için üstsubaylar için örneklem grubu tarafından %100 “tamamen katılıyorum” görüşü belirtilirken, subaylar için ise %83 “tamamen katılıyorum”, %17’si ise “katılıyorum” görüşü belirtilmiştir. Aritmetik ortalama açısından belirtilirse aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının her iki grup için de “katılıyorum” kategorisinde yer almaktadır.

Dördüncü maddede ise **“Diğer insanlara gerçekten önem verdiğimi gösteririm”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubu tarafından yine %100’ü “tamamen katılıyorum” görüşü belirtmişken, subaylar için %79 “tamamen katılıyorum”, %21 ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Beşinci maddede ise **“Başaramama ihtimali hakkında çok fazla endişe ederim”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %92’si “kesinlikle katılmıyorum” görüşü belirtmişken, %8’i de “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir. Subaylar için ise %50 “kesinlikle katılmıyorum”, %25 “katılmıyorum”, %25 ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının Üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On birinci maddede ise **“Diğerlerinin beni açık bir şekilde anlamalarını sağlamakta güçlük çekiyorum.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %83’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %17’si ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar içinse %38 “kesinlikle katılmıyorum”, %33’ü “katılmıyorum”, %29’u ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On ikinci maddede ise **“Çarpıcı şekilde açık ve hatta olağandışı şekillerde fikir beyan ederim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %88’ü “tamamen katılıyorum”, %12’si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %38 “tamamen katılıyorum”, %62’si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On üçüncü maddede ise **“Taahhütleri sonuca bağlarım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100’ü “tamamen katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %67 “tamamen katılıyorum”, %33’ü ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On dördüncü maddede ise **“Hareketlerimin bir sonucu olarak kendime her zaman saygı duymam.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %92’si “kesinlikle katılmıyorum”, %8’si ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %71 “kesinlikle katılmıyorum”, %21’i “katılmıyorum”, %8’i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “kesinlikle katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On beşinci maddede ise **“Herhangi bir risk almaktan sakınmaya çalışırım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100’ü “kesinlikle katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %83’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %17’si ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “kesinlikle katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi birinci maddede ise **“Açık bir öncelikler sırasına sahibim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %92’si “tamamen katılıyorum”, %8’si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise

%58'i "tamamen katılıyorum", %30'u "katılıyorum", %9'uda ise "kararsızım" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının "tamamen katılıyorum" kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi ikinci maddede ise "**Bazen diğerlerinin nasıl hissettiklerine önem vermem.**" yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %88'i "kesinlikle katılmıyorum", %12'si ise "katılmıyorum" görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %46'sı "kesinlikle katılmıyorum", %29'u "katılmıyorum", %25'i ise "kararsızım" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için "kesinlikle katılmıyorum", subaylar için ise "katılmıyorum" kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi üçüncü maddede ise "**Çoğunlukla konumumun değiştirilmesinde istekli bulunurum.**" yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %96'sı "kesinlikle katılmıyorum", %4'ü ise "katılmıyorum" görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %79 "kesinlikle katılmıyorum", %21'i ise "katılmıyorum" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının "kesinlikle katılmıyorum" kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi dördüncü maddede ise "**Diğerlerinin güçlerinin ve katkılarının farkındayım.**" yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100'ü "tamamen katılıyorum" görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %83'ü "tamamen katılıyorum", %13'ü ise "katılıyorum" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının "tamamen katılıyorum" kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi beşinci maddede ise "**Herkesin tamamıyla yeni fikirlere ve projelere bağlanmasını sağlayacak yolları bulurum.**" yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100'ü "tamamen katılıyorum" görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %75'i "tamamen katılıyorum", %25'i ise "katılıyorum" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki

grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz birinci maddede ise **“Bir tartışmadaki önemli konular üzerine insanları yoğunlaştırmak için kelimenin tam anlamıyla onların dikkatini toplamayı başarırım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %92’si “tamamen katılıyorum”, %8’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %42’si “tamamen katılıyorum”, %42’si “katılıyorum”, %8’i “kararsızım”, %8’i ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz ikinci maddede ise **“Fikirler kadar duyguları da ifade ederim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %75’i “tamamen katılıyorum”, %25’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %37’si “tamamen katılıyorum”, %30’u “katılıyorum”, %18’i “kararsızım”, %15’i ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz üçüncü maddede ise **“Esnek kalmayı tercih ederek bir mevkiye bağlanmaktan kaçınırım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100’ü “kesinlikle katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %92’si “kesinlikle katılmıyorum”, %8’i ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “kesinlikle katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz dördüncü maddede ise **“Bu organizasyona nasıl uyum sağlayacağımı biliyorum ve tam olarak açıklayabilirim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %96’sı “tamamen katılıyorum”, %4’ü si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %79 “tamamen katılıyorum”, %21’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar

açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz beşinci maddede ise **“Hataları felaket olarak görmekten ziyade öğrenmek için fırsat olarak görürüm.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100’ü “tamamen katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %58 “tamamen katılıyorum”, %33’ü “katılıyorum”, %9’u ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk birinci maddede ise **“Kendileri ile konuştuğum zaman diğerlerinin dikkatlerini çekmek zor oluyor.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %92’si “kesinlikle katılmıyorum”, %8’i ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %58’i “kesinlikle katılmıyorum”, %25’i “katılmıyorum”, %17’si ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk ikinci maddede ise **“Karmaşık fikirleri herkesin net bir şekilde anlamasını sağlayabilirim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %95’ü “tamamen katılıyorum”, %5’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %63’ü “tamamen katılıyorum”, %22’si “katılıyorum”, %15’i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk üçüncü maddede ise **“İnsanların güvenebileceklerini düşündükleri birisiyim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %97’si “tamamen katılıyorum”, %3’ü ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %73’ü “tamamen katılıyorum”, %19’u “katılıyorum”, %8’i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk dördüncü maddede ise “**Diğer insanların hislerine az ilgi gösteririm.**” yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %79’u “kesinlikle katılmıyorum”, %21’i ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %52 “kesinlikle katılmıyorum”, %23’ü “katılmıyorum”, %14’u “kararsızım”, %11’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk beşinci maddede ise “**Gelecekte olabilecekler hakkındaki heyecanımı ifade ederim.**” yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %90’ı “tamamen katılıyorum”, %10’u ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %60’ı “tamamen katılıyorum”, %20’si “katılıyorum”, %15’i “kararsızım”, %5’i ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

2. Liderlik Özellikleri Boyutu

Tablo 11 : Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Özellikleri Boyutundan Değerler Tablosu

S.NO	MADDE NO	1	2	3	4	5	Toplam	\bar{x}
1	6	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,26
		Sb. - 96	24	-	-	-	120	4,20
2	7	Üsb.-	-	-	20	100	120	4,20
		Sb. -	10	20	30	60	120	3,55
3	8	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,24
		Sb. - 80	40	-	-	-	120	4,02
4	16	Üsb.-117	3	-	-	-	120	4,23
		Sb. - 79	22	19	-	-	120	3,90
5	17	Üsb.-	-	-	20	100	120	4,15
		Sb. -	-	12	44	64	120	3,82
6	18	Üsb.-	-	-	-	120	120	4,29
		Sb. -	21	20	26	53	120	3,32
7	26	Üsb.-	-	-	19	101	120	4,14
		Sb. -	10	16	34	60	120	3,61
8	27	Üsb.-112	8	-	-	-	120	4,25
		Sb. - 47	64	9	-	-	120	3,71
9	28	Üsb.-	-	-	16	104	120	4,13
		Sb. -	10	14	52	44	120	3,47

10	36	Üsb.-	-	-	18	102	120	4,10
		Sb. -	-	10	20	90	120	4,06
11	37	Üsb.-117	3	-	-	-	120	4,31
		Sb. - 104	16	-	-	-	120	4,26
12	38	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,17
		Sb. - 92	16	12	-	-	120	4,06
13	46	Üsb.-110	10	-	-	-	120	4,18
		Sb. - 82	26	12	-	-	120	3,98
14	47	Üsb.-104	16	-	-	-	120	4,20
		Sb. - 93	17	10	-	-	120	4,08
15	48	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,24
		Sb. - 82	24	14	-	-	120	3,96
ORTALAMA TOPLAMI								4,20
								3,86

Liderliğin, liderlik özellikleri boyutu veri toplama aracından 15 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Tablo 11’de verilen değerlere göre aşağıda bu maddelerin istatistiksel analizi ve yorumları yer almaktadır.

Altıncı maddede **“Hareketlerimin insanların davranışları ve birlik/kurum amaçlarının başarılması üzerindeki etkisi nedeniyle bir yönetici olarak yapacaklarımın çok önemli olduğuna inanırım.”** yeterliğine üstsübaylar için örneklem grubunun %100’ü “tamamen katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %80’i “tamamen katılıyorum”, %20’si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yedinci maddede ise **“Pozisyonumun çok önemli birkaç yönünün, teşkilata ve onun üyelerine benim önemimi gösteren küçük imtiyazlar olduğunu tespit ederim.”** yeterliğine üstsübaylar için örneklem grubunun %83’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %17’si ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %50’si “kesinlikle katılmıyorum”, %25’i “katılmıyorum”, %17’u “kararsızım”, %8’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsübaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Sekizinci maddede ise **“Geliştirdiğim belirli bir faaliyet planının benim dahil olduğum birime fayda sağlayacak şekilde nasıl**

Sekizinci maddede ise **“Geliştirdiğim belirli bir faaliyet planının benim dahil olduğum birime fayda sağlayacak şekilde nasıl genişletilebileceğini sık sık değerlendiririm.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100’ü “tamamen katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %67’si “tamamen katılıyorum”, %33’ü “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On altıncı maddede ise **“Hareketlerim sonucu ortaya çıkan açık etkileri görebilirim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %98’i “tamamen katılıyorum”, %2’si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %66’sı “tamamen katılıyorum”, %18’i “katılıyorum”, %16’sı ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On yedinci maddede ise **“Bu organizasyonda bir otorite mevkiine sahip olmanın avantajının birinin anlamsız tartışmalar ve münakaşalar olmaksızın insanları kendi isteklerini yapmalarını sağlayabileceğime inanırım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %83’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %17’si ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %53’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %37’si “katılmıyorum”, %10’u ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının Üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On sekizinci maddede ise **“Uzun vadeli hedeflerle ilgilenmekten daha çok açık kısa vadeli hedeflere dikkatimi toplarım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100’ü “kesinlikle katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %44’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %22’si “katılmıyorum”, %17’si “kararsızım”, %18’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı

ortalamasının üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi altıncı maddede ise **“Gerekli şeyi yaparım fakat yaptıklarımın çok fazla bir şeyi değiştireceği ihtimali olmadığına farkındayım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %84’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %16’si ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %50’si “kesinlikle katılmıyorum”, %28’i “katılmıyorum”, %13’ü “kararsızım”, %9’u ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi yedinci maddede ise **“Gücün gerçek değerinin hem teşkilattan hem de onun üyelerinin faydasına işler başarabilmekte olduğunu düşünüyorum.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %93’ü “tamamen katılıyorum”, %7’si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %39’u “tamamen katılıyorum”, %53’ü “katılıyorum”, %8’i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi sekizinci maddede ise **“Uzun vadeli planlarımı ve hedeflerimi organizasyondaki değerlerine açık bir şekilde anlatmakta güçlük çekiyorum.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %87’si “kesinlikle katılmıyorum”, %13’ü ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %37’si “kesinlikle katılmıyorum”, %43’ü “katılmıyorum”, %12’si “kararsızım”, %8’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz altıncı maddede ise **“Bu organizasyonun nasıl işleyeceğinde hiçbir kimsenin çok fazla bir şey yapmayacağını keşfettim.”** yeterliğine

