

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

145804

STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

145804

Hazırlayan

Ahmet Orkun GÖKTEPE

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Murat KASIMOĞLU

Çanakkale – 2004

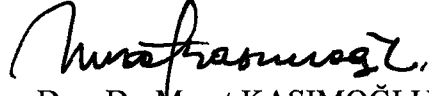
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ahmet Orkun GÖKTEPE'ye ait “**Stratejik Liderlik Özelliklerinin Analizi ve Bir Uygulama**” adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Ali AKDEMİR



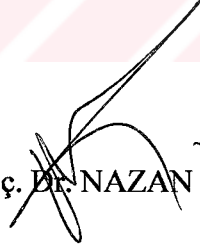
Üye Doç. Dr. Murat KASIMOĞLU



Üye Doç. Dr. Ali HALICI



Üye Yrd. Doç. Dr. NAZAN YELKİKALAN



Üye Yrd. Doç. Dr. Ülkü VARLIK



ÖZET

“Stratejik Tercih” özelliği taşıyan yönetimsel liderlik, veya kısaca “stratejik liderlik”, herhangi bir organizasyon için kapsamlı sorumluluk sahibi olan yöneticilere odaklanır. Bu yöneticilerin ne yaptıkları, nasıl yaptıkları ve özellikle örgütsel çıktıları nasıl etkiledikleri stratejik liderlik çalışmasının odak noktasını oluşturur. Stratejik liderlik çalışmasının konusu olan yöneticiler; bireyler (örn: tepe yöneticileri veya bölüm ve kısım genel yöneticileri), gruplar (tepe yönetimi takımları) veya diğer yönetim grup veya toplulukları (örn: yönetim kurulları) şeklinde ifade edilebilir.

Stratejik liderlik kavramının kullanılmasının nedeni, sadece küçük bir birimi değil, girişimin tamamının kapsamlı yönetimini ifade etmesinden ve yine kapsamlı karar verme sorumluluklarına işaret etmesinden kaynaklanır. Organizasyonun üst basamaklarındaki örgütsel performanslara yol gösteren faktörleri anlamak önemlidir. Çünkü bir çok bilimci, bu performansın büyük ölçüde firma içinde yapılan stratejik tercihlerle ve diğer temel örgütsel kararlarla belirlendiğine inanmaktadırlar.

Stratejik liderlik ile sıklıkla ilişkilendirilen faaliyetler ve etkinlikler geleceğe yönelik bir vizyon yaratılması ve bu vizyonun izleyicilere iletilmesi, anahtar nitelikteki yeterliliklerin ve kapasitelerin, örgütsel yapıların, süreçlerin ve kontrollerin geliştirilmesi, organizasyon içindeki çok yönlü görüşlerin ve tercihlerin yönetilmesi, bir sonraki jenerasyona ait liderlerin seçilmesi ve geliştirilmesi, etkili bir örgütsel kültürün ayakta tutulması ve yaşamasının sağlanması ve ahlaki değer sistemlerinin organizasyonun kültürü içine aşılması gibi bir çok stratejik kararlar vermeyi gerektirir. Bu çalışma organizasyonların stratejik liderlik fenomenini dikkatle gözden geçirip incelemekte ve üzerinde çalışılabilecek bir taksonomi sunmaya çalışmaktadır.

ABSTRACT

The study of executive leadership from a strategic choice perspective, or more concisely, strategic leadership, focuses on the executives who have overall responsibility for an organization – their characteristics, what they do, how they do it, and particularly how they affect organizational outcomes. The executives who are the subjects of strategic leadership research can be individuals (ex. CEOs or division general managers), groups (top management teams), or other governance bodies (ex. boards of directors).

We use the term of “strategic leadership” because it connotes management of an overall enterprise, not just a small unit; and it implies substantive decision-making responsibilities. It is important to abiding interest in comprehending the factors that lead to superior organizational performance. Because many colleagues believe that performance is determined in great part by the strategic choices and other major organizational decisions made within the firm.

Activities often associated with strategic leadership include making strategic decisions; creating and communicating a vision of the future; developing key competencies and capabilities; developing organizational structures, processes, and controls; managing multiple constituencies; selecting and developing the next generations of leaders; sustaining an effective organizational culture. This study examines the phenomenon of strategic leadership of organization, and tries to present a taxonomy through which it can be studied.

İÇİNDEKİLER

Özet	i
Abstract	ii
İçindekiler	iii
Tablo ve Şekiller Cetveli	vi
Önsöz	vii

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK TİPOLOJİLERİ

1. GENEL OLARAK LİDERLİK ARAŞTIRMALARI	1
2. LİDERLİK NEDİR	4
3. YÖNETİM VE LİDERLİK ÜZERİNE FARKLI BAKIŞ AÇILARI	8
4. YIRMİNCİ YÜZYILDAKİ EGEMEN LİDERLİK PARADİGMALARI 12	
4.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI	13
4.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ.....	18
4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	19
4.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları.....	20
4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	22
4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	24
4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	25
4.2.6. Liderlik Karar Tarzları.....	26
4.2.7. Zekanın Bir İfadesi Olarak Lider.....	27
4.3. LİDERLİKTE DURUMSALLIK (KOŞUL BAĞIMLILIK) TEORİSİ... 28	
4.3.1. Liderler ve Yöneticiler Kendilerini Durumsal Değişkenlere Nasıl Alıştırmaktadırlar.....	30
4.3.2. Olasılık Teorisi Değişkenleri.....	30
4.3.2.1. Liderin Gözlemlenebilen Davranışı.....	32

4.3.2.2. Çalışma-İlişkili Durumsal Değişkenler.....	32
4.3.2.3. İzleyicilerin Davranışları.....	32
4.3.3.Fiedler'in Olasılık Modeli : Liderlik Tarzı ile Durumsal Uygunluk Faktörlerinin Eşleştirilmesi.....	33
4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	37
4.3.5. Amaç-Yol Teorisi.....	38
4.3.6. Karar Tarzı Grup Davranışını Etkiler.....	43
4.3.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Güç Paylaşımı Modeli.....	43
4.3.8. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli	44
4.4. DÖNÜŞÜMCÜ, İŞLEMSEL VE KARİZMATİK LİDERLİK TEORİLERİ	44
4.4.1. Dönüşümcü Liderlik	47
4.4.2. İşlemsel Liderlikteki Belirsizlikler	50
4.4.3. Dönüşümcü Liderliğe Karşı İşlemsel Liderlik	53
4.4.4. Karizmatik Liderlik	54

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

1. STRATEJİK LİDERLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	61
1.1. TEPE YÖNETİMİ TAKIMLARI.....	62
1.2. TEPE YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ.....	64
1.3. TEPE YÖNETİMİNİN STRATEJİK YÖNÜ.....	67
1.4. ÖRGÜTSEL STRATEJİLER.....	70
1.5. STRATEJİK DAVRANIŞ VE STRATEJİK KARAR SÜREÇLERİ.....	71
1.6. ÜST EŞELONLAR TEORİSİ (UPPER ECHELONS THEORY).....	73
2. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI.....	74
2.1.ABSORBE EDEBİLME KAPASİTESİ.....	78
2.2.ADAPTE OLABİLME KAPASİTESİ.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK LİDERLİK ROLÜNÜN ANALİZİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

1. STRATEJİK LİDERLİK YÖNLERİNİN KURAMSAL TEMELLERİ...	86
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	91
2.1. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	91
2.2. VERİ ANALİZİ VE ÇOK BOYUTLU ÖLÇEKLEME (ALSCAL) MODELİ.....	92
2.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNDE YER ALAN LİDERLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	94
2.4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	95
3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	103
KAYNAKÇA	107
EK 1	112

TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ

TABLO 1 :	Kotter'ın Yöneticiler ve Liderler Arasındaki Ayırımı	11
TABLO 2 :	Özellikler Teorisinde Liderleri İzleyicilerden Ayıran Özellikler	15
TABLO 3:	Likert'in Sistem 4 Modeli	25
TABLO 4 :	Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Öğeleri	56
TABLO 5 :	Mintzberg'in Tepe Yöneticisi Roller	66
TABLO 6 :	Liderliği Gerektiren Adapte Edici Çalışmalar	81
TABLO 7 :	Stratejik Liderlik Yönleri	90
TABLO 8 :	Uygulama Örneklemine Oluşturan Yöneticiler Hakkındaki Özet Bilgiler	94
TABLO 9 :	Liderler Arasındaki Benzerlik Matrisi	96
ŞEKİL 1 :	Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi	22
ŞEKİL 2 :	Liderin Karar Davranışlarının Klasik Betimlemeleri	26
ŞEKİL 3 :	Lider Olasılıklarının Dört Faktör Modeli	31
ŞEKİL 4 :	Amaç Yol Modelinde Anahtar Faktörler ve Değişkenler	40
ŞEKİL 5 :	Tepe Yönetimi Takımlarına İlişkin Bir Model	64
ŞEKİL 6 :	Organizasyonun Yönü, Tasarımı ve Etkililiği için Tepe Yönetiminin Rolü	68
ŞEKİL 7 :	Liderler Arasındaki Öklit Uzaklık Modeli	98
ŞEKİL 8 :	Stratejik Liderlik Modellerinin Öklit Uzaklığı ile Gösterimi	102

ÖNSÖZ

Liderlik kavramı artık bütün organizasyon yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi olmuştur. Modern-Sonrası ve Çağdaş yaklaşımların temel tartışma konularından ve temel kavramlarından birisi liderlik konusudur. Günümüzde yöneticilerin hiyerarşiye dayalı yöneticilik yapmaları gerektiği anlayışı artık terk edilirken, gelişmekte olan yeni kavram yöneticilerin aynı zamanda da liderlik özelliklerine sahip olması ve bilgi, beceri, karizma, uzmanlık ve güçlü beşeri ilişkiler gibi liderlik özelliklerini kullanarak, çalışanları etkileyebilmesidir. Böylece katı ve klasik hiyerarşik yapılar terk edildikçe, yönetici konumunda bulunan kişiler çalışanları etkileyebilmek için kişiler arası ilişkilere ve liderlik uygulamalarına daha fazla ağırlık ve önem vermek zorunda kalacaklardır. Kısaca klasik yöneticilik uygulamalarının artık bir tarafa bırakılıp yönetici konumunda bulunan kişilerin aynı zamanda liderlik yapmaları gerektiği anlayışı konunun önemini daha da arttırmaktadır.

21. Yüzyılın Global Ekonomisi; karmaşık, değişken ve rekabete dayalı fırsatlar ve tehditlerle dolu olacaktır. Etkili stratejik liderlik uygulamaları, organizasyonlara çevrelerindeki belirsiz ve karmaşık ortamlarda rekabet etmeye çalışırken, performanslarını arttırmak için yardımcı olacaktır. Bu çalışmayı yapmamdaki en büyük amaç, stratejik liderlik uygulamalarının tam ve başarılı bir şekilde yerine getirildiği zaman, günümüz organizasyonları için, nasıl önemli bir rekabet aracı olarak ortaya çıkacağını göstermektir.

Çalışmalarım sırasında benden destek ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Doç.Dr. Murat KASIMOĞLU'na, en büyük destekçim sevgili anneme, ilgi ve yardımlarını esirgemeyen bütün araştırma görevlisi arkadaşlarıma, çok değerli hocalarıma ve bu çalışmanın oluşmasında yardımları geçen herkese teşekkürlerimi sunarım

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TİPOLOJİLERİ

Çalışmanın temel konusu olan stratejik liderliğe geçmeden önce, stratejik liderlik çalışmalarının alt yapısını oluşturan paradigmlar, bu bölümde kısaca gözden geçirilip incelenmeye çalışılacaktır. Liderliğin “büyük adam” teorisi ile başlayan evrimi hala daha devam etmektedir. 1980’li yıllardan itibaren popüler olmaya başlayan stratejik liderliği anlamak için, öncelikle liderlik araştırmalarının bu güne gelmesinde katkısı olan, başlıca liderlik kuramlarının anlaşılması gerekmektedir. Bu yüzden çalışmanın birinci bölümünü, yirminci yüzyılda liderlik araştırmalarında egemen olan paradigmlar oluşturmaktadır.

1. GENEL OLARAK LİDERLİK ARAŞTIRMALARI

Liderlik çalışmaları yeni değildir. Liderlik ve lider etkililiği ile ilgili tartışmalar Yunan ve Latin klasiklerinde, Kutsal Kitabın eski ve yeni ahitlerinde, antik dönem Çin felsefecilerine ait yazılarda ve eski dönemlere ait İzlandaca destanlarda bulunabilir. Böylesine bir çok kişiyi veya durumu etkileyen bir tarihin verilmesi sonucu, liderliğe ait tutarlı ve açık birkaç tanımın olabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte, pek çok araştırmacı ve kuramcının aynı fenomeni tanımlaması ve açıklaması gerçeğine rağmen, liderlik ile ilgili tutarlı bir tanım bulunmamaktadır. Bunun sonucunda, her bireysel araştırmacının kendine ait tek ve benzersiz bir tanımı olduğu görülmektedir (Mello 1999 : 163).

Geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalara ve bugüne kadar liderlik hakkında ne öğrenildiğine bakıldığında, liderlik hakkında tam anlamıyla yararlı herhangi bir şey bilinmediğini, liderlik teorilerinin ve araştırmalarının düzensiz, karmakarışık ve eksikliklerinin olduğunu ve hatta bazı yazarların liderlik gibi bir

olgunun olup olmadığını sorguladıkları görülür (Fiedler 1996 : 241). Liderlik kavramı ve tanımı üzerinde bile tam olarak görüş birliğine varılamaması konunun genişliği, derinliği, çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda bizlere fikir vermektedir (Keçecioglu 1998 : 7).

Bütün bunlar sadece ilgi duymamız için güzel bir neden olabilir ama tarih içindeki daha ciddi düşünceler, bize liderliğin “fark” yarattığını anlatır. Tarih, mükemmel askeri liderlerin kendilerinden çok daha üstün kuvvetlere karşı savaşlar kazanması ve yine mükemmel yöneticilerin batmakta olan veya çok kötü durumda olan işletmeleri tekrar hayata döndürmesi gibi örneklerle doludur. Akla gelebilecek ilk örnekler; Mustafa Kemal Atatürk’ün “Kurtuluş Savaşı”nda kazandığı zafer ve “Bağımsızlık Savaşı”nda George Washington’un kendi kuvvetlerinden çok daha fazla donanıma sahip ve çok daha iyi eğitilmiş İngiliz kuvvetlerine karşı kazandığı zafer gösterilebilir. İş hayatından bir örnek olarak ise “Chrysler Anonim Şirketi”nin “Lee Iacocca”nın sayesinde dikkate değer bir iyileşme göstermesi verilebilir. Geçmişten bugüne kadar liderin etkililiği genellikle bir grubun, bir organizasyonun veya bütün bir ulusun hayatta kalması veya yok olması ile belirlenmiştir. Bu, tarihte; Plato, Machiavelli ve von Clausewitz gibi çok önemli düşünürlerin ilgisini çekmiştir. Fiedler (1996 : 241)’e göre; eğer liderlik anlaşılması kolay olan bir şey olsaydı, günümüzden çok daha önce bütün cevaplara sahip olmuş olunurdu.