üstsubaylar için örneklem grubunun %85'i "kesinlikle katılmıyorum", %15'i ise "katılmıyorum" görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %69'u "kesinlikle katılmıyorum", %15'i "katılmıyorum", %8'u "kararsızım", %8'i ise "katılıyorum" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının "kesinlikle katılmıyorum" kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz yedinci maddede ise **"Herkesin önemli olduğunu kabul ettiği hedeflere ulaşmak için güç ve tesir elde etmeye çalışırım."** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %98'i "tamamen katılıyorum", %2'si ise "katılıyorum" görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %87'si "tamamen katılıyorum", %13'ü ise "katılıyorum" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının "tamamen katılıyorum" kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz sekizinci maddede ise **"Kendi birliğimde geliştirdiğim planların çözmesi ve ortak hedeflere ulaşması için bu organizasyonda nasıl birlikte çalışacakları hakkında bir grup temel değeri destekler ve açıklarım."** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100'ü "tamamen katılıyorum" görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %77'si "tamamen katılıyorum", %13'ü "katılıyorum", %10'u ise "kararsızım" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının "tamamen katılıyorum" kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk altıncı maddede ise **"Bu organizasyon için bir şeyleri değiştirebileceğime inanıyorum."** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %92'i "tamamen katılıyorum", %8'i ise "katılıyorum" görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %68'i "tamamen katılıyorum", %22'si "katılıyorum", %10'u ise "kararsızım" görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının "tamamen katılıyorum" kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk yedinci maddede ise **"Kurumdaki herkesin faydasına olacak kurumsal hedeflere ulaşmada ve programlar oluşturmada etkili olmayı isterim."** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %87'si "tamamen

görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk sekizinci maddede ise “Aklımda bir kurum için birkaç yıldır veya daha uzun bir süreyi kapsayan planlarım var.” yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100’ü “tamamen katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %68 “tamamen katılıyorum”, %20’si “katılıyorum”, %12’si ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

3. Birlik / Kurumsal Etki

Tablo 12 : Ast Personel Tarafından Verilen Birlik/Kurumsal Etki Boyutundaki Değerler Tablosu

S.NO	MADDE NO	1	2	3	4	5	Toplam	\bar{X}
1	9	Üsb.-	-	-	10	110	120	4,40
		Sb. -	-	10	25	85	120	4,10
2	10	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,48
		Sb. - 50	30	32	8	-	120	4,02
3	19	Üsb.-114	6	-	-	-	120	4,43
		Sb. - 52	47	21	-	-	120	4,26
4	20	Üsb.-118	2	-	-	-	120	4,45
		Sb. - 20	80	20	-	-	120	4,16
5	29	Üsb.-	-	-	16	104	120	4,35
		Sb. -	9	22	65	24	120	3,97
6	30	Üsb.-112	8	-	-	-	120	4,41
		Sb. - 67	23	30	-	-	120	4,21
7	39	Üsb.-116	4	-	-	-	120	4,45
		Sb. - 54	48	18	-	-	120	4,29
8	40	Üsb.-	-	4	10	106	120	4,33
		Sb. -	11	13	52	44	120	4,08
9	49	Üsb.-120	-	-	-	-	120	4,48
		Sb. - 72	42	6	-	-	120	4,42
10	50	Üsb.-	-	6	12	102	120	4,28
		Sb. -	-	18	48	54	120	4,12
ORTALAMA TOPLAMI								4,40 4,10

Liderliğin, birlik / kurum üzerine etki boyutu veri toplama aracında 10 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Aşağıda bu maddelerin istatistiki analizi ve yorumları yer almaktadır.

Dokuzuncu maddede **“Genellikle organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olamadım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %92’si “kesinlikle katılmıyorum”, %8’i ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %71’i “kesinlikle katılmıyorum”, %21’si “katılmıyorum”, %8’i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “kesinlikle katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Onuncu maddede ise **“İnsanları görüşlerini ve konumlarını somut delillerle desteklemeye teşvik ederim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100’ü “tamamen katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %42’si “tamamen katılıyorum”, %25’i “katılıyorum”, %27’si “kararsızım”, %7’si ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

On dokuzuncu maddede ise **“Bu organizasyonun değişen durumlara uyum sağlamasına yardımcı olmaktayım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %95’i “tamamen katılıyorum”, %5’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %43’ü “tamamen katılıyorum”, %39’u “katılıyorum”, %18’i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirminci maddede ise **“İşleri olduğu gibi muhafaza etmeye katkı sağlamaktan ziyade hedeflere ulaşmak maksadıyla gerekeni yapmaya gayret ederim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %98’i “tamamen katılıyorum”, %2’si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %17’si “tamamen katılıyorum”, %67’si “katılıyorum”, %17’si ise

“kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Yirmi dokuzuncu maddede ise **“Koordinasyon ve anlaşmazlık problemleri ile uğraşmakta zorluk çekiyorum.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %87’si “kesinlikle katılmıyorum”, %13’ü ise “katılmıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %20’si “kesinlikle katılmıyorum”, %54’ü “katılmıyorum”, %18’i “kararsızım”, %8’i ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuzuncu maddede ise **“Bu kurumda / birlikte neyin önemli olduğu ortak duygusunu geliştirmede diğerlerine yardımcı olmaya çalışırım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %93’ü “tamamen katılıyorum”, %7’si ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %56’sı “tamamen katılıyorum”, %19’u “katılıyorum”, %25’i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Otuz dokuzuncu maddede ise **“İnsanların müşterek problemleri çözmesi ve ortak hedeflere ulaşması için organizasyonda nasıl birlikte çalışacakları hakkında bir grup temel değeri destekler ve açıklarım.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %97’si “tamamen katılıyorum”, %3’ü ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %45’i “tamamen katılıyorum”, %40’ı “katılıyorum”, %15’i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “tamamen katılıyorum”, subaylar için ise “katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırkınıcı maddede ise **“Çevredeki önemli faktörleri kontrol etmek için yapabileceğim şeylerin çoğunlukla az olduğunu diğerlerinin anlamalarına yardımcı olurum.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %88'i “kesinlikle katılmıyorum”, %8'i “katılmıyorum”, %4'ü ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %37'si “kesinlikle katılmıyorum”, %43'ü “katılmıyorum”, %11i “kararsızım”, %9'u ise “katılıyorum” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının üstsubaylar grubu için “kesinlikle katılmıyorum”, subaylar için ise “katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kırk dokuzuncu maddede ise **“Değişikliklere uyum sağlama, hedeflere ulaşma ve fert ve grupların iş faaliyetlerinin koordine etmek hususlarında kurumun etkili çalışmasına katkıda bulunurum.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %100'ü “tamamen katılıyorum” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %60'ı “tamamen katılıyorum”, %35'i “katılıyorum”, %5'i ise “kararsızım”, görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “tamamen katılıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Ellinci maddede ise **“Diğerlerini kendi ferdi iş hedeflerini elde etmek için çalışmaya ve iş arkadaşları ile en iyinin kim olduğunu görmek için müsabaka hâlinde bulunmaya teşvik ederim.”** yeterliğine üstsubaylar için örneklem grubunun %85'i “kesinlikle katılmıyorum”, %10'u “katılmıyorum”, %5'i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir, subaylar için ise %45'i “kesinlikle katılmıyorum”, %40'ı “katılmıyorum”, %15'i ise “kararsızım” görüşü belirtmiştir. Aritmetik ortalamalar açısından ise her iki grup için de aynı maddenin ağırlıklı ortalamasının “kesinlikle katılmıyorum” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

LİDERLİK DAVRANIŞ VE ÖZELLİKLERİ İLE BİRLİK / KURUMSAL ETKİYE LİDER PERSONEL VE AST PERSONEL TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

1. LİDERLİK DAVRANIŞI

Lider personelin ve ast personelin liderlik davranış boyutuna ilişkin görüşleri ve sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13 : Lider ve Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Davranışları Boyutundaki Değerler Tablosu

S.NO	MADDE NO.	Grup	Toplam	Ortalama
1	1	Lider Üstsb.	15	4,89
		Lider Sb.	25	4,08
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,16
		Ast Prs. Sb.	120	3,88
2	2	Lider Üstsb.	15	4,83
		Lider Sb.	25	3,96
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,12
		Ast Prs. Sb.	120	3,89
3	3	Lider Üstsb.	15	4,91
		Lider Sb.	25	4,11
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,43
		Ast Prs. Sb.	120	4,15
4	4	Lider Üstsb.	15	4,95
		Lider Sb.	25	3,93
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,33
		Ast Prs. Sb.	120	4,04
5	5	Lider Üstsb.	15	4,79
		Lider Sb.	25	3,92
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,19
		Ast Prs. Sb.	120	3,78
6	11	Lider Üstsb.	15	4,71
		Lider Sb.	25	3,98
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,10
		Ast Prs. Sb.	120	3,70
7	12	Lider Üstsb.	15	4,82
		Lider Sb.	25	3,96

		Üstsb.	120	4,19
		Ast Prs.		
		Sb.	120	3,89
8	13	Üstsb.	15	4,88
		Lider		
		Sb.	25	4,07
		Üstsb.	120	4,22
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,02
9	14	Üstsb.	15	4,71
		Lider		
		Sb.	25	4,05
		Üstsb.	120	4,21
		Ast Prs.		
		Sb.	120	3,99
10	15	Üstsb.	15	4,82
		Lider		
		Sb.	25	3,99
		Üstsb.	120	4,30
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,12
11	21	Üstsb.	15	4,73
		Lider		
		Sb.	25	4,09
		Üstsb.	120	4,12
		Ast Prs.		
		Sb.	120	3,89
12	22	Üstsb.	15	4,75
		Lider		
		Sb.	25	3,92
		Üstsb.	120	4,25
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,06
13	23	Üstsb.	15	4,82
		Lider		
		Sb.	25	4,11
		Üstsb.	120	4,22
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,02
14	24	Üstsb.	15	4,87
		Lider		
		Sb.	25	4,02
		Üstsb.	120	4,55
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,37
15	25	Üstsb.	15	4,85
		Lider		
		Sb.	25	4,04
		Üstsb.	120	4,57
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,30
16	31	Üstsb.	15	4,81
		Lider		
		Sb.	25	4,03
		Üstsb.	120	4,50
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,20

17	32	Lider Üstsb.	15	4,76
		Sb.	25	3,94
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,10
		Sb.	120	3,80
18	33	Lider Üstsb.	15	4,92
		Sb.	25	4,10
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,34
		Sb.	120	4,11
19	34	Lider Üstsb.	15	4,85
		Sb.	25	4,01
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,53
		Sb.	120	4,29
20	35	Lider Üstsb.	15	4,83
		Sb.	25	4,02
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,35
		Sb.	120	4,07
21	41	Lider Üstsb.	15	4,77
		Sb.	25	3,99
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,22
		Sb.	120	3,98
22	42	Lider Üstsb.	15	4,75
		Sb.	25	4,09
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,42
		Sb.	120	4,18
23	43	Lider Üstsb.	15	4,73
		Sb.	25	4,11
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,29
		Sb.	120	4,06
24	44	Lider Üstsb.	15	4,72
		Sb.	25	3,96
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,27
		Sb.	120	4,04
25	45	Lider Üstsb.	15	4,75
		Sb.	25	3,92
		Ast Prs. Üstsb.	120	4,34
		Sb.	120	4,17

Tabloda verilen ortalama değerlerin aritmetik ortalamaları alındığında çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir ;

Liderlerin daha önceden verdiği cevaplara göre,

Üstsubaylar için 4,80 puan,

Subaylar için ise 4,01 puan elde edilmişti.

Ast personelin verdiği cevaplara göre,

Üstsubaylar için 4,28 puan,

Subaylar için ise 4,04 puandır.

Buna göre puanların yorumunu yapacak olursak;

Lider personele göre üstsubayların liderlik davranışları boyutunda alınan sonuçlarda toplam puanı 120 olarak gözükmetedir. Ast personele göre bu puan 107 olarak ortaya çıkmaktadır.

Yine lider personele göre subayların alınan sonuçlarda toplam puanı 100 olarak gözükmetedir. Ast personele göre bu puan 101 olarak ortaya çıkmaktadır.

Bunu yine bir dağcının timiyle beraber zirveye tırmanmasına göre yorumlayacak olursak;

Kendi ast personeline göre üstsubayların zirvedeki hedefine ulaşmak için tüm becerilerini kullanmakta olduğunu ve liderlik davranışları konusunda yeterli olgunluğa eriştiğini ve zirveye yaklaşmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Kendi değerlendirmesiyle karşılaştıracak olursak üstsubaylar liderlik davranışları konusunda kendilerine göre zirveye ulaştığı sonucunu çıkarmıştık. Böylece ast personeli ile de az bir farkla olsa da bu boyutun sonucu teyit edilmiş oldu.

Subaylar ise hem kendileri ve hem de ast personeline göre ihtiyaç duyduğu temel tırmanma becerilerine sahiptir. şimdi iş, bu becerilerini

mükemmel yapmak için kendisini yoğunlaştırmak, gerekirse geri beslemeye almaktır.