Liderlik çalışması hemen hemen uygarlık tarihi kadar eskidir ve liderlik hakkındaki modern çalışmalarla literatüre her geçen gün yeni bilgiler eklenmektedir. 1974 yılında liderlik ile ilgili 3000 çalışma yayınlanmışken bu sayı 1990 yılında 7000 adeti geçmiştir. Bununla birlikte, bugüne kadar bir çok çalışma, liderliğin etkileri üzerindeki dışsal güçlerin etkisi gibi liderliğin belirleyici etkenleri yerine, lider davranışının sonuçları üzerinde yapılmıştır. Bu belki de, liderlerin olaylar tarafından bir şekilde sokulmasındansa, liderlerin olayları şekillendiren rasgele temsilciler olarak algılanması şeklindeki yaygın eğilimden kaynaklanmaktadır (Goodwin 1999 : 50).

Liderliğin “büyük adam” teorisinden yola çıkan macerası halen sürmektedir. Aslında liderliği belirleyen temel kavramlar yaşadığımız çevrenin karmaşıklığı, insan davranışlarının belirsizliği, örgütsel stratejilerin yarattığı tehlike ve fırsatlar, her gün soluduğumuz ve paylaştığımız örgüt kültürü, paydaşlarımızın beklentileri gibi perspektiflerle özdeşleşmekte, çakışmaktadır. Kendi kendini yöneten takımlarda herkesin liderliği yanında, liderin tüm örgütü bir öğrenen örgüte dönüştürmesi için hem iyi bir öğrenci, hem de iyi bir öğretici olması, vizyonları belirleyen ve bunları çalışanların rahatça anlayabileceği dile dönüştüren liderlerin yanında, örgütü çalışma gruplarından yüksek performans gösteren takımlara doğru götüren takım liderleri, vizyoncu liderler, stratejist liderler günümüzde tartışılan ve tartışılacak liderlik uygulamaları arasında yer almaktadır (Keçecioglu 1998 : 7).

Dolayısıyla İşletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi de liderlik konusudur. Yöneticilerin liderlik yapması gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da arttırmaktadır. Gerçekten yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluk ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir.

Liderlik, Modern - Sonrası ve Çağdaş yaklaşımların temel kavramlarından birisidir. Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım (grup) bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, esas itibariyle pozisyona (makama) dayanan formal otoriteyi kullanan “yönetici” yerine, lider kavramını ön plana getirmiştir (Koçel 2003 : 583).

Liderlik nedir? Lider kimdir ve ne yapar? Liderlik konusunu anlamamıza yardım edecek başlıca teori ve yaklaşımlar nelerdir? Araştırmamızın birinci bölümünde bu soruların cevaplarını araştırmaya çalışacağız.

2. LİDERLİK NEDİR

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Şu halde, bu kısa açıklamadan da çıkarılacağı üzere, liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi süreci oluşturmaktadır. Bir kişi (lider) başkalarını nasıl etkileyebilir? Veya neden bir grup insan lider olarak beliren kişi tarafından etkilenir? Bu etkilenmede hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? Liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar bu sorulara cevap arama peşindedir (Koçel 2003 : 583).

Liderliğin güçlü savunucuları ve destekleyicileri; onun, başarılı organizasyonların arkasındaki büyük bir güç olduğunu iddia etmektedirler. Çünkü liderlik değişimi başarmak için gerekli olan vizyonu ve hareketi sağlamaktadır. Benzer olarak liderliğin yokluğu, en büyük üç dünya probleminden birisi olarak gösterilmektedir (diğer ikisi nükleer savaş ve ekolojik felakettir).

Kavramsal konulara geri dönecek olursa, kaynak bağımlılığı (resource dependency), örgütsel performansın öncelikle ekonomik koşullar, hükümet politikaları ve teknolojik değişim gibi faktörlere bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ne yazık ki sadece birkaç kuramcı, liderlerin içinde var olduğu hangi bağlamların lider davranışlarını etkilediğini açıklamayı geliştirmişlerdir. Organizasyonların nadiren kapalı sistemler gibi yönetildiği günlerden bu güne çevrenin etkisi, içsel tercihlerin dışsal koşullar ile zorunlu olarak birleştirilmesine imkan veren organizasyon sınırının her iki tarafındaki çalışma ile başarılı liderlik uygulamalarına, tehlikeli bir biçimde “sınırlı yönetim becerileri” yaratmıştır. Yani öncelikle lider-izleyici ilişkileri üzerine odaklanan liderlik araştırması, odak noktasını kişiden kişiye ve kişiden bağlama

olacak şekilde değiştirme ihtiyacındadır. Sonuç olarak, implikasyonların yüksek derecede zorlayıcı olduğu zamanlarda bile liderlik, diğerlerine durumlarını anlamalarında yardım edecek güçlü bir aracı olabilecektir (Goodwin 1999 : 50).

Liderliğin bir çok tanımı yapılmasına karşın hiç biri geniş kabul görmemiştir. Liderlik, süreç ve özellik kavramlarının her ikisi olarak tanımlanabilir. Bir süreç olarak liderlik, amacın başarılması doğrultusunda grup üyelerinin eylemlerini yönetmek ve koordine etmek için gerekli “zorlayıcı olmayan etkinin” (noncoercive influence) kullanılmasıdır. Bir özellik olarak ise liderlik, etkiyi başarılı bir şekilde kullananlara mal edilen karakteristikler kümesidir. Örgütsel bakış açısından ise liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderlik birey ve grup davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bundan başka grubun çabalarını yönettiiği amaç, lider tarafından arzulanan amaçtır ve bu örgütsel amaçlar ile birbirlerinin yerine geçebilir veya geçmeyebilir.

Liderlik zorlamayı veya kuvvet kullanmayı gerektirmez. Bir yöneticinin gücüne güvenerek astlarının davranışlarını yönlendirmesi liderliği yerine getirmek anlamına gelmez. Böylece bir yönetici veya amir, lider olabilir veya olmayabilir. Önemle dikkat edilmesi gereken, lidere mal edilen karakteristikler kümesi bireyin gerçekten sahip olduğu karakteristikler olmalıdır. Bunun yanında bu karakteristikler, liderin sadece sahip olduğunun farkında olduğu karakteristikler de olmalıdır (Moorhead ve Griffin 1989 : 322).

Liderlik; yapılması gerekene ikna ettiğiniz diğer kişileri, bir şeyler yapmaya istekli hale getirme sanatı olarak görünür. Liderlik; izleyicileri, çeşitli yollarla liderlik etkisi olmadan göstermeyecekleri davranışlara yönlendirmektir. Bu sanatı anlamak için liderlik özelliklerine, bilişsel tarza (cognitive style) ve grup üyeleri ile olan davranış etkileşimlerine bakmak yardımcı olacaktır.

Eski zamanlarda büyük liderlerin daha üst sınıftaki insanların bir mirası olarak doğduğu varsayılırdı. Bugün ise liderliğin, hayat deneyimlerinden öğrenerek

ve hayat deneyimleri sayesinde şekillenerek sonradan öğrenilebileceğinin farkına varılmıştır (Cook ve Hunsaker 2001 : 493).

“Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) 61 ulus içinde liderlik ve kültür üzerine odaklı bir araştırma programıdır (House ve diğerleri 2002 : 3). 1994 Ağustos’unda Kanada’da Calgary Üniversitesi’nde ilk “GLOBE Araştırma Konferansı” düzenlenmiştir. 38 ülkeden 54 araştırmacı projeye ilgili ortak bir anlayış geliştirmek ve projeyi yürürlüğe koymak için toplanmışlardır. Bu toplantıda, GLOBE araştırmacıları tarafından inanılan çeşitli bakış açılarını yansıtan, liderlik ile ilgili bir iş tanımı üretmek için bir hayli vakit harcanmıştır. Bu toplantıda oy birliği ile örgütsel liderlik ile ilgili; bireyi oldukları organizasyonların etkinliği ve başarısı doğrultusunda bir bireyin diğerlerini etkileyerek, motive ederek ve onlara yetki vererek katkıda bulunması şeklinde evrensel bir tanım ortaya çıkartılmıştır. Simonton liderlik ile ilgili genel konuşmasında, liderliği “bir grup üyesinin grup tutumlarında, performansında ve karar almada grubun diğer üyelerinin yarısından fazlasının üzerinde etkisi olması” olarak tanımlamıştır. GLOBE projesi genel anlamdaki liderlikten çok, örgütsel liderlik fenomeniyle ilgilidir (House ve diğerleri 2002 : 5).

Liderlik temelde 4 boyutlu bir yaklaşımı içermektedir. Birinci boyut liderin kendisidir. İkinci boyut liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüt olmaktadır. Bir bakıma alıcı-verici ortam sağlanmaktadır. Üçüncü boyut örgüt içi ve dışı koşullardır. Örgüt içindeki müşterilerimiz, kültürümüz, değerlerimiz, iklimimiz, örgüt dışında ise paydaşlarımız. Ve son olarak bunların zamansal yansımalarıdır. Gün geçmiyor ki liderlik teorilerine yeni bir kavram eklenmesin ve tartışılmasın. Bunun temel nedeni ise yukarıda belirtilen boyutların karmaşıklığı ve sürekli birbirlerini etkilemeleridir. İnsanların örgüt içinde söyleyeceklerinin olması, insan olarak değerlerinin bilincine varmaları, dinlenilmek talepleri katılım boyutunu öne çıkartırken, işimize, iş arkadaşlarımıza, örgüte olan tavırlarımızda ve tutumlarımızda ise köklü bir değişimi de yanında getirmektedir (Keçecioglu 1998 : 7).

Liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirli bir grubun belirli bir kişi arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Bu sürece sadece formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, devlet yönetiminde de rastlanmaktadır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir.

İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi (formal) yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetki ile donatılmış olmak ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını arttırmaktadır.

Üçüncü olarak belirtilmesi gereken husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarınıdır.

Nihayet liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlara, kalıplara ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı veya formen'in de liderlik yapması gerekir, bir genel müdürün de. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde buldukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır (Koçel 2003 : 584).

Liderlik sürecini aşağıdaki eşitlikteki gibi ifade etmek mümkündür.

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})$$

Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel 2003 : 587).

Liderlik bu güne kadar; bireysel kişilik özellikleri, lider davranışları, lider davranışlarına gösterilen tepkiler, kişiler arası ilişkiler, etkileşim modelleri, ilişki modelleri, izleyicilerin algılamaları, görev amaçları, örgütsel kültür ve iş süreçlerinin doğası gibi bir çok açıdan tanımlanmıştır. Bununla birlikte, yıllar boyunca çeşitli tanımlamalar arasında, etkinin özellikle de zorlayıcı olmayan etkinin sürecini içeren tek bir ortak unsur ilerlemiştir. Dolayısıyla dikkat edilmesi gereken, bu etkinin sadece iş grubunun ve organizasyonunun çıkarlarına değil, liderin kişisel çıkarına da hizmet edebileceğidir (Mello 1999 : 163).

Liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir? Veya lider olabilecek kişileri önceden belirlemek mümkün müdür? Bu sorulara cevap bulabilmek için liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her teori, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişkin değişkenlere ağırlık vermiştir. Ancak bütün bu teori ve yaklaşımlara ve uygulamalı araştırmalara rağmen, henüz liderlik olayını tam olarak anlamamıza yarayacak kapsamlı bir teori ve yaklaşımın bulunmadığı da belirtilmelidir (Koçel 2003 : 587). Aşağıda liderlik ile ilgili başlıca teorileri ele almadan önce liderlik kavramını organizasyonlar açısından daha iyi anlayabilmemiz için, yönetici ve lider arasındaki farkların açıklanması yararlı olacaktır.

3. YÖNETİM VE LİDERLİK ÜZERİNE FARKLI BAKIŞ AÇILARI

Yönetim ve Liderlik birbirlerinden farklı kavramlardır. Yönetim insanları etkilemede formal/biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme gücünden kaynaklanır. Mintzberg'in yönetim kavramıyla başlarsak, liderlik rolünün yöneticilere atfedilen ortak on rolden yalnızca bir tanesi olduğunu ve bu rolün de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edildiğini ortaya koyar. Bu noktadan baktığımızda liderlik yönetsel bir görevdir. Bir başka görüşe göre, liderlik grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek/uyumlaştırmak ve yöneltmeyi zorlama yapmadan etkilemektir. Bir başka görüş ise liderliği, hedeflerin oluşturulmasına ve hedeflere ulaşılmasına doğru

örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme süreci/sanatı olarak görmektedir. Yukarıdaki tanım incelendiğinde üç eleman öne çıkmaktadır; etkileme, grup ve hedef. Bununla birlikte liderlik konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmakla beraber hiçbiri üzerinde geniş bir kabul oluşmamıştır (Keçecioğlu 1998 : 9).

Liderlik ve yönetim hakkında farklı görüşler vardır. Goodwin (1999 : 50)ye göre; Kotter, yönetimin büyük ölçüde örgütsel karmaşıklıkla baş etmeye ve istikrar sağlamaya çalışan bir yirminci yüzyıl fenomeni olduğunu, liderliğin ise diğerlerini vizyon hakkında esinlendiren ve değişimle başa çıkmaya çalışan bir kavram olduğunu açıklamıştır (Kotter 1990 : 86). Mintzberg; liderliği, yönetici rolünün (formal otorite yöneticiye güç verirken, liderliğin ise bunun ne kadar geniş ölçüde kullanılacağını iddia eden) ayrılmaz bir parçası olarak görmüştür. Bununla birlikte Mintzberg'in lider rolünün, kamu sektörü üst yöneticisi etkinliği ile birlikte eşit sayılmasının güç olduğu bulunmuştur.

Bütün bunlara ek olarak, bu iki kavramın üst üste bindiği veya ikisinin de birbirinden farklı süreçler ve fenomenler olduğu düşünülürken, liderliğin yönetim ile nasıl ilişkilendirileceği konusunda, "keskin" bir fikir ayrılığı vardır. Bir yorum yönetimi karmaşıklıkla baş etmek olarak kavramsallaştırırken, buna karşı bir diğeri liderliği değişimle baş etmek olarak kavramsallaştırmıştır. Bununla birlikte açıkça görülmektedir ki; bir diğeri olmadıktan sonra yönetici veya lider olmak kolayca mümkündür. Ayrıca; hemen hemen hepimiz, üzerimizde resmi hiyerarşik otorite veya güce sahip olmayan birisi tarafından etkileniriz. Kavramsal olarak; liderlik bir etkileşim süreci iken, yönetim aktif bir süreçten çok daha fazlasıdır. Liderlik açıkça bir sanattan daha fazlasını ifade ederken, yönetim sıklıkla bir bilim olarak düşünülmüş ve öğretilmiştir. Bir çok etkili yöneticinin güçlü liderler olduğu ve bir çok etkili liderin güçlü yönetim becerilerine sahip olduğu düşünülürse, bu iki tamamlayıcı örgütsel süreç arasında fark çizmek mümkün olmaktadır (Mello 1999 : 163).

Yöneticiler organizasyonların hemen her basamağında bulunurlar ve müdür, şef, amir, idareci, direktör gibi çeşitli unvanlarla anılırlar. Yöneticiler günlerinin

büyük bir çoğunluğunu kaynakları, projeleri ve benzeri pek çok örgütsel eylemi yönetmek için ayırırlar. Liderler ise kişileri, “fırsatların vizyonları” (visions of oppurtunities) hakkında heyecanlandırır ve yenilik yaratmaları konusunda bu kişileri yetkilendirir. Yöneticiler gibi liderlerde organizasyonların her basamağında bulunabilirler. Yöneticilerin aksine liderler, etkili bir şekilde liderlik yapabilmek için bir unvana ihtiyaç duymazlar. Aslında lider, yönetici olmayabilir de. Buna karşın yöneticilere sorumluluk alanlarını ifade eden sembolik unvanlar verilir.

Yöneticiler, sorumluluk taşımak için otorite sahibidirler. Daha açık ifadeyle yönetici, organizasyonun veya organizasyonunun alt biriminin sorumluluğunu taşımak için resmi otoriteyi yerine getiren kişidir. Yöneticiler sistemleri tanılayarak onları etkileyen ve işlerin düzgün bir şekilde akışını korumak için gerekli faaliyetleri kontrol etmekten sorumlu olan kişilerdir. Otorite; örgütsel hiyerarşi içinde bir kişinin, pozisyonuna dayalı olarak örgütsel kaynakları işlemek ve karar vermek için gerekli olan yetkidir. Yöneticiler pozisyonlarına dayalı otoritelerine dayanarak problemleri çözerler, karar verirler ve eylemde bulunurlar. Fakat otoriteyle beraber sorumluluk da gelir. Sorumluluk yöneticinin; uygun amaçların konulması, kaynakların etkili bir şekilde tahsis edilmesi ve birim içindeki görevlerin başarılmaları konuları için cevap verebilir olması anlamına gelmektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 490).

Liderler, diğerlerini (izleyiciler veya astlar) kendilerini takip etmeleri için etkilerler. Liderlik; yön göstermek, diğerlerine enerji vermek ve örgüt vizyonu hakkında gönüllülüğü sağlama sürecidir. Geleceği ve gelecekte ne olacağı konularını vurgularken astlarına vizyon ve ilham verirler(Wilson 1996 : 28). Lider, vizyon ve amaçlar yaratarak diğerlerini vizyonu paylaşmaları için etkilerler ve amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Vizyon geleceğin açık bir şekilde ifade edilen ve organizasyonun amacını, yönünü ve önceliklerini taşıyan bir resmidir. Vizyon, insan enerjisinin önemi ve kaynakların seçici bir şekilde kullanılması aracılığı ile elde edilebilecek koşulları, olayları, ürünleri ve nitelikleri aydınlatır.

Liderlerin hepsi hiyerarşinin yüksek pozisyonlarında bulunmazlar ve liderlik her zaman için dönüşümcü (transformational) değildir. Liderler örgütsel hiyerarşi içindeki hemen her basamakta bulunabilirler ve çoğu da bu örgütsel kalabalık içinde doğrudan doğruya göze çarpmazlar. Ne zamanki ki yetkisi olmayan birkaç kişi, lidersiz bir iş gücüne yerleştirildiği veya kendi kendini yöneten bir takıma (self-management team) atanırsa, bir veya iki kişi olası bir şekilde informal liderler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan liderler (emergent leaders) tanımlanan amaçları, gündelik hareketleri ve bütünlük fikirleri bir arada tutarak projenin program üzerinde tamamlanmasını sağlamaktadırlar (Cook ve Hunsaker 2001 : 491).

Her yönetici bir lider olabilirken, her lider bir yönetici olamaz. Bu ikisi arasındaki farkı anlayabilmek için, örgütsel etkilerini karşılaştırmak gerekir. Herhangi bir kişi yönetici ve lider rollerinden her ikisini birden doldurabiliyorsa, bu roller eylemin farklı sistemlerini sergiler. Profesör John Kotter, liderliğin değişim ile baş etmek olduğunu ifade eder iken, yönetimin ise karmaşıklık ile baş etmeyi gerektirdiğini ifade etmiştir. Kotter; eylemin her bir sisteminin, hangi gereksinimlerin karşılanacağına karar verilmesini, gündemi başarabilecek kişi ve ilişki ağlarının yaratılmasını ve daha sonra da bu kişilerin işi gerçekten yaptıklarının sağlanılmaya çalışılmasını gerektirdiğini ifade etmiştir. Aşağıdaki tablo yöneticiler ve liderler arasında bu üç görevin nasıl başarıldığı konusundaki temel ayrımı ifade etmektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 492).

Tablo 1 : Kotter'in Yöneticiler ve Liderler Arasındaki Ayrımı

Üç Temel Görev	LİDERLER Değişimle baş etmek	YÖNETİCİLER Karmaşıklıkla baş etmek
Hangi gereksinimlerin karşılanacağına karar verilmesi	Bir yön tayin edilmesi (planlama için odak sağlayacak tümevarımsal bir vizyon ve stratejiler yaratılması)	Planlama ve bütçeleme (tümdengelimsel bir şekilde düzenli sonuçların üretilmesi)
İlişkiler ve ağlar yaratılması	Kişilerin vizyon yönünde davranmalarını sağlamak (iletişimin, güvenilirliğin ve yetkilendirmenin vurgulanması)	Organize ve istihdam etmek (işlerin yapılandırılması ve planların etkili bir şekilde uygulanması için ilişkilerin raporlanması)
İşin yapılmasını sağlamak	Kişileri motive etmek (ilgi yaratmak, değerleri vurgulamak, kişiler arası ilişkiler için informal ağlar kurmak)	Kontrol ve problem çözümü (plan ile davranışın karşılaştırılması, sapmaların düzeltilmesi için eylemde bulunulması)

Kaynak : Curtis W. COOK ve HUNSAKER, Phillip L. HUNSAKER, *Management and Organizational Behavior* , McGraw-Hill, Third Edition, New York, 2001, p.492.

4. YIRMİNCİ YÜZYILDAKİ EGEMEN LİDERLİK PARADİGMALARI

Yirminci Yüzyıla bakıldığında dört tane egemen liderlik paradigması olduğu görülür. Geniş bir boyutta incelendiğinde; her bir yaklaşımın diğerlerine paralellik gösterdiğini ve bir önceki egemen paradigmaya yöneltilen eleştiriler doğrultusunda oluşan tepki olarak ortaya çıktığı görülür. Bireysel olarak her yaklaşım, liderlik hakkında değerli katkılar sağlamakla birlikte, liderlik kavramını anlamamızda bize yardım edecek evrensel bir “mükemmel teori”yi sağlamayı başaramamıştır. Kolektif olarak; bu yaklaşımlar bize, kavramsal olarak her bir diğer yaklaşımın varsayımlarını tamamlayıcı çok boyutlu bir görüş açısı kazandırmışlardır (Mello 1999 : 164).

Liderlik teorileri tipik olarak üç kategoriye ayrılabilir : Özellikler Teorisi, Davranışsal Teori ve Durumsallık Teorisi (Hsu J. ve diğerleri 2003 : 37).

İlk Liderlik araştırması, 1900’lerin başından başlayarak 1940’lara kadar devam eden özellikler teorisi olmuştur. Özellikler teorisinde liderlik; kişiliğin, kişiliğin grup üzerindeki etkilerinin ve birey olarak grup tarafından büyük ölçüde itaat edilen liderin önemini vurgulamak olarak tanımlanmıştır. Özellikler teorisi liderliği, grup süreçlerinden ve problemlerinden kaynaklanan ve grup amacının başarılmasında bir aracı olarak tanımlamıştır. Bu kuramcılar liderlik özelliklerini güvenilirlik, üstünlük, enerji, akıllı olmak, özgüven, sosyal aktivite ve yetenek şeklinde önermişlerdir. Bununla birlikte özellikler teorisi, belirsiz ve güvenilmez pratik değerleri ve tutarsız sonuçları nedeniyle uzun süre ayakta kalamamıştır. İkinci teori olarak ise davranışsal liderlik teorisi gösterilmektedir. Özellikler teorisi liderliğe özgü ve gözlemlenemeyen davranışlar üzerinde odaklanırken, davranışsal teori liderlerin nasıl davrandıkları ve hareket ettikleri üzerinde odaklanmıştır. Davranışsal teoriyi temel bir akım gibi betimleyen iki okul vardır. 1940’lı yılların sonunda Ohio State Üniversitesi, liderlik için iki boyut önermiştir: astlar için liderin ast-lider ilişkilerini tanımladığı inisiyatif (initiating structure) boyutu ve kişilerle ilgili olmayı ve kişilerin duygularına saygı göstermeyi ifade eden kişiyi dikkate alma (consideration) boyutu. University of Michigan’da yapılan çalışmalarda da liderlik

için iki boyut önerilmiştir : kişilerin iyilik ve mutluluk içinde olmasıyla ilgili kişiye yönelik (the employee oriented) boyut ve liderin performans üzerine odaklandığı işe yönelik (production oriented) boyuttur. Bununla birlikte davranışsal yaklaşım, bireysel davranışların örgütsel ortamlardaki karmaşıklıklarını gözden kaçırmış veya dikkate almamıştır. Üçüncü ve son olarak durumsallık teorisi liderliği çok yönlü bir biçimde açıklamış ve liderliği çeşitli durumların etkisi nedeniyle liderliğin karmaşıklıklarını çözecek bir şekilde açıklamıştır. Fiedler'in Durumsallık Modeli, Normatif Karar Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi, Lider-Üye Değişim (LMX) Teorisi ve Amaç-Yol Teorisi olmak üzere durumsallık teorilerini beş kolda incelemek mümkündür (Hsu J. ve diğerleri 2003 : 38). Şimdi bu yaklaşımları sırasıyla inceleyelim.

4.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI (TRAITS APPROACH)

19. Yüzyılda ve 20. Yüzyılın başlarında “büyük adam” liderlik teorileri bir hayli popülerdi. Bu teoriler gayet açık bir şekilde liderlik niteliklerinin özellikle üst sınıfa mensup kişiler tarafından kalıtsal olduğunu ileri sürmekteydi. Büyük adam sonradan değil, doğuştan olunurdu (tabi o günlerde iş dünyasının neredeyse tamamı erkeklerden oluşmaktaydı). Bugün ise “büyük adam” teorileri, daha kuvvetli “sözde” modelleri daha açık hale getirmek için popüler bir araçtır. Yeni modelleri makul bir hale getirmek için, “büyük adam” teorileri olumsuz da olsa olumlu özellikler kadar katkıda bulunmaktadır.

Yirminci Yüzyılın başlarında, büyük adam teorileri yavaş yavaş yerini özellik teorilerine bırakmaya başlamıştır (özellik buradaki genel anlamıyla; yetenekleri, güdülerini veya davranış modellerini içeren genel kişilik karakterlerini tanımlamak için kullanılmıştır). Özellik teorileri, liderlik özelliklerinin kalıtsal bir miras olarak kalıp kalmadığı veya sonradan kazanılıp kazanılmadığı hakkında varsayımlar yapmamıştır. Bunun yerine bu teoriler, lider karakteristiklerinin lider olmayan kişilerin karakteristiklerinden farklı olduğunu açık bir şekilde iddia etmiştir. Uzunluk, ağırlık ve fizik yapısı gibi özellikler büyük ölçüde kalıtımsal iken, endüstri ve işletme bilgisi

gibi olan diğer özellikler deneyim ve öğrenme üzerine dayanmaktaydı (Kirkpatrick ve Locke 1991 : 48).

Liderlik Teorilerindeki birinci yaklaşım olan özellikler teorisi, kişilerin lider olarak gösterdikleri başarıları açıklamak için, bu kişilere ait özelliklerin ve karakteristiklerin çalışılmasını kapsamaktaydı. Özellikler teorilerine yirminci yüzyılın başlarından 1940 yılının sonlarına kadar rağbet gösterildi. Özelliklerin fiziki karakteristikleri, kişilik karakteristikleri, sosyal karakteristikleri ve kişisel beceri ve hünelerini içeren pek çok çeşidi bir çok araştırmacı tarafından bu tarihler arasında incelenmiştir. Özellik teorileri büyük ölçüde bir bireyin liderlik özelliklerini açık bir şekilde gösterip gösteremeyeceğinin önceden söylenebilmesi üzerine tasarlanmıştır (Mello 1999 : 164).

Lider özellikleriyle ilgili çalışmalar uzun ve tartışmalı bir tarihe sahiptir. Araştırmalar göstermiştir ki, kesin ve açık özelliklere sahip olmak yalnız başına liderlik başarısını garantilememektedir. Bunun yanında etkili liderlerin anahtar niteliği taşıyan kesin açılar içinde, diğer insanlardan farklı olduğu kanıtlanmıştır. En önemli ve başlıca lider özellikleri şunları içermektedir: beceri ve inisiyatif (başarı, motivasyon, enerji, kararlılık ve başarıma arzusunu içeren genel bir terim olarak) ; liderlik motivasyonu (liderlik etme arzusu) ; doğruluk ve dürüstlük ; özgüven (duygusal istikrar ile ilişkili) ; zihinsel süreci işletebilme kabiliyeti ; ve iş bilgisi. Karizma, yaratıcılık ve esneklik gibi özellikler için ise, daha az açık kanıtlar bulunmaktadır. Anahtar niteliği taşıyan özellikler lidere, örgütsel vizyonu ve örgütsel vizyonu gerçekleştirmek için gerekli olan etkili bir planı formüle etmek gibi gereksinim duyulan becerileri kazanmasında ve elde etmesinde yardımcı olmakta ve vizyonu realite içinde uygulamak için gerekli olan adımları atmasını sağlamaktadır (Kirkpatrick ve Locke 1991 : 48).

Bu teori, daha önce Sayfa 7’de bahsedilen eşitlikteki “lider” değişkenini esas almaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu

kişinin sahip olduğu özellikler olmaktadır. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel 2003 : 587).

Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırabilirse, liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri, başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmak üzerinedir.

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur (Koçel 2003 : 588).

Tablo 2 : Özellikler Teorisinde Liderleri İzleyicilerden Ayıran Özellikler

- Yaş	- Güzel Konuşma Yeteneği	- Dürüstlük
- Boy	- Zekâ	- Samimiyet
- Cinsiyet	- Bilgi	- Doğruluk
- Irk	- Kişiler Arasındaki İlişki	- Açık sözlülük
- Yakışıklılık	Kurma Yeteneği	- Kendine Güven Duyma
- Başkalarına Güven Verme	- İnisiyatif Sahibi Olma	- Kararlılık
	- Hissel Olgunluk	- İş Başarma Yeteneği

Kaynak : Tamer KOÇEL, 2001 İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, syf: 589.

Lider, yukarıdaki özelliklere, izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler daha önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkanı doğacaktır. Veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilecektir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir (Koçel 2003 : 589).

Başarılı liderler diğerleri arasında hemen göze çarpılmaktadırlar. Fakat inisiyatif (drive) ve özgüven (self-confidence) gibi liderlik özellikleri tek başlarına liderlik başarısını önceden tahmin etmek için yeterli değildir. Bunlar, liderlerin bir vizyonu açıklamak, amaçları ortaya koymak ve rol modellemesi gibi, bir organizasyon içinde başlatması gereken eylemlerin sadece ön koşulları veya imkan kılıcılarıdır. Öyleyse liderlikten anladığımız doğru karakteristik nedir ?