2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Lider personeli ve ast personelinin liderlik özellikleri boyutuna ilişkin görüşleri ve sonuçları Tablo-14'de verilmiştir.

Tablo 14 : Lider ve Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Özellikleri Boyutundaki Değerler Tablosu

S.NO	MADDE NO.	Grup	Toplam	Ortalama
1	6	Üstsb.	15	4,89
		Lider		
		Sb.	25	4,12
		Üstsb.	120	4,26
2	7	Ast Prs.		
		Sb.	120	4,20
		Üstsb.	15	4,75
		Lider		
3	8	Sb.	25	4,05
		Üstsb.	120	4,20
		Ast Prs.		
		Sb.	120	3,55
4	16	Üstsb.	15	4,78
		Lider		
		Sb.	25	3,99
		Üstsb.	120	4,24
5	17	Ast Prs.		
		Sb.	120	4,02
		Üstsb.	15	4,87
		Lider		
6	18	Sb.	25	3,97
		Üstsb.	120	4,23
		Ast Prs.		
		Sb.	120	3,90
7	26	Üstsb.	15	4,72
		Lider		
		Sb.	25	4,02
		Üstsb.	120	4,15
8	8	Ast Prs.		
		Sb.	120	3,82
		Üstsb.	15	4,83
		Lider		
9	8	Sb.	25	4,04
		Üstsb.	120	4,29
		Ast Prs.		
		Sb.	120	3,32
10	26	Üstsb.	15	4,74
		Lider		
		Sb.	25	4,06

		Üstsb.	120	4,14
		Ast Prs.		
		Sb.	120	3,61
8	27	Üstsb.	15	4,81
		Lider		
		Sb.	25	4,00
		Üstsb.	120	4,25
9	28	Ast Prs.		
		Sb.	120	3,71
		Üstsb.	15	4,78
		Lider		
10	36	Sb.	25	4,04
		Üstsb.	120	4,10
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,06
11	37	Üstsb.	15	4,75
		Lider		
		Sb.	25	4,12
		Üstsb.	120	4,31
12	38	Ast Prs.		
		Sb.	120	4,26
		Üstsb.	15	4,81
		Lider		
13	46	Sb.	25	4,00
		Üstsb.	120	4,17
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,06
14	47	Üstsb.	15	4,79
		Lider		
		Sb.	25	4,02
		Üstsb.	120	4,18
15	48	Ast Prs.		
		Sb.	120	3,98
		Üstsb.	15	4,72
		Lider		
15	48	Sb.	25	4,05
		Üstsb.	120	4,20
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,08
15	48	Üstsb.	15	4,80
		Lider		
		Sb.	25	3,99
		Üstsb.	120	4,24
15	48	Ast Prs.		
		Sb.	120	3,96

İkinci boyutumuz olan LİDERLİK ÖZELLİKLERİ'ni ast personele göre yorumlayacak olursak;

Bu boyuta giren 15 maddelik soruların puanlamasına göre

Liderlerin daha önceden verdiği cevaplara göre,
Üstsubaylar için 4,76 puan,
Subaylar için ise 4,03 puan elde edilmişti.

Ast personelin verdiği cevaplara göre,
Üstsubaylar için 4,20 puan,
Subaylar için ise 3,86 puandır.

Buna göre puanların yorumunu yapacak olursak;

Lider personele göre üstsubayların liderlik davranışları boyutunda alınan sonuçlarda toplam puanı 72 olarak gözükmektedir. Ast personele göre bu puan 63 olarak ortaya çıkmaktadır.

Yine lider personele göre subayların alınan sonuçlarda toplam puanı 61 olarak gözükmektedir. Ast personele göre bu puan 58 olarak ortaya çıkmaktadır.

Dağcı örneği ile yorumlayacak olursak;

Üstsubaylar kendine göre görüşü ve dayanıklılığı sayesinde timini zirveye ulaştırmak gücü kendisini göstermiştir.

Ast personele göre ise, liderlik değerlerinin kendi timini son eğitime aktif bir şekilde rehberlik ederek getirdiğini ve zirveye yaklaştığını göstermiştir.

Subaylar için ise, kendine göre timine aktif bir rehberlik yaptığı, ancak ast personele göre ise henüz hırs ve azimleri, görüşleri ve olumlu etkileri ile timlerini kar hattına yönelmelerini sağlamış gözükmektedir. Ancak değerlendirmede belirgin bir fark yoktur.

3. Birlik / Kurumsal Etki

Lider personeli ve ast personelinin Birlik / Kurum üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri ve sonuçları Tablo-15'de verilmiştir.

Tablo 15 : Lider ve Ast Personel Tarafından Verilen Birlik/Kurum Etki Boyutundaki Değerler Tablosu

S.NO	MADDE NO.	Grup	Toplam	Ortalama
1	9	Üstsb.	15	4,71
		Lider		
		Sb.	25	4,08
		Ast Prs.	120	4,40
2	10	Üstsb.	15	4,85
		Lider		
		Sb.	25	4,10
		Ast Prs.	120	4,48
3	19	Üstsb.	15	4,76
		Lider		
		Sb.	25	4,00
		Ast Prs.	120	4,43
4	20	Üstsb.	15	4,79
		Lider		
		Sb.	25	3,95
		Ast Prs.	120	4,45
5	29	Üstsb.	15	4,82
		Lider		
		Sb.	25	3,88
		Ast Prs.	120	4,35
6	30	Üstsb.	15	4,79
		Lider		
		Sb.	25	4,16
		Ast Prs.	120	4,41
7	39	Üstsb.	15	4,85
		Lider		
		Sb.	25	3,92
		Ast Prs.	120	4,45
8	40	Üstsb.	15	4,75
		Lider		
		Sb.	25	4,03
		Ast Prs.	120	4,33
9	49	Üstsb.	15	4,82
		Lider		
		Sb.	25	4,01
		Ast Prs.	120	4,48
			120	4,42

10	50	Üstsb.	15	4,72
		Lider		
		Sb.	25	4,03
		Üstsb.	120	4,28
		Ast Prs.		
		Sb.	120	4,12

Üçüncü boyutumuz olan BİRLİK/KURUM ÜZERİNE ETKİLERİNİ ast personelin görüşüne göre yorumlayacak olursak bu boyuta giren 10 maddelik soruların puanlamasına göre;

Liderlerin daha önceden verdiği cevaplara göre,

Üstsubaylar için 4,78 puan,

Subaylar için ise 4,01 puan elde edilmişti.

Ast personelin verdiği cevaplara göre,

Üstsubaylar için 4,40 puan,

Subaylar için ise 4,10 puandır.

Buna göre puanların yorumunu yapacak olursak;

Lider personele göre üstsubayların liderlik davranışları boyutunda alınan sonuçlarda toplam puanı 48 olarak gözükmektedir. Ast personele göre bu puan 44 olarak ortaya çıkmaktadır.

Yine lider personele göre subayların alınan sonuçlarda toplam puanı 40 olarak gözükmektedir. Ast personele göre bu puan 41 olarak ortaya çıkmaktadır.

Buna göre üstsubaylar kendine göre liderin amacına/görüşüne inanıp gelen diğerlerinin enerjilerini bütünleştirerek dağın zirvesine başarılı bir şekilde ulaştığı, ast personele göre ise liderin son yaklaşımda olduğunu ve timdeki her personelin ilerideki hedefleri görebildiğini göstermektedir.

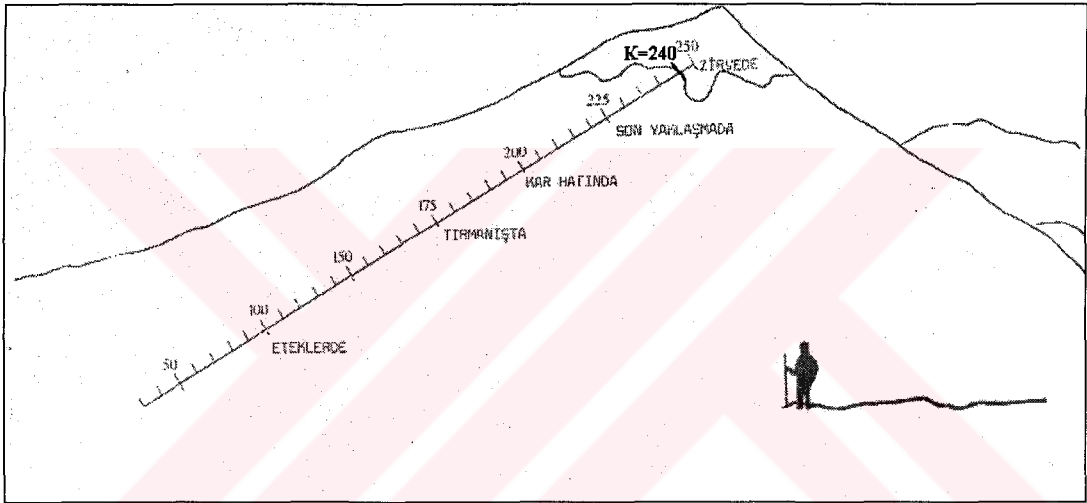
Subaylar için ise, hem kendileri ve hem de ast personeline göre ise liderler kar hattında enerjilerini ekibi ile birlikte zirveye ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmeye devam etmeli ve daha fazla enerjilerini kullanmalıdırlar. Bu konuda geri besleme yaparak noksan konularını geliştirmelidirler.

Ast personelin liderler için değerlendirmesini bu üç boyut üzerindeki puanlarını önce grafikte dağ patika ölçeğinde işaretleyelim. Daha sonra da boyutu ayrı ayrı bir üçgen üzerinde bu üç boyutu işaretleyerek yorumlayalım ve liderlerin kendi grafik ve üçgenleri ile karşılaştıralım.

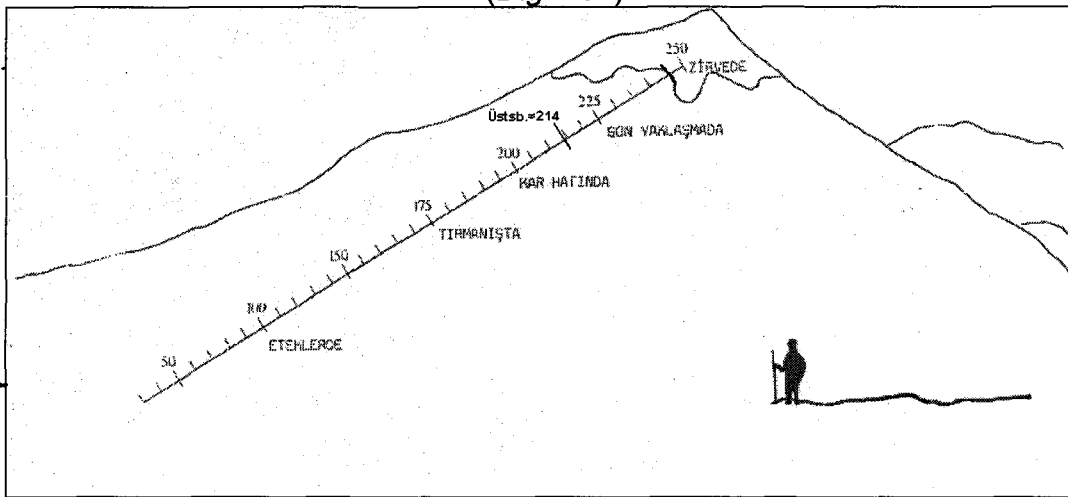
Buna göre;

Üstsubay için;

Grafik 8 : Lider Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği (Kendi)

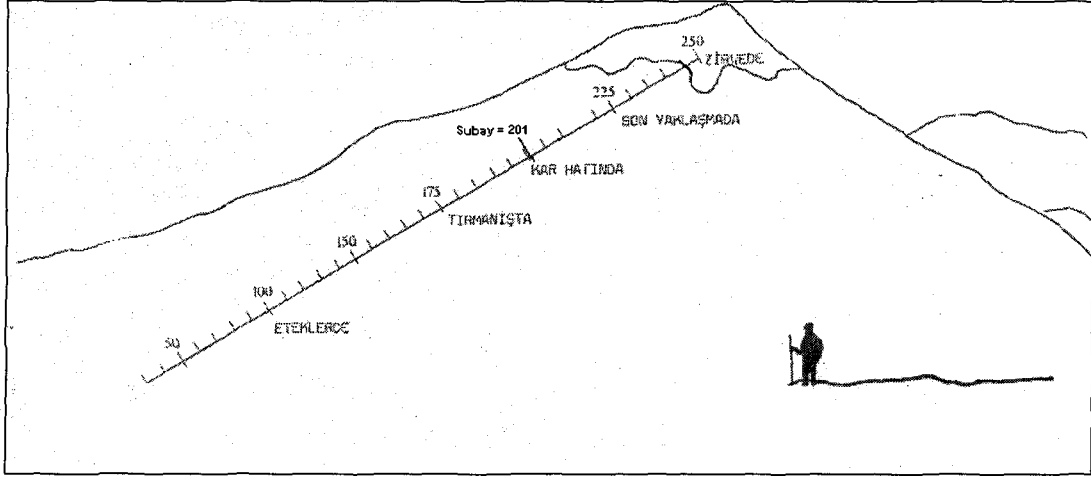


Grafik 9 : Lider Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği (Diğerleri)

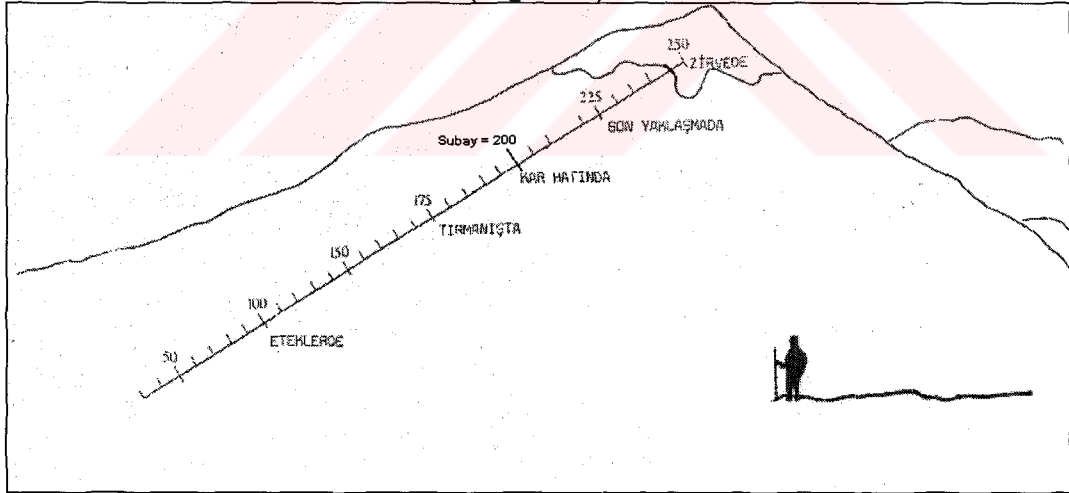


Subay için;

Grafik 10 : Dağ – Patika Ölçeğinde Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği (Kendi)



Grafik 11 : Dağ – Patika Ölçeğinde Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği (Diğerleri)



Değerlendirmeyi yine dağcı örneğiyle karşılaştırarak yapacak olursak:

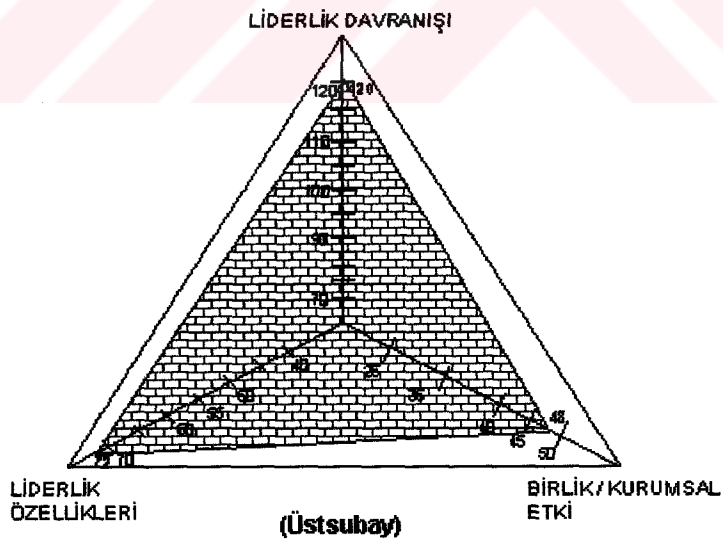
Üstsubaylar kendi değerlendirmelerine göre bu üç boyutun toplamı olan 240 puan alarak arazinin tepeden güzel bir görüntüye sahip olduğunu ve zirveye ulaşmış olduğunu, ast personele göre ise son yaklaşımda olduğunu

ve geniş açı lenslerini kullanmaya hazırlanmakta olduğu sonucu çıkmıştır. Çok fazla anlamlı bir fark olmadan paralel bir değerlendirme ile üstsubayların liderlik özellik ve davranışları ile birlik/kurum üzerine etkileri konusunda olgunluğa ulaşmış olduğu ve etkinliğinin yüksek düzeyde olduğu sonucu çıkmıştır.

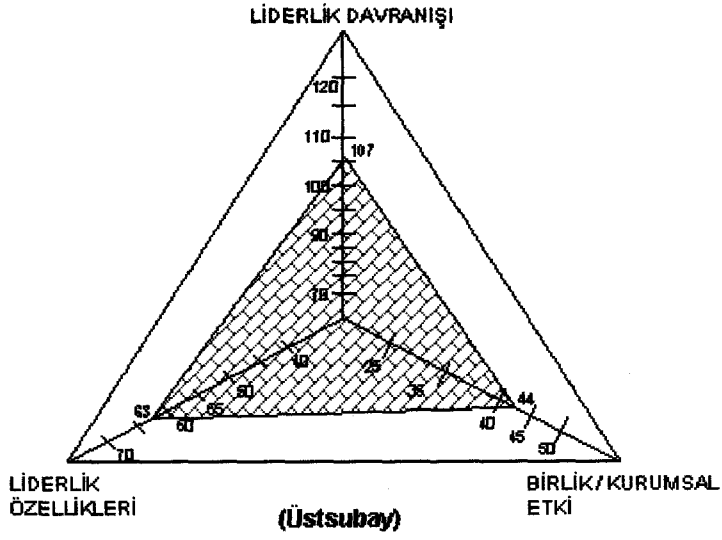
Subaylar için ise kendi değerlendirmelerine göre son yaklaşımda olduğunu, ast personele göre ise kar hattında bulunduğu ancak son yaklaşıma gelmekte olduğu sonucu çıkmıştır. Burada da her iki değerlendirmede de anlamlı bir fark olmadan liderin üç boyutta da yeterli düzeye gelmekte olduğunu ancak enerjisi ve becerisini kullanmada yoğunlaşması gerektiği sonucu çıkmıştır.

Üstsubay için;

Grafik 12 : Üçgen Üzerinde Lider Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği (Kendi)

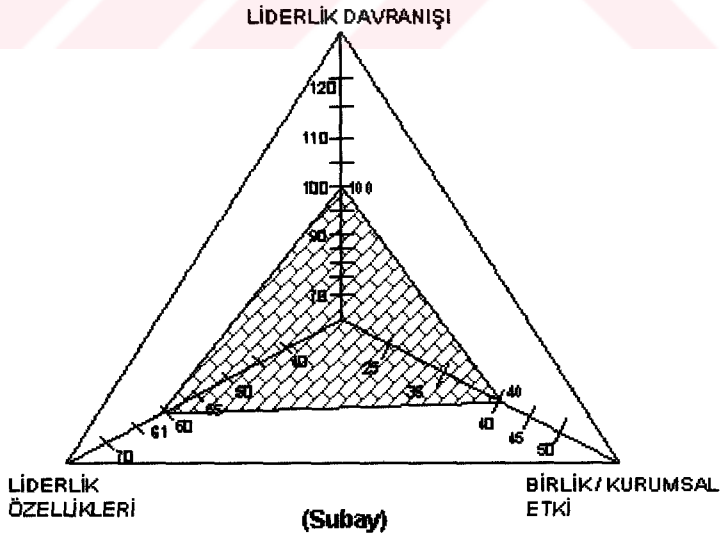


Grafik 13 : Üçgen Üzerinde Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği (Diğerleri)

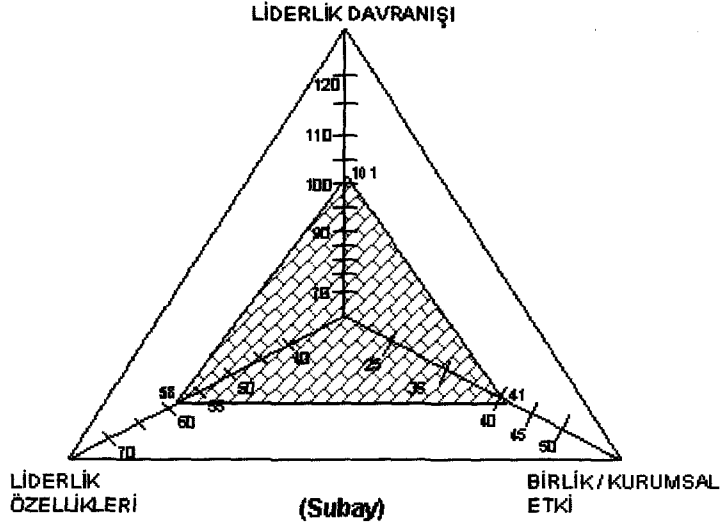


Subay için;

Grafik 14 : Üçgen Üzerinde Lider Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği (Kendi)



Grafik 15 : Üçgen Üzerinde Ast Personel Tarafından Verilen Liderlik Boyutlarında Değerler Grafiği (Diğerleri)



Liderlerin kendi değerlendirmeleri ile ast personelin liderleri değerlendirmesini üçgenlere göre yorumlayacak olursak;

Üstsubayların kendi değerlendirmelerine göre lider davranış ve özellikleri ile birlik/kurum üzerine etkisinin olgunlaştığı ve mükemmel seviyede olduğunu gösterdiği, ast personelinde üstsubaylar için ona yakın değerlendirmeler yaptıkları ve üçgenin hemen hemen birbirine yakın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Subayların hem kendi ve hem de ast personelin değerlendirmelerine göre araştırmacı bir lider konumunda oldukları ve sağlam yöneticilik yeteneğine sahip her üç boyutta da büyüme ve gelişme için harika bir konumda oldukları aynı zamanda da şimdiden öteye liderlik engeline baktıkları değerlendirilmesi ortaya çıkmıştır.

Üstsubaylar ile subaylar arasında küçükte olsa liderlik konusunda böyle bir farkın olmasının sebebi, üst subayların sorumluluklarının ve karar almaları gereken durumların daha çok olması ile daha fazla ast ile çalışmak durumunda olmaları ve sahip oldukları örgütle daha uzun süre ve daha çeşitli görev almaları ile doğru orantılı olarak artan zımni bilgilerin subaylara göre daha yüksek olması ve liderlik özelliklerinin kıdeme göre daha yüksek değerler içermesi ile açıklanabilir ve ayrıca bu husus liderliğin geliştirilebileceğini destekler bir bulgudur.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada mevcut sistemde görev yapan subayların liderlik özellikleri, liderlik davranışı ile lider olarak birlik / kurum üzerindeki etkileri ve bu konular ile ilgili eksik görülüp geliştirilmesi amacıyla geri beslemeye alınacak konular belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan da görüleceği gibi Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapmakta olan **tüm subayların klasik liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını sergileme seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.** Sonuçlar halihazırda uygulanmakta olan liderlik ve liderlik geliştirme programlarının Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan ve görev yapacak olan personele ilave değer kattığı ve tüm örgüt etkinliğine pozitif katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre daha kıdemli ve tecrübeli olan üst subayların liderlik özellikleri ve liderlik davranışları sergileme potansiyellerinin daha küçük rütbeli subaylarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bunun sebebi üst subayların sorumluluklarının ve karar almaları gereken durumların daha çok olması ile veya daha fazla ast personel ile çalışmak durumunda olmaları ile açıklanabilir. Buna ek olarak üst subayların sahip oldukları örgütle daha uzun süre ve daha çeşitli görev almış olmaları ile doğru orantılı olarak artan zımni bilgilerin subaylara göre daha yüksek olması ile de bağlantı kurulabilir. **Ayrıca liderlik özelliklerinin kıdeme göre daha yüksek değerler içermesi liderliğin geliştirilebileceğini destekler bir bulgudur.**

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre geliştirilen öneriler ise maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır. Bunlar;

1. Genç subayların daha iyi bir lider olabilmeleri ve kuruma olan katkılarının artırılabilmesi için daha kıdemli subaylarla etkileşimlerinin artırılmasının ve bilgi birikimlerini paylaşacak ortamlar hazırlanmasının müspet sonuçlar doğuracağı değerlendirilmektedir.