Sosyal-bilişsel teori (social-cognitive theory) üzerindeki araştırmalar kişilerin ideal saydıkları kişisel özelliklerini, liderleri diğerlerinden ayırmak için kullandıklarını göstermiştir. İzleyiciler, liderlerinde özellikle ve en çok güvenilirlik olgusuna bakmışlardır. Güvenilirlik dürüst olmayı, yeterliliği, ileri görüşlülüğü ve esin verici olmayı ifade etmektedir. Liderleri diğerlerinden ayırmak için, günümüze kadar izleyiciler tarafından kullanılan altı tane ek özellik daha bulunmuştur. Bunlar : inisiyatif, liderlik motivasyonu, dürüstlük ve doğruluk, özgüven, bilişsel yetenek ve işletme bilgisidir. Aşağıda bu nitelikler özetlenmektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 493).

- *Inisiyatif* - zor görevlerde başarıyı yakalama, başarılı olma arzusu, uzun saatler boyu şevkle çalışmak için gerekli yüksek enerji, engellerin üstesinden gelmek için gerekli olan kararlılık ve tercih yapmak için gereken girişim ve değişime liderlik edecek eylemi ortaya koymak için gerekli olan ihtiyaçtır.
- *Liderlik Motivasyonu* – kuvvetli bir liderlik etme arzusuna, sorumluluk kabul etmek için gereken istekliliğe, diğerlerini etkileme arzusuna ve sosyalleştirilen kuvvetli bir güç arzusuna (organizasyonun iyiliği için gücü kullanma arzusu anlamına gelir) örnek olmaktadır.
- *Doğruluk ve Dürüstlük* – söz ve eylem arasındaki tutarlılığı kanıtlamak, ahlaki prensiplere bağlı kalmak, ağız sıkı olmaktır.
- *Özgüven* – liderin kendine özgü eylemlerinden emin olarak izleyicilerin güvenlerine sahip olması (ve hataları konusunda savunucu olmaması), kendini hissettirebilmek ve kararlı olmak, duygusal istikrarı sağlamak ve

sürdürmek (başka birisinin arzusunu kaybettirmeden) ve kriz zamanlarında sakin kalmak ve kendine güvenmek.

- *Bilişsel Yetenek* – keskin bir zekaya sahip olmak ve stratejik olarak düşünebilmek, mantıklı bir şekilde analitik olarak düşünebilmek, kararlarda ve eylemlerde adil bir yapı göstermek ve tündengelimsel ve tümevarımsal olarak mantıklı bir şekilde düşünme yeteneğine sahip olmak.
- *İşletme Bilgisi* – resmi eğitiminin yanında izleyicilerin ilgilerini anlamak için teknik uzmanlık geliştirmek, içinde bulunduğu endüstriye ait ekonomik verileri anlamak ve organizasyonun kültürünü ve davranış şeklini bilmek (Cook ve Hunsaker 2001 : 495).

İzleyiciler yönetilmek ve ilham almak için liderlerine baktıkları zaman, bazı kesin karakteristikleri liderlerinde görmeyi beklerler. Liderin kendine özgü doğru bir karakteristiğe sahip olmasına ihtiyacı vardır ve bu karakteristik diğerlerine (grup içindeki diğer kişilere) eşit bir şekilde takdim edilmiş bir karakteristik olmamalıdır. Kişilik karakteristikleri önemlidir ve bununla birlikte liderlik için sadece bir ön koşuldur. Liderin davranışı ve bilişsel becerileri de önemlidir (Cook ve Hunsaker 2001 : 493). Bununla birlikte özellikler yalnız başına, başarılı bir işletme liderliği için yeterli değildir. Gerekli özelliklere sahip olan liderler ancak belirli eylemleri yaparak başarılı olabilirler. Gerekli ve yerinde özelliklere sahip olmak, bu tür eylemlerin yapılmasını ve başarılmasını sadece daha uygun bir hale getirmektedir (Kirkpatrick ve Locke 1991 : 49).

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

ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlü ve belirli bir özelliğın farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel 2003 : 589).

Bütün bunların neticesinde 1940 yılının sonlarında, liderlik ve herhangi bir bireysel özellik arasında, tutarlı bir ilişkinin eksikliğinin olduğunu bildiren bir takım etkili ve sözü geçen eleştiri yayınlanmıştır. Dolayısıyla bu, araştırmacılara alternatif paradigmaları araştırmaları konusunda cesaret vermiştir. Sonuç olarak, özellikler teorisi çalışmalarının, lider ve lider olmayanları ayırt etmekte kullanılacak nitelikleri üretme konusunda başarısız olduğu özetlenmiştir.

Bu yaklaşımın aldığı eleştirilere rağmen, özelliklerin daha çok liderliğı algılama ile ilgili olduğu sonucunu çıkararak özellik teorilerine, yakın zamanlarda canlanan bir ilgi duyulmaya başlandığını da burada açıklamamız yerinde olacaktır. Başka bir deyişle; özellikler, liderleri lider olmayan kişilerden ayırmak için astların algılamalarından hareket ederek yardımcı olabilmektedir. Fakat etkili liderleri etkili olmayan liderlerden ayırmak için başarısız olmuştur (Mello 1999 : 164).

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, dikkatlerini liderliğı konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Koçel 2003 : 589).

4.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ (BEHAVİORAL LEADERSHIP THEORİES)

Özellikler teorilerine yöneltile eleştiriler, liderlik ile ilgili çalışmaları, egemen yaklaşımla beraber “davranış” üzerinde odaklaştırarak, liderlerin gözlenebilir davranışlarının bir sınavı haline gelen liderliğı doğru yöneltmiştir. 1950’lerde ve 1960’larda egemen olan bu yaklaşım, astların lider davranışlarına nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklaşmaktaydı. Bu yaklaşım, liderleri tanımlamadaki

“etki” faktörüne olan vurguyu vermekle tamamen mantıksal gözükmiştir. Çeşitli davranış teorilerinin temel amacı liderlerin nasıl davranmaları gerektiği hakkında bir reçete yazmaya çalışmaktır (Mello 1999 : 164).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli ve benzeri gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, Sayfa 7’de ifade edilen eşitlikteki ikinci değişken olan izleyicilere de ağırlık vermiştir (Koçel 2003 : 589).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde, çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları benimsenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda, davranışsal liderlik teorisini oluşturan bu çalışmalar ve liderlik davranışları (tarzları) ele alınmaktadır (Koçel 2003 : 590).

4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire) başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır (Koçel 2003 : 590).

Davranışsal liderlik ile ilgili temel nitelikteki ve en büyük çalışmalar olan Ohio State Üniversitesi çalışmaları lider davranışının iki farklı boyutu üzerinde odaklanmıştır: Kişiyi dikkate alma (insanlar için olan ilgi) ve inisiyatif (verimlilik

için olan ilgi). Bu iki tip davranışın ve bu davranışların sonucu olan çıktılarının değerlendirilmesi, lider davranışı ve bu davranışın sonucu olan çıktılar arasındaki ilişkilerin durumları hakkında tutarlı bir yapı bulamamıştır. Bununla birlikte, bazı kesin tipteki durumlar içinden, liderlik sürecinin, durumunun ya da bağlamının liderin etkililiğini pekiştirebileceğini öne süren tutarlılıklar da bu çalışma içinde bulunmaktadır (Mello 1999 : 164).

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

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir (Koçel 2003 : 590).

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur :

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır,
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır. (Koçel 2003 : 591).

4.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 yılında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve

grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonucunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür, bu iki faktör kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered style)dir.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerinin) önceden belirlenip ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıkların yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış göstermektedir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel 2003 : 592).

“Michigan” Üniversitesindeki lider davranışı ile ilgili benzer çalışmalar da, lider davranışı ve çıktıları arasındaki herhangi bir ilişki hakkında, genelleştirebilecek dikkate değer bir kanıt bulma konusunda başarısız olmuştur. Evrensel olarak diğerlerine göre daha kuvvetli hiçbir liderlik çeşidi bulunamamıştır (Mello 1999 : 165).

Yukarıda ana çizgileri itibariyle kısaca belirtilmeye çalışılan iki çalışmanın da gösterdiği gibi liderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışsal Teorinin ağırlık noktası, liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları (faktörler) geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği

varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Koçel 2003 : 592).

4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid)

Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) olarak adlandırabilecek ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matris haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin (liderlerin) davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma (concern for production) ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak aşağıda gösterildiği gibi bir matris elde edilmiştir (Koçel 2003 : 593) :

Şekil 1

Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi

Yüksek 8 7 6 5 4 3 2 1 Düşük	9	"Country Club" Yönetimi (1,9)			Takım Yönetimi (9,9)					
	6	"Middle of the Road" Yönetimi (5,5)								
	1	Fakir Yönetim (1,1)			Otorite ve İtaat (9,1)					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Düşük			Üretime İlgi			Yüksek		

Kaynak : Curtis W. COOK ve HUNSAKER, Phillip L. HUNSAKER, *Management and Organizational Behavior* , McGraw-Hill, Third Edition, New York, 2001, p.498.

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen liderlik matrisi (leadership grid) bilişsel yaklaşımların en popüler açıklamalarından birisi sayılmaktadır. Liderlik matrisi üretim odaklı ve kişi odaklı liderliği yorumlayarak beş

tane liderlik tarzını tanımlamıştır. Liderin tarzı, bağımsız üretim ve kişilerin tutumları üzerinde birden (düşük) dokuza (yüksek) kadar sıralanan değerler atanarak ve bir dizi sorular yöneltilecek teşhis edilmiştir. Beş tane dominant tarz, matris üzerinde işaretlenen noktalarla tanımlanmıştır.

Örneğin (9,1) otorite –itaat (Authority-Compliance) noktasında yer alan bir lider otorite ve itaat yönünde bir tarzı görüş olarak benimsemektedir. Bu yöndeki görev odaklı liderler örgütsel çıktılar üzerinde oldukça ilgili olmakta ve kişilerin itaatkar bir şekilde otoritenin etkisini kabul ettiklerini varsaymaktadır. Buna karşın (1,9) (Country Club Management) noktası, kişilerin gereksinimlerine karşı düşünceli bir şekilde dikkat edilirse, bu kişilerin kendilerini daha rahat hissedecekleri ve arkadaşlığın sağlanacağı, dolayısıyla da işbirliğinin gelişeceği yönündeki inanışın açıkça gösterileceğini belirtmektedir. (1,1) (Impoverished Management) noktasındaki tarz ise, asgari efor ile sade bir şekilde çabalamayı ifade etmektedir (liderlikle değil daha çok feragat ile ilgili bir koşuldur).

Bu matrise göre en çok cevap verilen, farklı ilgileri dengede tutarak uzlaşmacı bir tutum ve işleri doğru yapma arzusu ile karakterize edilen (5,5) (Middle-of-the-Road Management) noktasıdır. Liderlik eğitimlerinde bu matrisi kullanan organizasyonlar, bir amaç doğrultusunda katılımcılar ile birlikte (9,9) (team-style) noktasına doğru yaklaşmanın ideal olduğunu ifade etmektedirler. Ampirik araştırmalar bu tipteki ideal tarzların etkililiği ile ilgili çok miktardaki referansları muhakkak anlamda desteklememektedir. Liderlik etkililiğini önceden tahmin etme gücü, olasılık yaklaşımı (contingency approach) içinde liderin etkileşiminin değişen koşullar ile birlikte göz önünde tutulduğu zaman, kayda değer bir şekilde geliştirilebilmektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 498).

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticilere ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma (conceptualize) imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarz doğrultusunda değişiklik yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak

uygulamalı araştırmacıların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve kuramcılar yönünden tartışmalı hale getirmiştir (Koçel 2003 : 594).

4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin (ve liderlerin) insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

McGregor'a göre, liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. Kısaca hatırlatmak gerekirse ilk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir (Koçel 2003 : 594).

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve içten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır :

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış gösterecektir (Koçel 2003 : 595).

4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici (ve lider) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 modelidir.

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel 2003 : 595).

Tablo 3 : Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsözer Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1- Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ve Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2- Astların Sağladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hissederler.
3- Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak : Tamer KOÇEL, 2001 *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, syf. 596.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel 2003 : 596).

4.2.6. Liderlik Karar Tarzları

Lider davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalar ile aynı çizgide olan başka araştırmalar, karar verme süreci içindeki lider davranışı ve bu davranışın üretim ve memnuniyet üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Böylece başlıca dört tane liderlik karar tarzı tanımlanmıştır. Bunlardan birincisi tek yanlı olarak itham etme ve diğerlerine görev verme ile karakterize edilen otokratik karar tarzıdır. Demokratik tarz yumuşak başlılık ve grup içinde oybirliğine ulaşmak, grup üyelerinin fikirlerini ileri sürmelerini sağlamak ve onları bu yönde teşvik etmek anlamındadır. “Bırakınız yapsınlar, bırakınız etsinler (laissez-faire)” karar tarzı ile grup üyelerine kendi kararlarını bağımsız bir şekilde vermelerine olanak tanıyan pasif ve tarafsız bir liderlik tarzı söz konusudur. Dördüncü karar tarzı ise katılımcı karar tarzıdır. Bu karar tarzı, karar vermeden önce verileri toplayanlara ve fikir ileri sürenlere danışmayı vurgulamaktadır. Aşağıdaki şekil, bu dört karar tarzının, inisiyatif ve önem göstermenin iki genel boyutu üzerinde uygulandığı zaman daha kolay anlaşılabilceğini göstermektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 496).

Şekil 2

Liderin Karar Davranışlarının Klasik Betimlemeleri

Yüksek Önem Göstermek	Beşeri İlişkiler	Demokratik
	Bırakınız Yapsınlar, Bırakınız Etsinler	Otokratik
Düşük	Düşük	Yüksek

4.2.7. Zekanın Bir İfadesi Olarak Lider

Kişilik özelliklerinin ve gözlemlenebilen davranışların ötesinde, liderin kendisini bir liderlik rolü içinde nasıl gördüğü oldukça önemlidir. Zekanın bir ifadesi olarak lider, grup üyeleri ile olan etkileşime rehberlik eden bilişleri (zeka ile ortaya çıkan güdüler, tutumlar, amaçlar ve memnuniyet kaynakları) ifade etmektedir. Bazı liderler öncelikle işin yapılmasını düşünürler. Bunlar üretim odaklı düşünen ve başarılı sonuçlar elde etmeyi isteyen liderlerdir. Diğer liderler ise öncelikle işbirliğini elde etmeyi ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkiler kurmayı hedefleyen liderlerdir. Bu tip liderler, yüksek moralin aynı oranda makul bir performansı getireceğine inanmaktadırlar (Cook ve Hunsaker 2001 : 496).

Eninde sonunda kişiler; liderleri, gösterdikleri davranışları temel alarak değerlendirmekte ve eğer isterlerse gönüllü olarak bu kişilerin liderliğini takip etmeye karar vermektedirler. Farklı terimler kullanılmakla beraber, 50 yılı aşkın araştırmalar aslında görev ve üretim üzerine odaklı davranışlar ve pozitif işgören ilişkileri kurulması üzerine odaklı davranışlar arasında ayırım yapmıştır.

Görev ilişkili davranış (task-oriented behavior), grup üyelerinin dikkatli bir şekilde gözetip denetlenerek tutarlı çalışma metotlarını elde etmeleri ve işin başarılması üzerine odaklaşmıştır. Bu davranış şekli lider ve grup arasında organizasyonun iyi tanımlanmış modellerini, iletişim kanallarını ve prosedürün metotlarını kurmayı kasteden “inisiyatif yapısı”nı (initiating structure) merkez almıştır. İşgören ilişkili davranış (employee-oriented behavior) ise grup üyelerinin sosyal ve duygusal gereksinimlerini tatmin etmeyi hedef almaktadır. Bu davranış şekli, lider ve izleyiciler arasındaki ilişkilerde “arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı ve sıcaklık” geliştirmek için işgörelere önem verme üzerinde odaklaşmıştır (Cook ve Hunsaker 2001 : 495).

Davranışsal yaklaşımların misyonlarını yerine getirememeleri ve bir tane “en iyi liderlik çeşidi” belirlememeleri gerçeğine rağmen, verilen bir bağlam veya ortam

içindeki davranışın liderlik etkililiğini açıklayan bir faktör olduğunu araştırmalar yoluyla tespit ederek, liderlik ile ilgili çalışmaların ilerlemesinde katkı sağlamışlardır (Mello 1999 : 165).

4.3. LİDERLİKTE DURUMSALLIK (KOŞUL BAĞIMLILIK) TEORİSİ (CONTINGENCY APPROACH)

Bu bölümün başında belirtilen, liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni ‘koşullar’ değişkeni idi. Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori, “koşullar” değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmakla beraber liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır (Koçel 2003 : 597).

Liderlik olayını, koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerinin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri...

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullar ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” (one best approach) yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori, örneğin, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracaklarını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilmektedir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların

önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermektedir.

Durumsallık teorisinin gayet mantıki görünen bu tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır (Koçel 2003 : 598).

Fiedler 1967 yılında inisiyatif kavramını ele alarak, “en az tercih edilen yardımcı çalışan” (Least Preferred Coworker-LPC) ölçeği ile beraber kendine ait durumsallık modelini ortaya koyarak durumsallık teorisine başlamıştır. Fiedler lider-üye ilişkileri, görev yapısı, pozisyona dayalı güç ve liderlik tarzını “görev motivasyonu” (düşük LPC) veya “ilişki motivasyonu” (yüksek LPC) şeklinde sınıflandıran kendine ait LPC ölçeği ve “pozisyona dayalı güç” olarak üç boyut şeklinde tanımlamıştır. 1987 yılında Fiedler ve Garcia modeli “Rasyonel Kaynak Teorisi (Cognitive Resource Theory) olarak güncelleştirmişlerdir. Vroom ve Yetton 1973 yılında kendilerine ait “Normatif Karar Modeli (Normative Decision Model-Leader Participation Model)”ni veya başka bir ifade ile katılımcı liderlik modelini sunmuşlar ve üç tane lider karar tarzı ve sekiz tane durumsallık değişkeni tanımlamışlardır. Model farklı durumlarda katılımcı karar almanın biçimini ve miktarını belirleyen bir takım kurallar sağlamıştır. 1988 yılında Vroom ve Jago modeli gözden geçirip düzelterek çok daha anlaşılabilir bir hale getirmişlerdir. Hersey ve Blanchard 1974 yılında kendilerine ait “Durumsal Liderlik Teorisi (Situational Leadership Theory)” ni izleyicilerin yorumları üzerine odaklı bir şekilde tanımlamışlardır. Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory-the Vertical Dyad Linkage Model) ise, zaman içinde liderlerin çeşitli astlar ile birlikte değişik değişim ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ortaya koymaktadır. House 1971 yılında Amaç-Yol Teorisini astların amaçlarını başarabilmesi için önlerini açmak olarak tanımlamıştır. Amaç-Yol Teorisi hiçbir davranışın her durum için tek başına etkili olamayacağı ve yine her bir davranışın tek başına diğer bütün durumsallık modellerini geçerli kılamayacağı konularında katkı vermiştir (Hsu J. ve diğerleri 2003 : 38).

4.3.1. Liderler ve Yöneticiler Kendilerini Durumsal Değişkenlere Nasıl Alıştırmaktadırlar

Liderlerin düşünce süreçlerine ve davranışlarına ilişkin çeşitli açıklamalar değişen koşullar yönünde, o anki grup izleyicileri ile olan etkileşimler doğrultusunda bugüne kadar pek çok kez önerilmiştir. Bu teoriler bu güne kadar tepe yöneticilerine, mağaza yöneticilerine veya departman yöneticilerine ve dersleri yöneticileri geliştirmek için bir başlangıç noktası olarak hizmet etmek olanlara uygulanmıştır. Bir olasılık olmakla birlikte, bir lider diğer modeller yerine sadece bir tek davranış modeline güvenmekte ve etkili lider davranışı şimdiye kadar tartıştığımız davranışlar ve etiketler ile dolaylı olarak gösterilen bir matrise dayanmamaktadır (Cook ve Hunsaker 2001 : 498).

4.3.2. Olasılık Teorisi Değişkenleri

Bir lider hangi koşullar altında etkilidir? Bu soru bu konuda çalışan bilimciler kadar liderlerinde merakını uzun yıllar boyunca uyandırmıştır. Douglas McGregor “Girişimin Beşeri Yönü” (The Human Side Of Enterprise) adlı eserinde, bir yöneticinin bir işte başarılı olmasının, onun başka bir işte başarılı olması anlamına gelebileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde bu görüş, farklı örgütsel basamaklarda yer alan liderler için de doğrudur.

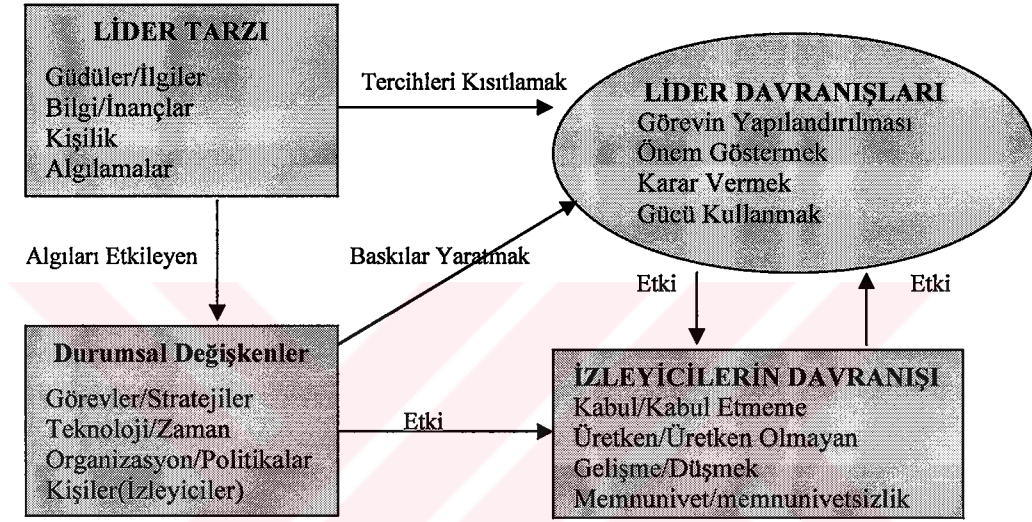
Olasılık teorisi, lider etkililiğinin, üstlenilen görevleri etkileyen durumsal faktörlerden bağımsız olamayacağını vurgulamaktadır. Liderlik, karmaşıklık ve kesinlik dereceleri içinde değişebilen görev bağlamı içinde meydana gelmektedir.

Aşağıdaki diyagramda liderlik etkililiği ile ilgili dört temel olasılık faktörü gösterilmiştir. Diyagram içindeki oklar, bu dört faktörün lider-izleyici ilişkilerini şekillendirmek için etkileşimde bulunduğunu ifade etmektedir. Bu faktörler liderin bir yönetici olarak mı tayin edileceğini yoksa bir grup içinden kendiliğinden mi çıkacağını algılamaya yaramaktadır. İki olasılık faktörü liderin kendisiyle (kendi

bilişsel tarzı ve kendi gözlemlenebilen davranışı) şahsen ilgilidir. Kalan diğer ikisi ise, izleyicilerin durumunun ve davranışının iş ilişkili unsurlarını içeren faktörlerdir (Cook ve Hunsaker 2001 : 499).

Şekil 3

Lider Olasılıklarının Dört Faktör Modeli



Kaynak : Curtis W. COOK ve HUNSAKER, Phillip L. Management and Organizational Behavior ,McGraw-Hill, Third Edition, New York, 2001, p.497.

Liderlik araştırmaların bir çoğu, liderin güdüleri, ilgileri, bilgisi ve kişiliği üzerinde odaklaşmıştır. Kişiler, lider olarak nasıl algılanmak istediklerine göre ayrılırlar ve araştırdıkları, bir lider olarak ortaya çıkmak yönündedir. Daha önce görüldüğü gibi bazıları, güven kurmayı ve kişiler arası ilişkileri umursamayı amaçlayan kişi odaklı liderlik tarzını benimsemektedir. Diğerleri ise amaçların başarılmasını ve üretim sonuçlarını kapsayan görev odaklı liderlik tarzını benimsemektedir. Bu yaklaşımlar yüksek derecede kişisel olmakla beraber deneyimler sonucu öğrenilme ve zaman içinde tutarlı olma eğilimindedirler. Liderin zeka eğilimi veya bilişsel tarzı iki amaca hizmet etmektedir. Bunlar liderin durumu algılamasını etkilemekte ve liderin kullanmak için seçtiği kişisel davranışların sırasını belirlemektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 500).

4.3.2.1. Liderin Gözlemlenebilen Davranışı

Kişilik güdüleri ve tutumları her zaman için saydam ve açık değildir. Liderin davranışı doğrudan doğruya gözlemlenebilir. Bazı liderler davranışlarının büyük çoğunluğunu, görev eylemlerini yapılandırmaya ve idare etmeye adanmışlardır. Diğerleri ise önem göstermenin üzerinde yoğunlaşarak refahın ve mutluluğun önemli olduğunun farkında olmayı isterler. Bazı liderler gücü otokratik olarak ele almakta iken, diğerleri ise astları potansiyellerine göre performans göstermeleri için yetkilendirerek, astlarla gücü paylaşmak için çalışmaktadırlar. Liderin dışarıya doğru olan davranışı liderliğin kamu yüzünü göstermekte ve liderin etkileşimde bulunduğu kişiler tarafından doğrudan doğruya yorumlanmaktadır (Cook ve Hunsaker 2001 : 500).

4.3.2.2. Çalışma-İlişkili Durumsal Değişkenler

Etkili bir lider durumsal gerçeklerden bağımsız bir şekilde davranmamalıdır. Yapılması gereken işin doğası (örneğin ister rutin ve değişmeyen veya ister karmaşık ve belirsiz olsun), organizasyonun kültürü ve liderin organizasyon içindeki gücü ve yönetsel otoritesi gibi kavramlar ve diğer konular, liderlik metotlarının etkili olup olmayacağını belirlemek için bir basamak oluşturmaktadırlar (Cook ve Hunsaker 2001 : 500).

4.3.2.3. İzleyicilerin Davranışları

Etkinin hedefinde olan kişiler, nasıl liderlik edileceğinin belirlenmesinde kritik kuvvetler olmaktadır. Kişiler yeteneklerine, motivasyonlarına, tutumlarına ve amaçlarına göre farklılık gösterirler. Bir lider, izleyicileri etkileme girişimlerinin yeni düşüncelere açıklığını etkilediğinden beri bu beşeri mizaçları düşünmek zorundadır. Aynı zamanda bu beşeri mizaçlar, diğerlerinin lider üzerinde sahip oldukları karşılıklı etkiye de tesir etmektedir. Özellikle grup üyeleri farklı etnik, ırk ve kültürel geçmişlerden oldukları zaman liderlik hakkındaki beklentiler ve otoriteyi kabul etme istekliliği geniş ölçüde farklılık göstermektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 500).

Lider tarzı ve durumsal uygunluk faktörleri hakkındaki Fiedler'in olasılık teorisi (contingency theory), astların olgunluğu üzerine odaklanan Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi (situational leadership theory), House ve Mitchell'in amaç-yol teorisi (path-goal theory), Vroom ve Yetton'un grup karar ağacı (group decision tree) ve Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory- the Vertical Dyad Linkage Model) en önemli olasılık teorisi modelleridir. Olasılıklara ve liderlik tarzlarına yeni bir yaklaşım ise Daniel Goleman tarafından ortaya konulan duygusal zeka (emotional intelligence) kavramını temel almaktadır (Hsu J. ve diğerleri 2003 : 38, Cook ve Hunsaker 2001 : 500, Goleman 1998 : 94).

4.3.3. Fiedler'in Olasılık Modeli : Liderlik Tarzı ile Durumsal Uygunluk Faktörlerinin Eşleştirilmesi

Bu model, liderlik tarzının zaman ve çeşitli liderlik deneyimleri karşısında istikrarlı kalacağını iddia etmektedir. Yüksek görev motivasyonuna sahip liderler, bir görevin başarılması ve içinde buldukları grubun iyi çalışmasından gurur duymaktan hoşlanan kişilerdir. İlişki motivasyonuna sahip liderler ise, kişiler arası ilişkilerde saygıyı yakalamayı ve gruba bir takım olarak gelişmesi yönünde yardım etmekten memnuniyet duyan kişilerdir.

Farklı durumlarda iki farklı liderlik tarzı da en etkili olabilir. Liderin işi kendi liderlik tarzını aşağıdaki üç kritik olasılık faktörüne dayanan, en uygun durum ile eşleştirmektir.

1. *Görev Yapısı (Task Structure)* : Yüksekten (belirli) düşüğe (belirsiz) doğru sıralanan resmileştirilen ve yapılandırılan iş atamalarının derecesidir.
2. *Pozisyon Gücü (Position Power)* : Liderin yüksekten (resmi otorite) düşüğe (resmi olmayan otorite) doğru sıralanan cezalandırma, ödüllendirme, disiplin, promosyonlar ve maaş artışları gibi eylemler üzerindeki etkisinin derecesidir.
3. *Lider-Üye İlişkileri (leader-member relations)* : İyiden (uyum sağlama) zayıfa (düşmanca) doğru sıralanan güveni ve astların liderleri hakkında duydukları saygıyı ifade etmektedir.

Bu üç faktör lider için, uygun olandan uygun olmayana doğru sıralanan durumları göstermek için birleşmektedir. Lider etkisi için “çok uygun olan” durumlar, bu üç faktör yüksek, kuvvetli ve iyi bir sıralamaya sahip oldukları zaman meydana gelmektedir. Buna karşın lider etkisi için “en uygun olmayan” durumlar ise bu üç faktör düşük, zayıf ve kuvvetsiz olduğu zamanlarda meydana gelmektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 501).