2. Konu ile ilgili olarak hizmet içi kurslara ağırlık verilmesi, seminer ve sempozyumlara katılımın sağlanmasının liderliğin geliştirilmesi ve değişimlerin takibi açısından lider personele yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

3. Araştırmada Kara Kuvvetleri Komutanlığının lokal olarak bir birliğinde görev yapan subayların liderlik özellikleri, davranışları ve birlik / kurum üzerine etkileri kendilerini algılamaları ve arkadaşlarının onları algılamaları incelenmiştir. Bu hâli ile sonuçlar araştırmaya katılanların algılamaları ile sınırlıdır. Daha geniş ve daha kapsamlı çalışmalar yapılması liderliğin öğrenilmesi ve geliştirilmesi hususunda daha net sonuçların alınabilmesine imkan sağlayacağı değerlendirilmektedir.

EKLER

1. Yöneticilik Değerlendirme Cetveli
2. Yöneticilik / Liderlik Değerlendirme Cetveli
3. Liderlik Anketi
4. Anketin Puanlaması ve Değerlendirilmesi

EK-1 : YÖNETİCİLİK DEĞERLENDİRME CETVELİ⁷²

	ÖNEM SIRASI				
	En Yüksek	Yüksek	Önemli	Orta	Düşük
1. Çalışanları tamamen bilgilendirmek için çabalar.	5	4	3	2	1
2. Düşüncülerini açıkça belirtir	5	4	3	2	1
3. İyi bir dinleyicidir.	5	4	3	2	1
4. Merhametlidir.	5	4	3	2	1
5. Çalışanları en iyi şekilde ödüllendirir.	5	4	3	2	1
6. Hem kazanır, hem kazandırır.	5	4	3	2	1
7. Altındakilerden tam destek alır.	5	4	3	2	1
8. Bağlılık duygusunu kuvvetlendirecek bir yapılanma sağlar.	5	4	3	2	1
9. Tutarlı ve kesin cezalandırma yöntemleri uygular.	5	4	3	2	1
10. Gerekteğinde sertleşir.	5	4	3	2	1
11. Otoriter davrandığında çalışanlarından saygı görür.	5	4	3	2	1
12. Gücünü büyük duyarlıkla kullanır.	5	4	3	2	1
13. Başkalarına karar vermelerinde yardımcı olur.	5	4	3	2	1
14. Karar verirken mantıklı adımlar atar.	5	4	3	2	1
15. Hatalarını kabul eder.	5	4	3	2	1
16. Pozitif ve iyimser tavırlar sergiler.	5	4	3	2	1
17. İşi zevkli hâle getirir.	5	4	3	2	1

⁷² HEIM, Pat ; CHAPMAN, Elwood N.; a.g.k., s.19

18.	Personeli ile birlikte büyük ve küçük zaferleri kutlar	5	4	3	2	1
19.	Etkili bir şekilde görev dağılımı yapar.	5	4	3	2	1
20.	Her durumda ahlaki prensiplere uygun davranır.	5	4	3	2	1
Toplam Puan						<input type="text"/>



EK-2 : YÖNETİCİLİK/LİDERLİK DEĞERLENDİRME CETVELİ

Yöneticilik/Liderlik Değerlendirme Cetveli

Bu araştırma mükemmel yöneticilerde ortak 20 özelliikle, etkili liderlerdeki ortak 20 özelliği tanımlamaktadır. Tüm ifadeleri dikkatle okuyun. Bir yönetici/lider olarak her bir uygulama veya özelliğin sizce önem derecesini belirleyin. Uygun sayıyı daire içine alarak kararınızı belirtin.

ÖNEM SIRASI

	En Yüksek	Yüksek	Önemli	Orta	Düşük
1. Gerekliğinde sertleşir. Topluluk önünde güzel	5	4	3	2	1
2. konuşur. Tutarlı ve kesin	5	4	3	2	1
3. cezalandırma yöntemleri uygular Verilen mesaja	5	4	3	2	1
4. başkalarının ilgisini çekmeyi başarır. Bağlılık duygusunu	5	4	3	2	1
5. kuvvetlendirecek bir ortam oluşmasına yardımcı olur.	5	4	3	2	1
6. 'İş başa düştü' duygusunu aşılar.	5	4	3	2	1
7. Altındakilerden tam destek alır. Çalışanları	5	4	3	2	1
8. takipçisi/taftarı hâline getirir.	5	4	3	2	1

	Hem kazanmaya, hem de					
9.	elemanlarına kazandırmaya çabalar. Kendisine katılmaları için	5	4	3	2	1
10.	başkalarının dikkatini çeker.	5	4	3	2	1
11.	Çalışanları en iyi şekilde ödüllendirir.	5	4	3	2	1
12.	Güç kaynaklarını hassas ve tutarlı bir şekilde kullanır.	5	4	3	2	1
13.	Merhametlidir.	5	4	3	2	1
14.	Güvenilir ve kesin kararlar almak konusunda çok iyi bir sicili vardır.	5	4	3	2	1
15.	İyi bir dinleyicidir. İletişimle ilgili duyuruları	5	4	3	2	1
16.	bizzat kaleme alır ve 'takip eder'.	5	4	3	2	1
17.	Düşüncelerini açıkça belirtir.	5	4	3	2	1
18.	Sağduyu ile riskleri göze alır.	5	4	3	2	1
19.	Çalışanları tamamen bilgilendirmek için çabalar	5	4	3	2	1
20.	Görevi verirken karşısındakini teşvik edici bir ifade tarzı kullanır.	5	4	3	2	1
21.	Her durumda ahlaki prensiplere uygun davranır.	5	4	3	2	1

Takipçilerinin						
22.	yaptıklarından gurur duymalarını sağlar.	5	4	3	2	1
23.	Etkili bir şekilde görev dağılımı yapar.	5	4	3	2	1
24.	Kısa vadeli iş hedeflerini görevle bağdaştırır.	5	4	3	2	1
25.	Personeli ile birlikte büyük ve küçük zaferleri kutlar.	5	4	3	2	1
26.	Başkalarının da kendi olumlu gücüne ayak uydurmalarını sağlar.	5	4	3	2	1
27.	İşi zevkli hâle getirir.	5	4	3	2	1
28.	Hareketli ve tempolu bir çalışma ortamı oluştur.	5	4	3	2	1
29.	Pozitif ve iyimser tavırlar sergiler.	5	4	3	2	1
30.	Çok enerjiktir, masaya bağımlı kalmaz.	5	4	3	2	1
31.	Hatalarını kabul eder.	5	4	3	2	1
32.	İyi bir müzakerecidir, ne zaman uzlaşma sağlanacağını bilir.	5	4	3	2	1
33.	Karar verirken mantıklı adımlar atar.	5	4	3	2	1
34.	Eğer istifa ederse, başkalarını da arkasından sürükleyebilir.	5	4	3	2	1
35.	Başkalarına karar vermelerinde yardımcı olur.	5	4	3	2	1
36.	Temel hedeflerinde kesin kararlıdır.	5	4	3	2	1

37.	Yönetim gücünü büyük duyarlılıkla kullanır.	5	4	3	2	1
38.	Prensiplerden asla vazgeçmem.	5	4	3	2	1
39.	Otoriter davrandığında çalışanlarından saygı görür.	5	4	3	2	1
40.	Güçlü bir imajı yansıtır.	5	4	3	2	1

Etkili yöneticilerde bulunan özellikler tek sayılarda yer alanlardır.

Yöneticilerde her zaman bulunmayan ama liderlerde genellikle bulunan özellikler ise çift sayılı olanlardır.

Lütfen tek sayılı olan özellikler için daire içine almış olduğunuz tüm sayıları toplayıp, aşağıdaki kutuya toplamı yazın.

Yönetim uygulamaları

Lütfen şimdi de çift sayılı olan özellikler için daire içine almış olduğunuz tüm sayıları toplayıp , aşağıdaki kutuya toplamı yazınız.

Liderlik uygulamaları

EK-3 : LİDERLİK ANKETİ

Hazırlanarak size sunulan bu lider davranış anketi ile sizin liderlik davranışlarınızın kapsamı ve lider olarak sahip olmamız gereken özelliklere sahip olma dereceniz ile beraber çalıştığınız çevrenizin sizi nasıl gördüğünü değerlendirmeyi amaçlanmaktadır. Sorular işaretlemeli test şeklinde hazırlandığından cevaplaması kolay ve az zaman alıcı olup, bu anketi doldurmak fazla zamanınızı almayacaktır. Bu nedenle, lütfen hiçbir soruyu atlamadan tüm soruları yanıtlamaya çalışınız.

Çalışmamız, olması gerekeni değil, olanı ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan, soruları gerçekte nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak biçimde yanıtlayın.

Anketi dolduranın kişiliğine ilişkin bilgiler ve yanıtlar tamamen saklı kalacaktır. Anketteki soruları rahatlıkla ve içtenlikle cevaplayınız. Ölçekte yer alan maddeleri cevaplandırırken, her ifadeyi dikkatle okuyarak, ifadeye ne derecede katıldığınızı aşağıdaki ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

BEN...

(1) Konuştuğum zaman diğerlerinin söyledikleri şeye yakın dikkat gösteririm.

(1) (2) (3) (4) (5)

(2) Çok açık konuşmam.

(1) (2) (3) (4) (5)

(3) Son derece güvenilirim.

(1) (2) (3) (4) (5)

- (4) Diğer insanlara gerçekten önem verdiğimi gösteririm.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (5) Başaramama ihtimali hakkında çok fazla endişe ederim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (6) Hareketlerimin insanların davranışları ve birlik / kurum amaçlarının başarılması üzerindeki etkisi nedeniyle bir yönetici olarak yapacaklarımın çok önemli olduğuna inanırım.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (7) Pozisyonumun çok önemli birkaç yönünün, teşkilata ve onun üyelerine benim önemimi gösteren küçük imtiyazlar olduğunu tespit ederim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (8) Geliştirdiğim belirli bir faaliyet planının benim dahil olduğum birime fayda sağlayacak şekilde nasıl genişletilebileceğini sık sık değerlendiririm.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (9) Genellikle organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olamadım.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (10) İnsanları görüşlerini ve konumlarını somut delillerle desteklemeye teşvik ederim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (11) Diğerlerinin beni açık bir şekilde anlamalarını sağlamakta güçlük çekiyorum.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (12) Çarpıcı şekilde açık ve hatta olağandışı şekillerde fikir beyan ederim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (13) Taahhütleri sonuca bağlarım.
- (1) (2) (3) (4) (5)

- (14) Hareketlerimin bir sonucu olarak kendime her zaman saygı duymam.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (15) Herhangi bir risk almaktan sakınmaya çalışırım.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (16) Hareketlerim sonucu ortaya çıkan açık etkileri görebilirim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (17) Bu organizasyonda bir otorite mevkiine sahip olmanın avantajının birinin anlamsız tartışmalar ve münakaşalar olmaksızın insanları kendi isteklerini yapmalarını sağlayabileceğime inanırım.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (18) Uzun vadeli hedeflerle ilgilenmekten daha çok açık kısa vadeli hedeflere dikkatimi toplarım.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (19) Bu organizasyonun değişen durumlara uyum sağlamasına yardımcı olmaktayım.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (20) İşleri olduğu gibi muhafaza etmeye katkı sağlamaktan ziyade hedeflere ulaşmak maksadıyla gerekeni yapmaya gayret ederim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (21) Açık bir öncelikler sırasına sahibim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (22) Bazen diğerlerinin nasıl hissettiklerine önem vermem.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (23) Çoğunlukla konumumun değiştirilmesinde istekli bulunurum.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (24) Diğerlerinin güçlerinin ve katkılarının farkındayım.
- (1) (2) (3) (4) (5)

(25) Herkesin tamamıyla yeni fikirlere ve projelere bağlanmasını sağlayacak yolları bulurum.