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur :

- *Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler* : Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu ve lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu (favorable) bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir. Bu değişkenin gösterebileceği iki özellik aşağıdaki gibi gösterilebilir :

İYİ	ZAYIF
-----	-------

- *Başarılabacak İşin Niteliği* : Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunamaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır (Koçel 2003 : 599).

PLANLANMIŞ Yapılanmış	PLANLANAMAYAN Yapılanmamış
--------------------------	-------------------------------

Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Örneğin yürüyen bant (konveyör) üzerindeki işler rutin olarak ifade edilir. Oysa rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı

yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bu konulardaki bilgisi, grup üyelerinden pek farklı değildir.

Dolayısıyla birinci gruptaki işler “yapılanmış-planlanmış” (structured) nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptakiler ise “yapılanmamış-planlanamayan” (unstructured) nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Yukarıdaki iki durumsal faktörü bir arada ele alınırsa, şöyle bir durum ortaya çıkacaktır: Lider-izleyiciler ilişkisinin iyi olduğu bir durumda, işin niteliği planlanmış veya planlanamayan türde olabilir. Aynı şey bu ilişkilerin zayıf olduğu durumlar içinde söz konusudur. O halde bu iki faktörü birleştirirsek aşağıdaki gibi dört ayrı durum söz konusu olacaktır.

Lider İzleyiciler İlişkisi	İYİ		ZAYIF	
İşin Niteliği	Planlanmış	Planlanamayan	Planlanmış	Planlanamayan
Durumlar	1	2	3	4

Yukarıdaki dört durumdan (1) liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu, (4) ise en olumsuz ortamın bulunduğu durumu ifade etmektedir.

- Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir (Koçel 2003 : 600):

FAZLA	AZ
-------	----

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

Lider İzleyiciler İlişkileri	İYİ				ZAYIF			
	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
İşin Niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Liderin Yetki Derecesi								
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
	En Olumlu				En Olumsuz			

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Koçel 2003 : 601).

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır: "... en olumlu durumlarda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir...", "... en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır..."

Fiedler'in liderlik tarzının ve şartlarının liderlik etkililiği ile nasıl ilişkilendirileceği yönündeki araştırması, görev motivasyonuna sahip bir liderlik tarzının muhtemelen, hem uygun hem de uygun olmayan durumların ortaya çıktığı zamanlarda daha etkili grup sonuçlarına neden olacağına işaret etmektedir. Örneğin son derece arzu edilmeyen bir durum içinde, görev yönlü bir lider idareyi ele alma ve durumu ve üyelerin görevlerini yapılandırma isteğinde olacaktır. İlişki motivasyonlu tarz ise karışık şartlar altında ve orta sıralarda (daha ılıman uygunluklarda) daha etkili olacaktır. Bu durumlar içinde takım koordinasyonun sağlanması ve grup sinerjisinin sağlanması, grup üyelerine bireysel olarak görev atamalarının yapılmasından daha üretken olacaktır (Cook ve Hunsaker 2001 : 501).

Görüleceği üzere Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklılık göstermektedir. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir şekilde uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş, bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri de, modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı şeklindedir. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür (Koçel 2003 : 602).

4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi (Situational Leadership Theory): Lider Davranışlarının İzleyicilerin Gereksinimleri İle Eşleştirilmesi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi (situational leadership theory- SLT), izleyicilerin iş olgunluğunu temel alan bir şekilde görev ve ilişki davranışlarının bir kombinasyonudur. Görev davranışları; organizasyon ve rollerin tanımlanması (yapılması gerekli aktivitelerin açıklanması), örgütsel bir yapının ve iletişim kanallarının kurulması ve alınan görevlerin başarılmasını sağlayacak metotlar gibi kavramları içermektedir. İlişki davranışları ise, iletişim kanallarının açılarak izleyiciler ile kişisel ilişkilerin kurulmasını, sosyo-duygusal desteğin (socioemotional support) sağlanması (psikolojik darbeler- psychological strokes) ve davranışların kolaylaştırılmasını içermektedir.

İzleyicilerin olgunluğu veya işe hazır olma; yüksek fakat ulaşılabilir amaçların konma kapasitesinin, sorumluluk almak için istekliliğin veya yeteneğin ve bireyin veya grubun eğitiminin ve/veya deneyiminin derecesine dayanmaktadır. Olgunluk (maturity), izleyicilerin kendine özgü davranışlarını tamamlama yeteneklerini ve isteklerini, derecelerine göre bir süreklilik üzerinde

sıralandırmaktadır. Bu da tabii olarak görevlerle birlikte çeşitlenebilmektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 502).

4.3.5. Amaç-Yol Teorisi (Path-Goal Theory)

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır :

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş), ve
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens),

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur : Grup üyeleri (izleyiciler), lider tarafından aşağıdaki iki hususta motive edilebilir: - Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve – liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç). Kısaca liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek, ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektedir (Koçel 2003 : 602).

Yöneticiler astlarının (izleyiciler) davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini, açıklığa kavuşturma imkanı gelmektedir (Koçel 2003 : 603).

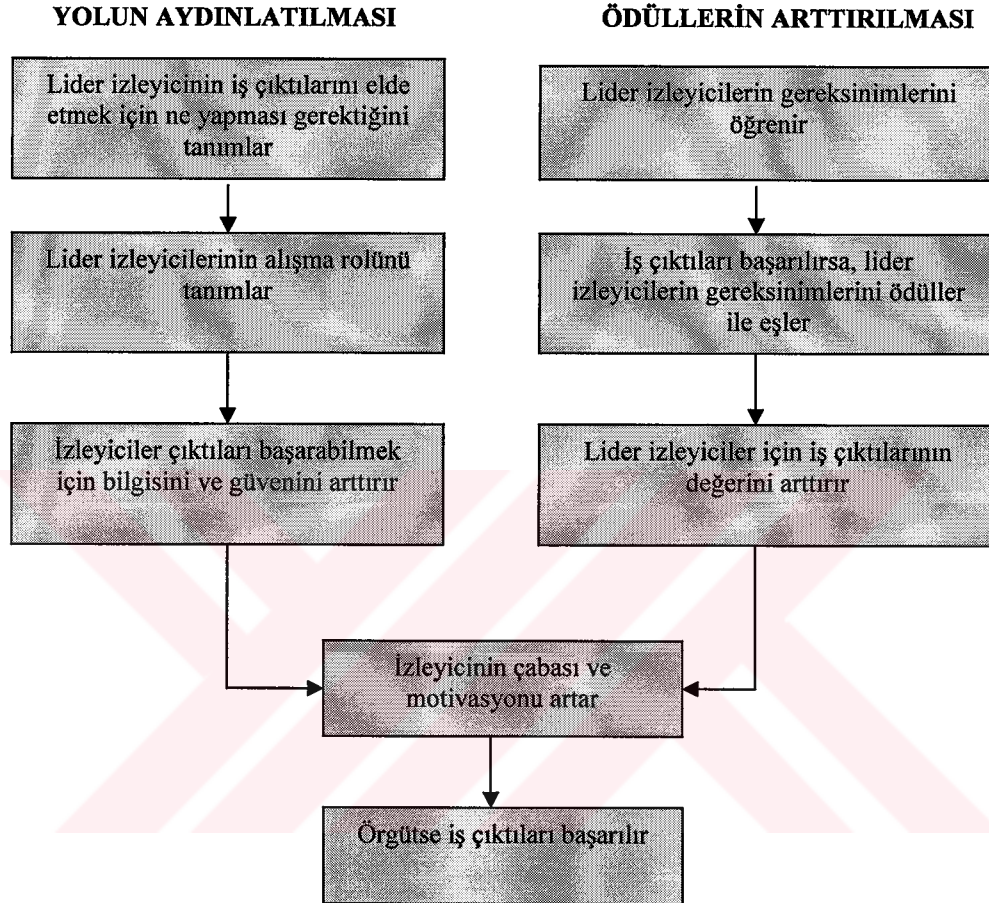
Amaç-Yol Teorisi liderlerin; astlarının, iş amaçlarını, kişisel amaçlarını ve amaçların başarıma yollarını algılamalarını nasıl etkilediklerini vurgulamaktadır. Bu teori liderlerin, çalışanlarının motivasyonları, tatminleri ve performanslarının etkinliği üzerindeki etkileri nedeniyle etkin olduklarını iddia etmekte ve bunun yanı sıra liderlerin tavırlarının, çalışanların belli bir amaca erişmesinde ve bu amaca giden yolların belirginleşmesinde motivasyon ve tatmin sağlayacağını savunmaktadır. House, amaç-yol teorisini astların motivasyonu üzerindeki lider davranışlarının etkileri açısından ilerletmiştir. Teori lider davranışının dört tane belirli ve açık tipinin

üç ast tutumu üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır: (a) astların memnuniyeti, (b) liderin astlar tarafından kabullenilme derecesi, (c) astların, gösterdikleri eforun etkili bir performans şeklinde sonuçlanacağı ve bu etkili performansın ödüllere giden bir yol olacağı yönündeki beklentileri (Hsu J. ve diğerleri 2003 : 38).

Amaç-Yol teorisinin temel ilgisi, liderin örgütsel amaçlar doğrultusunda, işgörenlerin motivasyonunu nasıl arttıracacağı yönündedir. Aşağıdaki şekilde açıklandığı gibi lider izleyici motivasyonunu performans amaçlarını ve astların örgütsel amaçları sağlama yollarını açıklayarak ve anlamlı kişisel ödüller koyarak yükseltebilir. Amaçlara ulaştırılan yolları açıklarken, liderler astlara görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlayacak davranışları tanımlamalarına ve öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. İkinci olarak liderler, astlar ile onlar için hangi ödüllerin önemli olduğunu belirlemek için görüşmektedirler. Daha sonra ise liderin işi, amacın başarılması için astlara yönelik ödül ve cezaları arttırmak ve bu ödül ve cezalara doğru olan yolları açık ve kolay bir şekilde ulaşılabilecek hale getirmektir (Cook ve Hunsaker 2001 : 504).

Şekil 4

Amaç Yol Modelinde Anahtar Faktörler ve Değişkenler



Kaynak : Curtis W. COOK ve HUNSAKER, Phillip L. *Management and Organizational Behavior* ,McGraw-Hill, Third Edition, New York, 2001, p.504.

Durumsal liderlik gibi amaç-yol yaklaşımı, liderin meşgul olduğu ve dört liderlik tarzı içinde birleşen, yardımcı (görev) davranışları ve destekleyici (ilişki) davranışlarını işaret etmektedir. House 1974 yılında bütüncü çok boyutlu bir modeli sonuçlandırmak için önceki liderlik araştırmasını bir sentez haline getirmiş ve liderlik tarzlarının dört tane ayırt edilebilir boyuttan meydana geldiğini varsayımlaştırdı. Sınıflandırılan bu boyutlar 1) yardımcı liderlik (instrumental leadership), 2) destekleyici liderlik (supportive leadership), 3) katılımcı liderlik (participative leadership) ve 4) başarı yönlü liderliktir (achievement-oriented).

Direktifçi liderlik (directive leadership) yüksek derecede görev odaklı olmakla birlikte, astların kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayan, neyin ve nasıl yapılacağı hakkında açık bir şekilde rehberlik eden, her bir kişinin rolünün grup içinde anlaşılmasını sağlayan, performans standartlarını ve zaman şemalarını açıklayan ve bu standartların ve şemaların grup üyeleri tarafından takip edilip edilmediğini sorgulayan, çalışma prosedürlerine ve politikalarına dikkat çeken liderlik olarak karakterize edilmektedir.

Başarı yönlü liderlik (achievement-oriented leadership) ise yüksek derecede görev ve ilişki odaklı olmakla birlikte, büyük efor ve kararlılık gerektiren amaçları saptamakta, astların en üst düzeyde performans göstermelerini beklemekte, performansını geliştirmek için sürekli araştırma yapmakta, astların sorumluluğu üstlenmeleri sağlamak için yüksek derecede güven göstermekte, rekabet gücü yüksek amaçları gerçekleştirmeye çalışmakta, performans geliştirme yollarını aramakta ve insanların yüksek derecelerde efor sarf ettikleri zaman onlara saygı göstermeyi ifade etmektedir.

Katılımcı liderlik (participative leadership) orta derecede görev ve yüksek derecede ilişki yönlü olmakla birlikte, astları ile görüşüp onlara danışan, karar vermek ve eylem için onlardan yardım isteyen ve karar almadan önce astlar tarafından öne sürülen fikirleri göz önüne alan liderlik şeklinde karakterize edilmektedir.

Destekleyici liderlik ise (supportive leadership) yüksek derecede ilişki yönlü olmakla birlikte, diğerlerinin amaçlarına ve gereksinimlerine ilgi göstermeyi ve çalışma koşullarının iyi ve adil olması için çabalamayı ifade etmektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 504, Hsu J. ve diğerleri 2003 : 38).

Özetle Amaç-Yol Teorisi, ast kriter değişkenleri üzerindeki bu lider davranışlarının etkisinin çeşitli çevresel ve ast karakteristikleri tarafından hafifletileceğini önceden söylemektedir. Lider davranışlarının etkisini yumuşatan çevresel karakteristikler; görev yapısı, görev rutinleştirilmesi, formal otorite sistemi

ve temel iş grubu olarak varsayılabilir. Yine lider davranışlarının etkisini yumuşatan ast karakteristikleri olarak otoriterizm, içsel kontrol (locus of control) ve yetenek gösterilebilir (Hsu J. ve diğerleri 2003 : 39).

Amaç-yol yaklaşımı, farklı durumlarda astları motive etmek için hangi liderlik tarzının en etkili olacağını belirlemeye yarayacak iki önemli olasılığı ileri sürmektedir. Birincisi, aynı durumsal liderlik gibi astların kişisel işe hazır olma dereceleri ile ilgilidir (yetenekler, beceriler, gereksinimler ve motivasyon). İkinci olasılık faktörü, Fiedler'in faktörlerine benzer bir şekilde üç tane çevresel koşul ile ilgilidir. Bunlar (1) görev yapısının derecesi (hangi işlerin iyi tanımlandığı ve açık tanımlamalara sahip olduğu), (2) resmi otorite sisteminin doğası (liderin sahip olduğu yasal gücün derecesi ve var olan politikaların ve kuralların boyutu), (3) çalışma grubu karakteristikleri (grup üyeleri arasındaki kişiler arası ilişkilerin niteliği) şeklindedir.