(1) (2) (3) (4) (5)

(26) Gerekli şeyi yaparım fakat yaptıklarımın çok fazla bir şeyi değiştireceği ihtimali olmadığına farkındayım.

(1) (2) (3) (4) (5)

(27) Gücün gerçek değerinin hem teşkilattan hem de onun üyelerinin faydasına işler başarabilmekte olduğunu düşünüyorum.

(1) (2) (3) (4) (5)

(28) Uzun vadeli planlarımı ve hedeflerimi organizasyondaki değerlerine açık bir şekilde anlatmakta güçlük çekiyorum.

(1) (2) (3) (4) (5)

(29) Koordinasyon ve anlaşmazlık problemleriyle uğraşmakta zorluk çekiyorum.

(1) (2) (3) (4) (5)

(30) Bu kurumda / birlikte bizim için neyin önemli olduğu ortak duygusunu geliştirmede diğerlerine yardımcı olmaya çalışırım.

(1) (2) (3) (4) (5)

(31) Bir tartışmadaki önemli konular üzerine insanları yoğunlaştırmak için kelimenin tam anlamıyla onların dikkatini toplamayı başarırım.

(1) (2) (3) (4) (5)

(32) Fikirler kadar duyguları da ifade ederim.

(1) (2) (3) (4) (5)

(33) Esnek kalmayı tercih ederek bir mevkiye bağlanmaktan kaçınırım.

(1) (2) (3) (4) (5)

(34) Bu organizasyona nasıl uyum sağlayacağımı biliyorum ve tam olarak açıklayabilirim.

(1) (2) (3) (4) (5)

(35) Hataları felaket olarak görmekten ziyade öğrenmek için fırsat olarak görürüm.

(1) (2) (3) (4) (5)

(36) Bu organizasyonun nasıl işleyeceğinde hiçbir kimsenin çok fazla bir şey yapmayacağını keşfettim.

(1) (2) (3) (4) (5)

(37) Herkesin önemli olduğunu kabul ettiği hedeflere ulaşmak için güç ve tesir elde etmeye çalışırım.

(1) (2) (3) (4) (5)

(38) Kendi birliğimde geliştirdiğim planların çözmesi ve ortak hedeflere ulaşması için bu organizasyonda nasıl birlikte çalışacakları hakkında bir grup temel değeri destekler ve açıklarım.

(1) (2) (3) (4) (5)

(39) İnsanların müşterek problemleri çözmesi ve ortak hedeflere ulaşması için bu organizasyonda nasıl birlikte çalışacakları hakkında bir grup temel değeri destekler ve açıklarım.

(1) (2) (3) (4) (5)

(40) Çevredeki önemli faktörleri kontrol etmek için yapabileceğim şeylerin çoğunlukla az olduğunu diğerlerinin anlamalarına yardımcı olurum.

(1) (2) (3) (4) (5)

(41) Kendileriyle konuştuğum zaman diğerlerinin dikkatlerini çekmek zor oluyor.

(1) (2) (3) (4) (5)

(42) Karmaşık fikirleri herkesin net bir şekilde anlamasını sağlayabilirim.

(1) (2) (3) (4) (5)

(43) İnsanların güvenebileceklerini düşündükleri birisiyim.

(1) (2) (3) (4) (5)

(44) Diğer insanların hislerine az ilgi gösteririm.

(1) (2) (3) (4) (5)

- (45) Gelecekte olabilecekler hakkındaki heyecanımı ifade ederim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (46) Bu organizasyon için bir şeyleri değiştirebileceğime inanıyorum.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (47) Kurumdaki herkesin faydasına olacak kurumsal hedeflere ulaşmada ve programlar oluşturmada etkili olmayı isterim.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (48) Aklımda bu kurum için birkaç yıldır veya daha uzun bir süreyi kapsayan planlarım var.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (49) Değişikliklere uyum sağlama, hedeflere ulaşma ve fert ve grupların iş faaliyetlerinin koordine etmek hususlarında kurumun etkili çalışmasına katkıda bulunurum.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- (50) Diğerlerini kendi ferdi iş hedeflerini elde etmek için çalışmaya ve iş arkadaşları ile en iyinin kim olduğunu görmek için müsabaka hâlinde bulunmaya teşvik ederim.
- (1) (2) (3) (4) (5)

EK-4 : ANKETİN PUANLAMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ



d. PUANLAMA :

(1) İfadelerin seçtiğiniz önem derecesine göre puanları EK-C'deki (Puanlandırma Cetveli)'dedir. İşaretlediğiniz seçeneğe göre puanlarınızı tespit ederek puanlarınızı seçenek cevap kağıdına geçiriniz.

(2) Seçenek cevap kağıdındaki her bir kolonun altına o kolonun toplam puanını çıkarınız.

(3) Anket'in alt değerlendirme grupları için aşağıda açıklanan yolu izleyiniz.

(a) LİDERLİK DAVRANIŞ TOPLAM PUANI :

1, 2, 3, 4 ve 5 nci kolonları toplayın, toplamı "kendi" kutusuna yazın. Diğer kutular arkadaşlarınızın sizin için yapacağı değerlendirmeler için kullanılacak. Bunları toplayın ve katılansayıya bölün. Dikkat : "kendi" puanınızı ortalamaya dahil etmeyin. Arkadaşlarınızın değerlendirmesinin ortalamama puanı "Diğerlerinin Ortalaması" kutusuna yazılacak.

KENDİ	A	B	C	D	E	DiĞERLERİNİN TOPLAMI	DiĞERLERİNİN ORTALAMASI

LİDERLİK DAVRANIŞ PUANLARININ YORUMLANMASI

ARALIK	A	N	L	A	M	I
113-125	Profesyonel bir dağcının davranış becerilerini kullanarak zirveye ulaştınız.					
102-112	Son yaklaşımda zirvedeki hedefinizi anlatmaya ve ona timinizin ulaşmasını sağlayan gücü vermek içintüm becerinizi kullanıyorsunuz.					
82-101	İhtiyaç duyduğunuz temel tırmanma becerilerine sahipsiniz; şimdi bu becerileri mükemmel yapmaya kendinizi yoğunlaştırmalısınız.					
75-91	İlk eğimleri tırmandıkça bu kritik yetenekleri yenilemek ve geliştirmek için can atarak tırmanma becerilerinizi deniyorsunuz					
65-74	Etekteki kamp bölgesinde sizin ilk gayretiniz zirveye ulaşacağınız taktirde ihtiyaç duyacağınız temel beceriler üzerinde çalışmaya yönelmelisiniz.					

(b) LİDERLİK ÖZELLİKLERİ TOPLAM PUANI :

6, 7 ve 8 nci kolonları toplayın. Toplamı "kendi" kutusuna yazın. Yukarıda olduğu gibi arkadaşlarınızın puanlandırmasını da girin.

KENDİ	A	B	C	D	E	DiĞERLERİNİN TOPLAMI	DiĞERLERİNİN ORTALAMASI

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ PUANLARININ YORUMLANMASI

ARALIK

A N L A M I

- 68-75. Görüşünüz ve dayanıklılığınız sizin timinizi zirveye ulaştıracak gücü vermenizi sağladı.
- 60-67 Liderlik değerleriniz timinizi son eğitime aktif bir şekilde rehberlik etmenizle yakından ilgili.
- 51-59 Azminiz, görüşünüz ve olumlu etkiniz timinizi yukarıya kar hattına yönelmenizi sağladı.
- 42-50 tim üyelerinizin doğru yönde ilerlemelerine yardım etmeye çalışarak patikayı yukarı doğru takip etme konumundasınız.
- 15-41 Tırmanma için planlarınızı yaptığınız etekteki kamptasınız.

(c) BİRLİK/KURUM ÜZERİNDEKİ ETKİ TOPLAM PUANI :

9 ve 10 ncu kolonları toplayın. Toplamı "Kendi" kutusuna yazın. Aynı diğer işlemleri de yukarıdaki gibi uygulayın.

KENDİ	A	B	C	D	E	DİĞERLERİNİN TOPLAMI	DİĞERLERİNİN ORTALAMASI

BİRLİK/KURUM ÜZERİNDEKİ ETKİ PUANININ YORUMLANMASI

ARALIK

A N L A M I

- 48-50 Sizin amacınıza/görüşünüze inanıp gelen diğerlerinin enerjilerini bütünleştirerek dağınızın zirvesine başarılı bir şekilde ulaştınız.
- 43-47 Son yaklaşımdasınız; timinizdeki herkes ilerideki hedeflerini görebilirler.
- 37-42 Kar hattında enerjileriniz zirveye ulaşmak için timi birleştirme gayretini devam etmeye gitmeli.
- 29-36 Yukarı doğru patikada sürekli timin ortak hedeflerini tesis etmeyle uğraşıyorsunuz.
- 10-28 Eteki ilk kampta sizi göğüsleyen zorluk ferdan dağcılardan gerçek bir tim oluşturmaktır.

(d) LİDERLİK TOPLAM PUANINIZ :

Üç "Kendi" puanınızı aşağıdaki kutulara yazın. Kendi toplam liderlik puanınız için bunları toplayın. Aynı işlemi "Diğerlerinin Ortalaması" için de yapın ve toplamını bulun.

LİDERLİK LİDERLİK ETKİ
DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİ

KENDİ

DİĞERLERİ			

TOPLAM KENDİ

TOPLAM DİĞERLERİ

GÖRÜŞ SAHİBİ BİR LİDER MİSİNİZ?

Liderlik Davranış Puanı
Kendi Diğerlerinin
Ortalaması

--	--

Liderlik Özellikleri Puanı
Kendi Diğerlerinin
Ortalaması

--	--

Puanlarınızı grafik olarak görmek için "Kendi" puanınızı dağ patika ölçeği üzerine işaretleyin ve "K" harfi ile adlandırın; "Diğerleri" içinde aynısını yapın ve "D" harfi ile işaretleyin.

(e) Dağ Patika Ölçeğindeki Puan Değer Alanlarının Anlamları:

ARALIK

A N L A M I

--	--

Birlik/Kurumsal
Etki Puanı
Kendi Diğerlerinin
Ortalaması

Liderlik Toplam Puanı
Kendi Diğerlerinin
Ortalaması

--	--

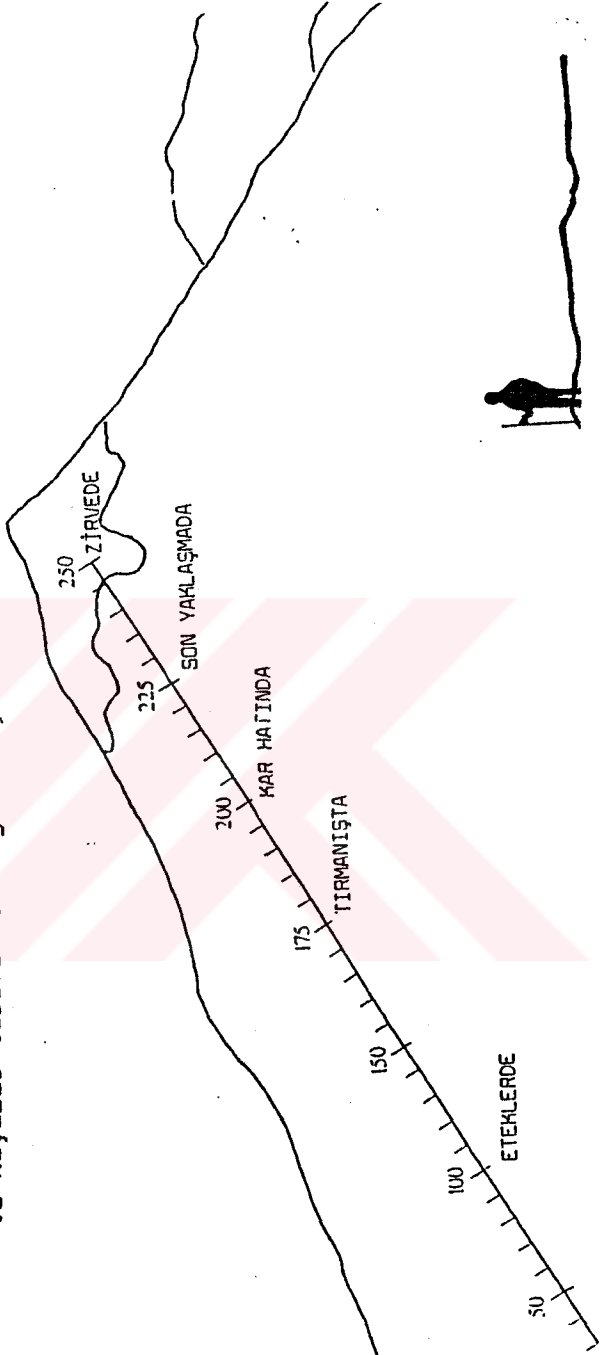
226-250 Zirvede. Arazinin tepeden güzel bir görüntüsüne sehipsiniz. Açık bir günde sonsuza kadar görebilirsiniz.