Araştırmacılar amaç-yol teorisinin en önemli uygulama alanının; ürün geliştirme ve pazarlama araştırması gibi işler içinde, izleyici görevlerinin belirsiz olduğu ve birden fazla anlama gelebilen bir şekilde anlaşıldığı, kötü bir şekilde tanımlandığı ve standartlaştırmaya ve işlerin rutin bir hale sokulmasına ihtiyaç duyulduğu zamanlarda meydana çıktığını görmüşlerdir. Görev odaklı yardımcı lider davranışı (task focused instrumental leader behavior), izleyicilere bu belirsiz ve birden fazla anlama gelebilen rolleri aydınlatmalarına yardımcı olmaktadır. Düşük görev yapısı koşulları altında (karmaşık ve/veya belirsiz işler) yardımcı liderler, izleyicilerin görev memnuniyeti ve amacın başarılması konularında daha yüksek derecelerde başarı elde etmektedirler. Fakat yüksek derecede yapılandırılmış görevlerde grup üyeleri, yardımcı lider davranışını ilaveten bir çaba, gereksiz bir yapı ve hayatları üzerindeki bir kontrol olarak görmektedirler. İyi tanımlanmış ve rutin durumlarda lider tarafından gösterilen destekleyici davranış daha uygun olmaktadır. İlişki kurmak yönündeki diğer davranış biçimleri gibi destekleyici davranış biçimleri de, saygı temeli üzerine kurulu olarak morali ve işbirliğini arttırmayı hedeflemektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 505).

Eğer liderin amaç-yol davranışı etkili ise, astların gereksinimlerini karşılayacak ödüllere nasıl ulaşacaklarını açıklayarak, işgörenlerin daha geniş ölçüde gayret göstermeleri sonucunu ortaya çıkaracaktır. Liderlerin ödül veya cezalarından etkilenenler; muhtemelen lideri kabul eden, kişisel gayretin daha iyi bir performansa neden olacağını bilen, etkili performansın yerinde ödüller sonucunu doğuracağını bekleyen ve liderin çalışmalarından veya kendi çalışma durumlarından memnuniyet duyan kişiler olmaktadır.

4.3.6. Karar Tarzı Grup Davranışını Etkiler

Bir liderin verdiği kararlar, gayretleri pozitif yönde etkileyen olasılığa nasıl tesir etmektedir? Daha önceki dönemlerde “patron”un gücü, çalışanların nispeten maharetsiz olduğu ve görevlerin genellikle rutin ve basit olduğu zamanlarda mutlak olma eğiliminde idi. O zamanlarda bir yönetici (bir liderden daha çok bir yönetici olarak), otokratik ve tek karar verici olarak sonuçlara ulaşmakta idi. Fakat günümüzün pek çok iş çevresinde görevler karmaşıktır ve işgörenler yüksek eğitilmiş ve teknik olarak bir yöneticiden veya bir liderden çok daha yeteneklidir. Kararlarda grup üyelerinin katılımının sağlanması ile daha iyi kalitede kararlar üretilmekte ve bu kararların etkili bir şekilde yürürlüğe girmesi sağlanmaktadır (Cook ve Hunsaker 2001 : 505).

4.3.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Güç Paylaşımı Modeli (Power-Sharing Model)

En eski olasılık teorilerinden birisi olan bu modele göre karar verme süreci içinde lider, gücü grup üyeleri ile paylaşır. Grup ile karar verme süreci, gücü elinde tutan lider (leader held power) ve gücü paylaşan lider (leader shared power) arasında kayan “oran” olarak tanımlanabilir. Gücün paylaşılması, eğer lider kararını kabul ettirebilir veya beğendirebilirse ve karar vermeden önce astlarına olası alternatifler hakkında geri bildirim için danışması halinde artmaktadır. Gücün paylaşılması sadece geniş parametrelerin altında, lider tarafından gruba problemleri analiz etmek

ve karar vermek görevinin verildiği zaman doruk noktasına ulaşmaktadır (Cook ve Hunsaker 2001 : 505).

4.3.8. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli (Decision Tree Model)

Vroom ve Yetton (Jago'nun yardımları ile) üç tane temel karar tarzını ifade etmişlerdir. Bu model ilk önce Vroom ve Yetton tarafından öne sürülmüş ve daha sonra Vroom ve Jago tarafından genişletilmiştir (Moorhead ve Griffin 1989 :336).

- Otokratik (liderin tek yanlı olarak karar verdiği yerlerde)
- Danışmacı (liderin karar vermeden önce üye girdilerinden yardım istediği yerlerde)
- Grup (liderin ortak bir karara varmak için üyeler ile işbirliği içinde çalıştığı yerlerde)

Karar verme süreci boyunca liderlere rehberlik eden bu model, karar ağacını kullanarak bir bireyi veya grubu etkileyip etkilememe gibi düşüncelere dayalı kararların kollara ayrılmasını, bunun karmaşıklığını ve nasıl en çabuk bir şekilde yapılacağını yapılandırmaktadır. Bu modeli ampirik olarak geçerli kılan gayretler, birbirini izleyen durumsal faktörler boyunca çalışmanın daha iyi kararlara öncülük edeceğini ileri sürmektedir (Cook ve Hunsaker 2001 : 507).

4.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP), İŞLEMSEL LİDERLİK (TRANSACTIONAL LEADERSHIP) ve KARİZMATİK LİDERLİK (CHARISMATIC LEADERSHIP) TEORİLERİ

Liderlik önemlidir çünkü birey, grup ve örgütsel basamaklardaki birtakım arzulanacak çıktılara yol gösterip rehberlik etmektedir. Son yıllarda liderlik araştırmalarının odak noktasını, üstün liderlik teorileri (outstanding leadership theories) oluşturmaktadır. Bu teorilerin temelinde, yirminci yüzyılın başlarında Alman toplumbilimcisi Max Weber tarafından, liderlerin otoritesinin temelinde, içten

bağlılık, sadakat ve örnek niteliğinde bir karakter şeklinde tanımlanan karizma kavramı bulunmaktadır (Kuchinke 1999 : 136).

1980’li yılların sonlarında, “Dönüşümcü” ve “Karizmatik” Liderlik teorileri egemen olmuştur. Bass, Bennis ve Nanus, Burns, Sashkin ve Tichy ve Devanna gibi çeşitli kuramcılar tarafından dönüşümcü liderliğin çeşitli yorumları yapılmıştır. Weber’in 1947 yılındaki fikirlerine dayalı olarak Conger, Conger ve Kanungo, House ve Shamir, House ve Arthur gibi çeşitli kuramcılar tarafından ise karizmatik liderliğin yeniden gözden geçirilerek arındırılmış çeşitli yorumları yapılmıştır (Yukl 1999 : 285).

En son liderlik modelleri Bass’ın ileri sürdüğü “Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik” modelleridir. Dönüşümcü ve işlemsel liderlik “politik analiz alanı” içinde meydana çıkmıştır. Bass bu kavramları alarak ast-üst ilişkilerine uygulamıştır. Bass işlemsel liderlerin; yoğun bir şekilde “karşılığı verilen gayret” üzerinde yoğunlaştıklarını ve davranışın beklentilere uymasını sağladıklarını ve liderliğe doğru fayda-maliyet yönlendirmesine sahip olduklarını bulmuştur. Bu süreçte, işlemsel liderler uzlaşma ve uyuşma üzerinde yoğunlaşmakta, ilgiyi çekmekte ve denetim yapmaktadırlar. Bu süre içinde işlemsel liderler muhtemelen tutucu olurlarken, dönüşümcü liderler ya devrimci ya da gerici olmaktadır. Dönüşümcü liderler karizmatik, ilham verici, vizyon sahibi ve entellektüel bir şekilde teşvik edici ve bireylerin gereksinimlerine karşı düşünceli ve saygılıdırlar. Dönüşümcü Liderler izleyicilerin problemlere karşı orijinal çözümler bulmalarını sağlamak için onları cesaretlendiren, özendiren ve onlara yetki veren, koçluk yapan, öğüt veren ve geri bildirim sağlayan liderlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin bir diğer faydası iyi belgelenmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

En son ampirik çalışmalar dönüşümcü liderlik ve: izleyicilerin kültürel yönlerine ve iş performansına; kişilik yönlerine; grup sürecine ve etik karar almaya; cinsiyet farklılıklarına, izleyicilerin ortaya çıkan yeni davranışlarına ve lider-üye değişiminin kalitesi ilişkilerine bakmıştır. Daha ötedeki çalışmalar ise dönüşümcü liderliğin; iş performansı, grubun uyum içinde olması, işe karşı olan tutum ve tabii ki

izleyici memnuniyeti ve liderin etkinliğinin algılanması ile pozitif yönde ve kuvvetli şekilde karşılıklı ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Nihayet dönüşümcü liderlik, işlemsel liderliğin başarısını artırmak için gösterilmiştir. Yani çıktı değişkenlerini düzeltmek ve yoluna koymak içindeki lider başarı derecesi, işlemsel liderliğe ek olarak dönüşümcü liderliğin gösterilmesi ile geliştirilebilir (Margaret 2003 : 104).

Farklı isimlere rağmen, bu teorilerin (dönüşümcü, işlemsel ve karizmatik liderlik teorileri) ortak noktası, liderlerin organizasyon içinde örgütsel bağlılığa ve sadakata neden olan ideolojik değerleri ve morali aşlamayı amaçlamasıdır. Çok daha yakın bir geçmişte ise bu teoriler “Üstün Liderlik Teorileri” etiketi altında toplanmışlardır. Seçkin olmayı başarmış üstün liderler; pozisyonlarının ve gününbirlik sorumluluklarının normal gereksinimlerini yerine getirmenin tersine, başarıyı ve ortak etkileşimi yakalamış insanlardır. Üstün liderlik teorisi ağır bir şekilde, stresin (hem bireysel hem örgütsel) liderlik dinamiklerini kolaylaştıran bir anahtar olduğu inancı üzerine temellendirilmiştir.

Üstün liderler üç etkiye sahip olduklarını söylemelidirler :

- 1- liderin sahip olduğu vizyona bağlılık
- 2- organizasyonun hatırı veya uğuru için kişisel çıkarlardan uzak durmak ve
- 3- üstün ve seçkin bir örgütsel tabiiyet

Bununla birlikte, üstün liderliğin vizyon, kişisel özveri, ve güven gibi kesin ve açık lider davranışları bakımından açıklandığı dönemde, teori bu çıktıların ne nasıl başarıldığını, ne de farklı örgütsel bağlamların kendi başarılarını nasıl etkiledikleri konusuna kesin bir hüküm getirememiştir. Teori ayrıca organizasyonların rutin işleri, etkinlik ve kısa dönem başarısı için gerekli, liderlikle ilgili konuların önemini boş vermişti. Bundan başka, teori çok büyük bir çapta kriz yaşamayan organizasyonlardaki ve/veya stres düzeyi düşük takipçiler arasında bulunan liderlere hitap ettiği için başarısız olmuştur. Çünkü teori stresi bir katalizör olarak etki sürecinde kullanmaktaydı (Mello 1999 : 165).

Rasyonel süreçleri vurgulayan “geleneksel” liderlik teorilerinden farklı olarak dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorileri duyguları ve değerleri vurgulamaktadır. Olayları izleyiciler için anlamlı hale getirmenin içindeki sembolik davranışın ve liderin rolünün önemi bu yeni teoriler tarafından da kabul edilmektedir. Bu teoriler bir liderin izleyicilerini etkileyerek; onlarda nasıl özgüven yarattığını, zor görevleri onlara nasıl kabul ettirdiğini ve onlardan beklenenin daha fazlasını başarmalarını nasıl sağladığını anlamamızda bizlere yardım etmektedir. Yukl (1999 : 285)’e göre; “Bazı liderlerin izleyicileri üzerindeki çok iyi etkisi için bir açıklama sağlanmasıyla, liderlik süreçlerinin anlaşılmasında önemli bir katkıyı sağlayacak yeni teoriler ortaya çıkacaktır.”

Bir çok yazar, bu yeni teorilerin pozitif yönlerini tanımlamıştır. Fakat pek azı kavramsal zayıflıklarını incelemiştir. Dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerine ilişkin kavramsal zayıflıklar, kendilerinden çok daha önceki liderlik teorileriyle de benzerlik gösterir. Bunlar; birden fazla anlama gelebilen veya ne olduğu belirsiz karmaşık fikirler, açıklayıcı süreçlerin yetersiz tanımlanması, süreçler üzerinde dar görüşlü bir odaklanma, konuyla ilgili ve yerinde olabilecek bazı davranışların göz ardı edilmesi veya dışarıda bırakılması, kısıtlayıcı koşulların (durumsal değişkenler) yetersiz ya da eksik maddelendirilmesi ve liderliğe ait destansı düşüncelere doğru olan eğilim veya bu düşünceler hakkındaki önyargılar olarak sayılabilir (Yukl 1999 : 286).

4.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki (idealized influence), esin verici motivasyon (inspirational motivation), entelektüel teşvik (intellectual stimulation) ve bireysel saygınlıktan (individual consideration) oluşmaktadır.

İdealleştirilmiş etki, izleyicilerin liderlerini model almaları için gereken teşvik edici davranış olarak açıklanabilir. Bunu açıklamak için kullanılacak başka bir kavram ise karizmadır. Karizma, lidere doğru olan güven ve saygının kazanılmasını gerektirmektedir ve yine lider tarafından arzulanan geleceğin misyonu ve vizyonu

hakkında, kuvvetli bir hissin izleyicilere iletilmesidir. İdealleştirilmiş etkinin merkezinde insanlara onları esinlendirecek, onlar için bir anlam geliştirecek ve amacın anlamını onlara yavaş yavaş aşılacak değerlerin yaratılması yatmaktadır (Kuchinke 1999 : 137, Sarros ve Santora 2001 : 387).

Esin verici motivasyon liderin güven verici bir şekilde, vizyonu izleyicilerine bildirmesi ve elde edilebilir bir iyimserliği ve işe karşı duyulan şevki attırdığı zaman ortaya çıkmaktadır. İşgörenleri, organizasyonun misyonu ve vizyonu hakkında aydınlatmak ve diğerlerini vizyonu anlamaları ve bu vizyona bağlanmaları için teşvik etmek, dönüşümcü liderlik tarzının, esin verici motivasyon boyutunun anahtar nitelikteki ögesidir. Esin verici motivasyon liderin kişiliğine hitap etmektense örgütsel varlık prensibine hitap etmektedir (Kuchinke 1999 : 137, Sarros ve Santora 2001 : 386).

Entelektüel teşvik bir liderin izleyicilerini aktif bir şekilde teşvik etmesi ve izleyicilerin beklentilerine ve inanışlarına meydan okuması olarak tanımlanabilir. İşgörenleri entelektüel bir şekilde teşvik eden liderler yaratıcılığı özendirmekte ve onlar tarafından gelebilecek meydan okumaları işlerinin bir parçası olarak kabul etmektedirler. Soğukkanlılıklarını koruyarak, rasyonel bir tavır içinde problemlerle ilgilenme yollarını hazırlayıp planlamaktadırlar. Bu liderler aynı özellikleri işgörenlerinde de geliştirmektedirler. Zorluklar hakkında işgörenleri ile birlikte sakin ve hesaplanmış bir şekilde çalışmakta, liderler ve işgörenler arasında karşılıklı olarak fikir veya oybirliğini yansıtacak kararlara ulaşmak için problem çözme tekniklerini kullanmaktadırlar. Entelektüel teşvik şeklindeki liderlik yaklaşımı geniş ölçüde koçluk etmeye yansımaktadır (Kuchinke 1999 : 137, Sarros ve Santora 2001 : 386).