201-225 Son yaklaşmada. Geniş açı lenslerinizi kullanmaya hazırlanıyorsunuz.

176-200 Kar Hatındasınız. Çok nadir olarak ağaçlar arasındaki açıklıklardan zirveden görülebilecek olan görüntüyü bir anlık yakalayabilirsiniz.

146-175 Yukarı Tırmanışta. Biraz yükseklik görüşünüzü iyileştirecektir.

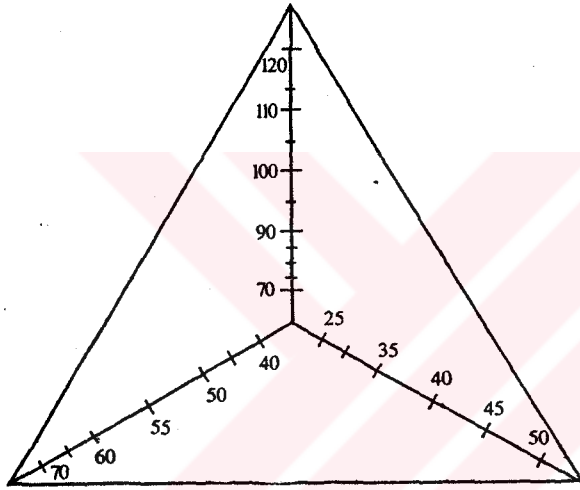
50-145 Eteklere. Görüşünüz dağın dibinde ağaçlar, çalılar ve kayalar tarafından engelleniyor.



(f) Davranış, Özellikler ve Etki Puanları Diyagramı :

Şimdi üç "Kendi" puanınızı aşağıdaki "Kendi" isimli üçgen içindeki cetvellere noktalayarak işaretleyin. Daha sonra büyük üçgenin içinde küçük bir üçgen oluşturacak şekilde üç noktayı birleştirin. Aynı işlemi "Diğerlerinin Ortalaması" isimli üçgeni kullanarak "Diğerlerinin Ortalaması" için de yapın. Üçgeniniz büyük olduğu nispette siz görüş sahibi bir lidersinizdir.

LİDERLİK DAVRANIŞI

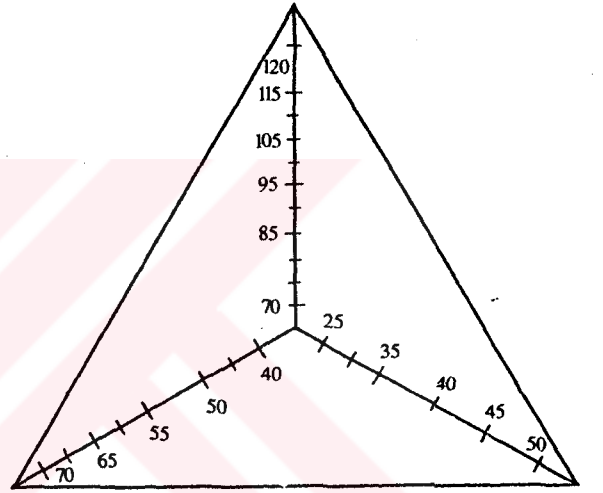


LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

(KENDİ)

LİDERLİK DAVRANIŞI



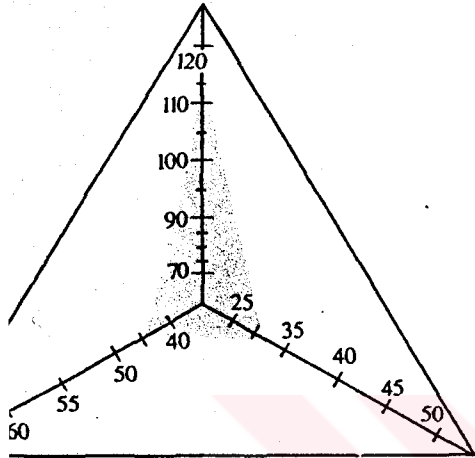
LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

(DİĞERLERİ)

(g) Müteakip sayfalarda açıklanan örnekler ile kendi oluşturduğunuzuzu ifade ederek kendinize en uygun örneği bularak kendi kendinizi tanımlersiniz.

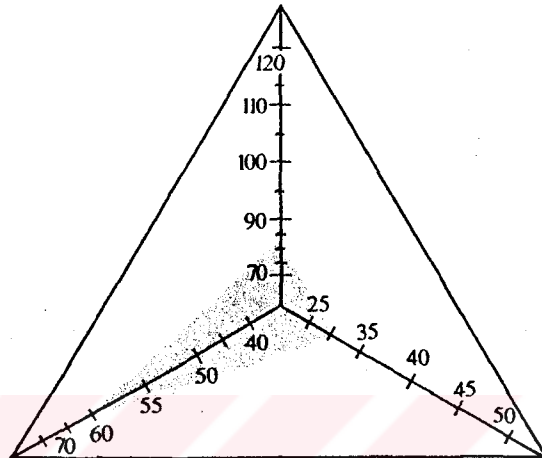
LİDERLİK DAVRANIŞI



LİDERLİK ÖZELLİKLERİ BİRLİK/KURUMSAL ETKİ

KARİZMATİK BİREY

LİDERLİK DAVRANIŞI



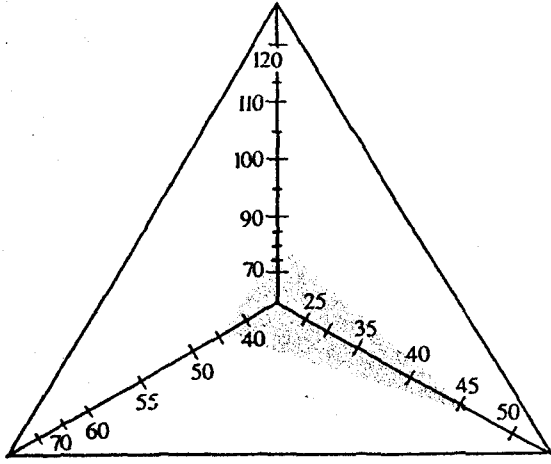
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ BİRLİK/KURUMSAL ETKİ

GÖRÜŞ SAHİBİ DÜŞÜNÜR

Bu yapıdaki bir kişinin görüş sahibi liderliği görüşlerini takipçilerine aktarmak için kullandıkları özel yöntemleri kullanabildiğini gösterir. Ancak bu kişi ne gerçekçi ne de açıkça muhakemeye dayanan bir liderdir ne de görüş sahibi liderliğin kritik bir unsuru olan kurumsal kültürü nasıl oluşturacağını bildiğini ve de oluşturmayı kabiliyetinde olduğunu gösterir bir liderdir. Bu nedenle bu yapıya sahip kişi kişilerarası seviyede güçlü bir şekilde ve genellikle de olumlu-anlaşılır bir şekilde maaşef görüş sahibi bir lider olarak davranmamaktadır.

Bu yapıdaki bir kişinin harika fikirleri vardır ve bu fikirlerden organizasyonda nasıl gerçekleştirilebileceğini tam olarak bilir. Ancak görüş oluştururken kişiyi diğerlerini ve organizasyonu da buna dahil etme kabiliyetini verecek kişilerarası ve organizasyon seviyesindeki becerilerden yoksundur. Kişi görüşün gerçekten uygulanabileceğine inanmış olabilir ve diğerlerine görüşün sahibi olma yetkisini vermenin önemini çok iyi kavramış olabilir. Ancak bu anlayışla veya görüşle hareket etme yeteneğinde değildir.

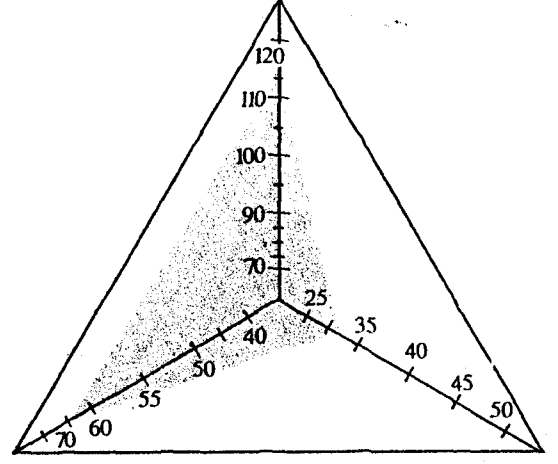
LİDERLİK DAVRANIŞI



LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

LİDERLİK DAVRANIŞI



LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

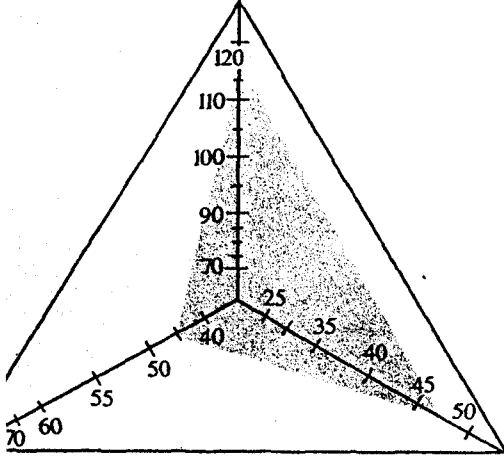
ÖRGÜTSEL DÜŞÜNÜR

Bu yapı organizasyonun tüm detaylarını, özelliklerini ve politikalarını bilen, bazı durumlarda "yapıcı (tamir edici)" olarak görülebilecek bir kişiyi tarif eder. O istediğine ulaşmak için organizasyon şartlarıyla nasıl oynayacağını bilir ve diğer durumlarda birçok kurumsal davranış normlarına uyan ve kurumun inanç ve değerlerinin bir timsali olan örnek bir kişi olarak algılanabilir. Diğer bazı durumlarda bu kişi faydalı hale getirecek ufak düzeltmeler yapmada hüner sahibi, en az bir süre için de olsa işleri yolunda tutacak uyarlamaları nasıl yapacağını bilen bir düşünür olarak görülebilir. Fakat bu kişi ne bu görüşü ileri taşıyacak kişilerarası yetenekler ne de kurumsal görüş sahibidir.

GÖRÜŞ SAHİBİ KARİZMATİK

Bu yapıya sahip kişinin bir görüş sahibi olduğu ve bu görüşünü diğerlerine aktaracak, takip edenleri kendi mahiyetinde birleştirecek ve "gerçek inananları" veya havarilerini yetki sahibi yapacak kişilerarası yeteneklere sahip olduğu söylenebilir. Görüş sahibi karizmatikğin eksiği ise görüşünü organizasyonun kültürüne maledecek ve böylece onu güçlü ve eloe edilebilir bir amaç yapacak kurumsal anlayış ve becerilerdir. Bu kişinin takipçileri daima liderin görüşünü elde edecek kapasiteyle kurumun bir parçası değil ancak lidere şahsen kendini adanmış bireyler olarak kalacaklardır.

LİDERLİK DAVRANIŞI



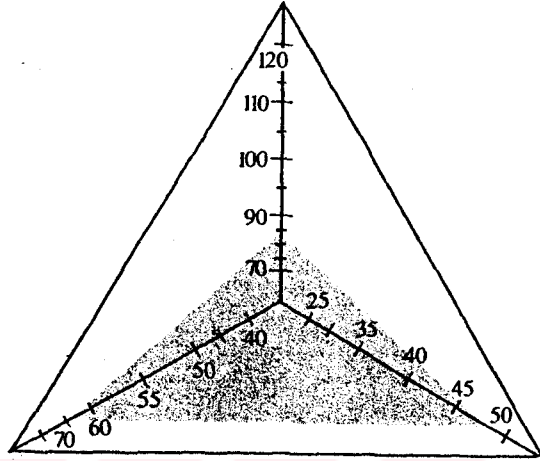
LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

KURUMSAL MİMAR

yapı hem kişilerarası ve kurumsal seviyede tüm davranış özelliklerine sahip olan fakat bir görüş geliştirme yeteneğinden yoksun (veya belkide bu ihtiyacı hissetmeyen) bir kişiyi etkilemekte. Bu kişi bir kurumda başarıya ulaşmak için kişilerin birliğinde çalışmasının ancak tesirli bir yolculuğuyla olduğunu anlayarak güç ve tesire karşı dirençsiz kalabilir. Kişi diğerlerini etkileyip görüşün sahibi olmasını sağlamak isteğinden ziyade başarı üzerinde hükmetmek için bir güç peşinde kuvvetli bir istek sahibi olabilir. Müstesna becerilere sahip olmasına rağmen bu kişinin başarı üzerinde bir tesire sahip olabileceğine gerçekten inanmadığı görülmektedir. Bu kişi kurumda çok etkin olarak faaliyet gösterebilir. Ancak bir şekilde bir görüş veya liderlik içeren bir tutum içinde değildir.

LİDERLİK DAVRANIŞI



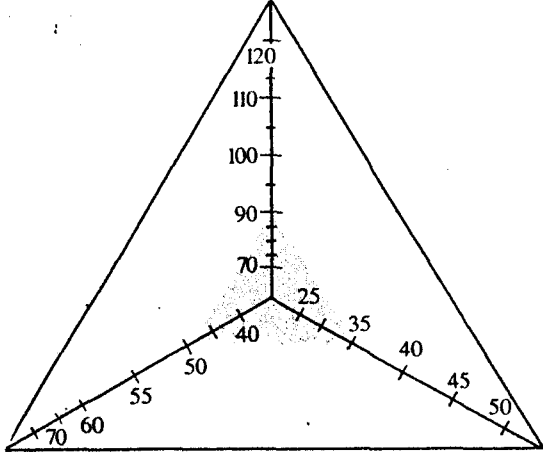
LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

KURUMSAL PLANCI

Bu yapıya sahip kişi harika planlar ve gerçek bir görüş sahibidir ve bu planları politikalar, programlar ve bu tür faaliyetlerin esasını oluşturan ortak değer ve inançlar olarak kuruma nasıl uyarlayacağını görür. Ancak bu kişi görüşünü diğerlerine ileticek, onları şevklendirecek, ilgilerini artıracak ve en sonunda onları görüşe sahip çıkaracak şekilde yetkilendirecek gerekli kişilerarası becerilerden mahrumdur. Bu nedende bu kişi organizasyon üzerinde etkin politika uygulama ve program geliştirme yoluyla bir etki sahibi olabilir. Bu faktörler bu kişinin görüşünün unsurlarını bile destekleyebilirler. Halen görüş tek başına kurum üyeleri direkt dahil olmadıkça, şevklendirilmedikçe ve görüşü gerçek yapacak aktif ve etkin bir rol almak için yetkilendirilmedikçe kavranamaz ve bu ancak bir görüş sahibi liderin direkt kişilerarası etkileşimi ile elde edilebilir.

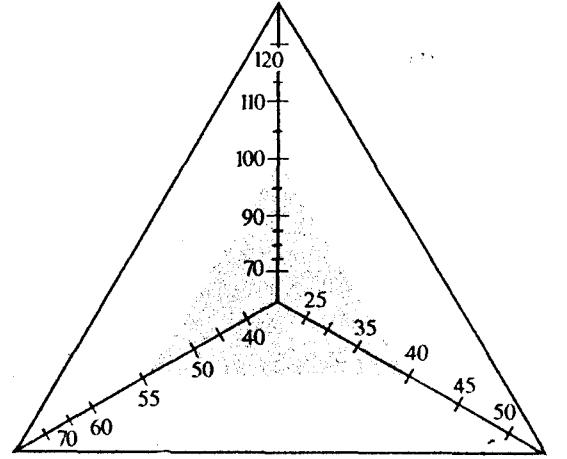
LİDERLİK DAVRANIŞI



LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

LİDERLİK DAVRANIŞI



LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

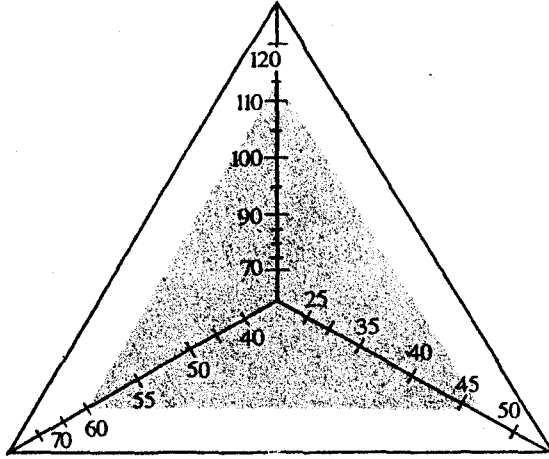
AZ GELİŞMİŞ YÖNETİCİ

Bu dengeli yapı ile kişi hangi tarafı seçerse seçsin kişisel gelişme için bir yol mevcut. Halledilmesi gereken hiçbir önemli dengesizlik olmadığını da üngürmekte. Bu yapıya sahip kişi önce işin liderlik mi yoksa yöneticilik mi gerektirdiğini belirlemeli. Eğer cevap yöneticilik ise ikinci adım kişinin yöneticilik etkinliğini değerlendirmek ve bu becerileri geliştirmek için planlar yapmak. Eğer durum liderlik gerekiyor ve kişi de şimdiden iyi bir yönetici ise ilk iş iyi yöneticilikten farklı olarak kişinin liderlik tabiatının farkındalığını artırmak olacaktır. İkinci adım etkin görüş sahibi liderlik için gereken üç kişisel özelliğe yönelerek başlayan liderlik geliştirme planlamasını dikkate almak olacaktır.

ARAŞTIRICI LİDER

Bu yapıdaki kişi görüş sahibi liderliğin üç alanın herbirinde ortalama bir konumda olarak büyüme ve gelişme için harika bir konumda bulunmakta. Az gelişmiş yönetici gibi bu kişi herhangi bir alana çok fazla yönelmiş değil. Araştırmacı lider çok muhtemelen sağlam yöneticilik yeteneğine sahip ve şimdiden öteye liderlik engeline bakıyordur. Bu kişi ulaşacağı yer hakkında fikir sahibi olup da bu amaca ulaşacak açık bir yol görememenin verdiği bir hayal kırıklığı hissedebilir. Genellikle strateji daha fazla hayal kırıklığı yaratan bir yönetici olarak daha fazla gayret göstermektedir. Yöneticilik rolünde etkili olan şey başarılı liderlik için gerekli değildir. Liderlik tabiatının doğasının kişisel olarak farkında olmak ilk hareket noktası olmalıdır.

LİDERLİK DAVRANIŞI



LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ

BİRLİK/KURUMSAL
ETKİ

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİREN LİDER

Çok az kişi tüm branşlarda son derece yüksek puan alacağı için bu ideal yaygın değildir. Bu tür puanlar kişinin halihazırda etkin bir liderlik davrandığının kuvvetli delilidir. Araştırma üç LDA alt ölçeğinden de her üçüne de yüksek puan alan sorumlu konumdaki kişilerin yüksek üretkenlik ve kaliteli çıktılarını elde etmenin yanında yüksek kalitede bir iş hayatları yaşamalarını göstermektedir. Bu gruptaki liderler kendini gerçekleştiren liderlerdir. Fakat kendini gerçekleştirme mükemmel değildir. Bu şekilde yüksek puan elde edenler bile halen alt gruptan herhangi birinde bulunmaya ihtiyaç duyabilirler.

(h) Şimdiye kadar genel bir değerlendirme yaptınız. Şimdi ise güçlü ve zayıf yönlerinizi tespit için EK-D'deki bölümü inceleyiniz.

SEÇENEK CEVAP KAĞIDI

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K	T Ç U A K

T Ç U A K :
 : Tamamen uygun
 : Çoğunlukla uygun
 : Uygun sayılabilir
 : Kısmen uygun
 : Kesinlikle uygun değil

- KAYNAKLAR -

AKGEMCİ, Tahir; "Liderlik Prensipleri ve Lider Özellikleri", Yönetimde Verimlilik Esasları Sempozyumu, Kara Kuvvetleri Komutanlığı Personel Okulu Ve Eğitim Merkezi Komutanlığı, Konya, 1997

BARTOL, K.M.; MARTIN,D.C.; "Management", McGraw Hill, New York, 1991

BARIN, Aysun; "Yeni Liderlik Anlayışı",2(27), Executive Excellence Dergisi,1999

BASS, Bernard M.; "Bass and Stogdil's Handbook of Leadership", Free Press, USA, 1990

BAYKAL ,Adnan Nur; "Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

BENNIS, W.; TOWNSEND, R.; "Reinventing The Leader", Great Britain Biddles, 1995

BLAKE, R.R.; McCANSE, A.A.; "Leadership Dilemma-Grid Solutions", Gulf Pub.Co., Texas, 1991

BLAKE, R.R.; MOUTON ,J.S.; "The Managerial Grid", Gulf Publishing Company, Houston-USA, 1964

BRYMAN, Allan; "Charisma and Leadership in Organizations", Sage Publications, London, 1992

BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L.; "A Primer on Organizational Behaviour", Willey Book, New York, 1990

CERTO, Samuel C.; "Modern Management", Allyn and Bacon, Boston, 1992

CEYLAN, Adnan; "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul, 1997

DAFT, L. Richard; "Organization Theory and Design", Thomson Learning, USA, 1998

DİNÇER, Ömer; YAHYA, Fidan; "İşletme Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul, 1996

ERASLAN, Levent; "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri", Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2003

EREN, Erol; "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, İstanbul, 2000

EREN, Erol; "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınları, İstanbul, 1993

ERTÜRK, Mümin; "İşletme Biliminin Temelleri", Beta Yayınları, İstanbul, 1994

ERTÜRK, Mümin; "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınları, İstanbul, 1995

FIEDLER, Fred; "A Theory of Leadership Effectiveness", McGraw-Hill Book Company, New York, 1967

GENELKURMAY ASKERİ TARİH VE STRATEJİK ETÜT BAŞKANLIĞI YAYINLARI; "Komutan Nitelikleri", Ankara, 1979

GENELKURMAY BAŞKANLIĞI LİDERLİK TAKTİK VE TEKNİKLERİ MUHTIRASI; "Liderlik Taktik Ve Teknikleri Muhtırası", Ankara, 1990

GORDON, Judith; "A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour", Allyn and Bacon Pub, USA, 1993

GÜNEY, Salih; "Davranış Bilimleri", Nobel Yayınları, Ankara, 2000

HEIFETZ, Ronald A; "Leadership Without Easy Answers", Harvard University Pres, London, 1998

HEIM, Pat; CHAPMAN, Elwood N.; Liderliği Öğrenmek, Rota Yayınları, İSTANBUL,1997

HITT, M.; DENNIS,A.; MIDDLEMIST, R.; MATHIS, R.L.; "Management Concepts and Effective Practice", West Publishing Company, Saint Paul, 1986

KEÇECİOĞLU, Tamer; "Liderlik ve Liderler", Kalder Yayınları, İstanbul, Kasım 1998

KILINÇ, Tanıl; "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997

LUTHANS, Fred; "Contemporary Readings in Organizations", McGraw Hill Book Co., New York, 1981

MULLINS, J. Lavrie; "Management and Organizational Behaviour", Pitman Publishing, U.K., 1996

NORTHOUSE, Peter G.; "Leadership", Sage Pub, California, 1997

ÖZKALP, Enver; "Örgütsel Davranış", Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001

ROBBINS, Stephen P.; "Organizational Behaviour", Prentice Hall, New Jersey, 1996

ROBERTS, Wess; "Hun İmparatoru Attila'nın Liderlik Sırları", İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989

SHFRITZ, J.M.; "The Dorsey Dictionary Of Politics And Government", Dorsey Press, Chicago, 1998

YETİŞ, Murat; "Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Araştırma Konulu Yüksek Lisans Tezi", Ankara, 2003

ÜLKER, Gönül; "Yönetici ve Lider",21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 1, Deniz Harp Okulu, 1997

WICKERSBERG, Albert K.; "Management Organization", Meerdith Publishing Company, New York, 1966

ZALEZNIK, Abraham; "Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?", Leadership Harward Business Review Pub. (Çev.: Meral TÜZEL), İstanbul, 1999