Son olarak bireysel saygınlık ise, bütün izleyicilerin gereksinimlerine karşı kişileştirilmiş bir dikkat ve ilgi ve her bir kişinin onun hakkında farklı bir değer hissetmesi ve davranması, bunun yanında ise bire bir ilişkilerde ise adil bir şekilde olmasıdır. Bireyselleştirilmiş saygınlık dönüşümcü liderliğin, bireyleri işyerine önemli katkılar sağlayan kişiler olarak ele alan temel davranışları ile ilgilenmektedir. Liderliğin bu tarzını kullanan liderler, işgörenlerin gereksinimlerine saygı

göstermekte ve yerinde olan işyeri davranışının geliştirilmesinin teşvik edilmesini ve bu gelişime koçluk edilmesini hazırlamaktadır (Kuchinke 1999 : 137, Sarros ve Santora 2001 : 385).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider organizasyonları, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı “anamlı” hale getirmekte ve çalışanların heyecanını körüklemektedir. Vizyon, izleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Liderin kendisi izleyicileri için bir rol modeli olur. İzleyicilerin “kendilerini adama” (commitment) düzeylerini yükseltir (Koçel 2003 : 605).

Dönüşümcü liderliğin üzerinde en çok araştırma yapılan versiyonu, Bass ve iş arkadaşları tarafından formüle edilmiştir. Onlar dönüşümcü liderliği öncelikle; liderin izleyiciler üzerindeki etkisi ve bu etkiyi başarmak için kullandıkları davranış olmak üzere iki kavram altında tanımlamışlardır. İzleyiciler lider hakkında güven, takdir, sadakat ve saygı duygularını hissetmekte ve ilk başta kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmak için motive olmaktadır. Etki sürecinin altında yatan, izleyicilerin motive edilerek, görev çıktılarının önemini daha fazla farkına varmalarını sağlamak ve kişisel çıkarlarını organizasyon uğruna aşmaya ikna etmek açısından tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderlik, lider istekleri ve organizasyon kuralları ile birlikte izleyici itaatini motive eden bir değiştirme sürecini gerektiren işlemsel liderlikten (transactional leadership) farklıdır (Yukl 1999 : 286).

Dönüşümcü ve işlemsel liderlikte farklı davranışlar istenmektedir. Bu davranışlar genellikle astlara uygulanan ve liderlerinin her bir davranış biçimini ne kadar sıklıkla kullandıklarını değerlendirmeye yarayan “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)” sayesinde ölçülmektedir. Çok faktörlü liderlik anketinin içeriği günümüze kadar oldukça çeşitlenmiştir ve ilave edilen dönüşümcü ve işlemsel liderlik davranışları daha yeni dönüşümcü ve işlemsel

liderlik versiyonlarına eklenmiştir. Dönüşümcü liderlik; bireysel saygı, entelektüel teşvik, idealleşen etki (karizma) ve telkinsel motivasyon gibi kavramları içermektedir. İşlemsel liderlik ise davranışa bağlı ödül, istisnalarla aktif ve pasif yönetim kavramlarını içermektedir. Faktör çalışmalarının bir çoğu dönüşümcü ve işlemsel liderlik arasında ifade edilen farkları desteklemektedir. Fakat buna rağmen günümüze kadar birkaç farklılık bulunabilmiştir. Bazı çalışmalar olumlu ödül davranışının işlemsel faktör yerine dönüşümcü faktör üzerine yüklenmesi gerektiğini bulmuştur. Başka çalışmalar ise istisnalar ile pasif yönetimin işlemsel liderlik üzerine yüklenmesindenense, bağımsız bir faktör olması gerektiğini bulmuşlardır(Yukl 1999 : 287) .

Dönüşümcü liderliğin etkili olduğu konusunda önemli miktarda kanıt bulunmaktadır. Çok faktörlü liderlik anketi ve bu ankete benzer bir çok farklı anketi kullanan araştırmalar dönüşümcü liderliğin; astların memnuniyeti, motivasyonu ve performansı gibi liderlik etkililiği göstergeleri ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Çok faktörlü liderlik anketini kullanan 39 araştırmanın meta-analitik tekrar gözden geçirilmesi sonucunda; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, ast memnuniyeti ve performansı ile karşılıklı pozitif yönde ilişkisi olan dönüşümcü liderliğin anahtar öğelerini bulmuşlardır. Bir de sonuçların zayıf ve daha az tutarlı olduğu halde de bağlı ödüllendirme (işlemsel davranış), bu kriter ile karşılıklı olarak pozitif yönde ilişki halindedir. Görüşme ve gözlem üzerine dayalı betimsel çalışmalar, dönüşümcü liderliğin farklı durum çeşitleri içinde etkili olduğunu bulmuştur (Yukl 1999 : 289).

4.4.2. İşlemsel Liderlikteki (Transactional Leadership) Belirsizlikler

İşlemsel liderlik, lider-ast değişimini içeren bir süreç olarak tanımlanmıştır. Fakat teori, bu süreç ve her bir işlemsel davranış arasında kuvvetli bir bağ kurmak konusunda başarısız olmuştur. Bunun yerine işlemsel liderlik, herhangi bir ortak ve açık bir paydaya sahip olmayan bir çok çeşit lider davranışı (çoğunlukla da etkisiz lider davranışları) koleksiyonunu içermektedir.

İşlemsel liderler, izleyiciler ile aralarında ekonomik anlamda bir fayda-maliyet değişimini gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu ilişkiler içinde beklenen iş performansı için izleyicilerin maddi ve fiziki beklentileri sırasıyla tatmin edilmektedir. İşlemsel liderlik bağlı ödül ve istisnalar ile yönetim şeklindeki iki faktörden oluşmaktadır. Laissez faire (Bırakınız yapsınlar, bırakınız etsinler) ise bir liderlik biçimi değildir. Bağlı ödül, üzerinde karşılıklı olarak fikir birliğine varılan amaçların başarılmamasını, olumlu bir şekilde desteklemeyi gerektirmektedir. İstisnalarla yönetim ise negatif destekleme olarak tanımlanabilir. İşler tersine döndüğünde lider eleştiri, disiplin ve cezalandırmadan oluşan düzeltmeleri yapmak için araya girmektedir (Sarros ve Santora 2001 : 388, Kuchinke 1999 : 137).

Bağlı ödül davranışı, kişisel olmayan değişim süreci içinde açıkça istenen şeyler içerir. Örnek olarak; ödül olasılıklarının açıklanması, istek uyandıran ödüllerin önerilmesi ve iyi performansın ödüllendirilmesi verilebilmektedir. Bununla birlikte bağlı ödül yaklaşımı bir de, hangi davranış tipinin farklı olduğunun, astlar tarafından farkına varılmasını içermektedir. Farkında olmanın ve övgünün sağlanması genellikle daha kişiseldir ve dönüşümcü liderliği işlemsel liderlik kadar gerektirmektedir.

İstisna ile aktif yönetim, operasyonel olarak hataları önlemek veya hatalardan kaçınmak için kuralların uygulanması ve hataları aramak şeklinde tanımlanabilir. Ölçek kalemleri izlemeyi ve gözlem sisteminin kontrol şekillerini ve rutin olmayan problemleri vurgulamaktadır. Ölçekte bunlar vurgulanırken, yöneticilerin hataların veya problemlerin keşfedildiği zaman onları düzeltmek için ne yapması gerektiği konusunda ise bir tanımlama yoktur. Astların performansının gözlemlenmesi ve izlenmesi çeşitli yollarla yapılabilir ve bu dönüşümcü liderliği işlemsel liderlik kadar kolaylaştırmaktadır. İşlemsel liderliğin bir parçası olarak istisna ile aktif yönetimi içeren kavramsal rasyonellik net bir şekilde açıklanmamıştır ve açık değildir.

İstisna ile pasif yönetimin operasyonel tanımlaması, liderin performans problemlerine tepki vermesi için bu problemlerin ciddi bir boyuta gelmelerine kadar beklemesidir. Bu davranışı işlemsel liderliğin bir parçası gibi içeren bu kavramsal

rasyonellik açık ve belli değildir. Bu değişim sürecini açık bir şekilde gerektirmeyen reaktif bir davranıştır. Üstelik ölçek kalemleri, liderin performans problemlerinin üstesinden nasıl geleceğini tanımlamaz. Değişim sürecini gerektiren bağlı cezalandırma olarak gösterilebilecek tek bir yanıt, açık bir şekilde ölçülmemiştir (Yukl 1999 : 289).

İstisnalar ile yönetim, liderlikten feragat etme anlamında olmamakla birlikte bırakınız yapsınlar, bırakınız etsinler (laissez faire) liderlik tarzı ile ifade edilir. Bu tipteki liderler işgörenlerine karşı tatmin edici bir standart içinde işlerini bitirmeleri konusunda, tam bir güven duyarlar. Ayrıca işgörenlerini, beklenen çıktılarının başarılması yönünde esinlendirmezler. Hedef başarıldığı sürece sistemin işlediği ve herkesin mutlu olduğu varsayılır.

Bırakınız yapsınlar, bırakınız etsinler (laissez faire) davranış şekli bir liderlik çeşidi değildir. Aslında bir lidersizlik şekli olarak belirtilebilir. Bu davranış şeklinin temel göstergesi, gereksinim duyulduğu zamanlarda yöneticilerin veya liderlerin yeteneksizliği şeklinde ifade edilebilir. Lider, kişiler arası ilişkilerden kaçınmak için isteyerek çalışır ve bu ilişkileri minimum seviyede tutar. bu yaklaşımı benimseyen kişiler erken emeklilik için adeta “ekspres bir asansör” içindedirler (Sarros ve Santora 2001 : 389).

Bununla birlikte son yıllarda dönüşümcü ve işlemsel liderlik üzerine gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalarda bu ülkeler arasındaki işlemsel liderlik tarzlarında herhangi bir farklılık bulunmamasına rağmen, dönüşümcü liderliğin karizma ve esin verici motivasyon bakımından farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Karizmanın ve esin verici motivasyonun göreceli eksikliği özellikle Almanya için, “Nazi” dönemi boyunca negatif anlamdaki karizmanın trajik deneyimleri gösterilerek anlaşılabilir. Aynı şekilde Japonya için II. Dünya Savaşı sırasında yaşadıkları ve “Tanrısal İmparator Hiroito” negatif karizmaya örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla bu ülkelerde dönüşümcü liderliğin karizma ve esin verici motivasyon boyutları diğer ülkelere göre eksiklik göstermektedir (Kuchinke 1999 : 150).

4.4.3. Dönüşümcü Liderliğe (Transformational Leadership) Karşı İşlemsel Liderlik (Transactional Leadership)

Dönüşümcü liderler astlarını daha yüksek performans göstermeleri için motive etmekte, entelektüel değişimleri sağlamakta, bireysel gelişme gereksinimlerine dikkat ve özen göstermekte ve böylece izleyicilerine liderlik ederek daha yüksek derecede ortak bir amaç, misyon veya vizyon için izleyicilerin kendi öz ilgilerini (self-interest) aşmalarını sağlamaktadır. İşlemsel liderler ise belirli amaçların başarılması ve üzerinde fikir birliğine varılan görevlerin yerine getirilmesi konularında astlarına ödüller öneren ve yine astlarıyla karşılıklı görüşme ve konuşma süreçlerine daha fazla önem veren kişilerdir. İşlemsel liderlik, belirli amaçlar ve fikir birliğine varılan görevler üzerindeki açık ve seçik odaklaşması ile birlikte gerekli ve etkili iken dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik ile tek başına ilişkide bulunan üretkenlik, memnuniyet ve etkililik seviyelerine eklenen artırma etkisi (belirli bir üst ile çalışmanın gururu gibi etkili durumların çekiciliği) için çaba göstermek olarak gösterilmiştir (Kuchinke 1999 : 137).

İşlemsel liderlik ile ilgili bugüne kadar yapılan tartışmalar, insanlar arasında işlerin nasıl yaptırıldığı üzerine odaklaşmıştır. Bu tip liderler görev ve ilişki yönlü davranışları uygulayarak insanları etkileyen ve böylece örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bu insanlara istediklerini yaptıran uygulayıcı liderlerdir (implementing-type leaders). Fakat büyük değişimler karşısında bir organizasyonun tamamına liderlik etmek bundan çok daha fazlasını gerektirmektedir. Bu görev için dönüşümcü liderler gerekmektedir. Bu tip liderler vizyoncu ve örgüt misyonu ve yönü hakkında plan yapmakla ilgili olma eğilimindeki kişilerdir. Aynı zamanda dönüşümcü liderler veya yol bulucular (pathfinder), organizasyonun nereye ulaşmak istediği konusu ile daha fazla ilgili olan girişimci ve karizmatik liderlerdir.

Organizasyonlar her iki tipteki lidere de ihtiyaç duyarlar. Uygulayıcı liderler, kişiler arasında işlerin yapılması konusunda teknik bilgisi olan kişilerdir. İster takımlar kurarak veya tatlı dilli olarak, ikna ederek, etkileyerek veya da ister komuta

ederek insanlara enerji vermek için sosyal ve duygusal davranışlar aracılığı ile çalışmaktadırlar. Problem çözücü liderler planlama, organizasyon ve karar verme ile meşgul olmaktadır. Bu tipteki liderler rasyonel, sistematik ve yüksek derecede organize olmuş kişilerdir. Sistematik denklemlere “mantık” ve “neden” uygulayarak kaosun dışında kalmaya çalışırlar. Yol bulucu (pathfinder) lider ise değerlerin ve estetiklerin dünyasında yaşayan girişimci ve karizmatik bir liderdir ve “kanıt”tan önce “güven”i ortaya koyar. Yol buluculuk, doğru cevapları bulmaktansa doğru soruları bulmak anlamına gelmektedir. Problemleri çözmektense, problemleri anlamak ile ilgilidir. Bizi buradan alıp gitmek istediğimiz yere götürecek en iyi yol ile ilgili değil, emin olmadan o yere gitmemek ile ilgilidir. Daha çok gitmek istediğimiz noktanın işaretlenmesi ile ilgilidir.

İşlemsel liderler istikrarı destekler iken, dönüşümcü liderler hem izleyicilerde hem de organizasyonlarda önemli ve kayda değer değişimler yaratırlar. Her iki liderlik davranışı da organizasyonlar için gereklidir ve etkili liderler farklı miktarlarda olmasına rağmen hem işlemsel hem de dönüşümcü liderlik modellerini sergilerler (Cook ve Hunsaker 2001 : 508).

4.4.4. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership)

Karizma terimi; kişisel yeteneklerinin gücü ile, izleyiciler üzerinde derin ve olağanüstü etkilere sahip olma konusunda yetenekli olan liderleri tanımlamak için, siyasi bilimlerde ve sosyolojide sıklıkla kullanılmıştır. İzleyiciler karizmatik liderleri insanüstü niteliklere (superhuman qualities) sahip olan kişiler olarak algılamakta ve liderin misyonunu ve eylem için gerekli direktiflerini kayıtsız şartsız olarak kabul etmektedirler. Bu liderler “devrimci sosyal güçler”i temsil etmekte ve önemli sosyal dönüşümler için sorumlu olmaktadır. Karizma kelime anlamı olarak “tanrı tarafından verilen armağan” şeklinde yunanca kökenli bir kelimedir. Ayrıca Hıristiyanların kutsal kitabında “kutsal ruhu” tanımlamak için kullanılmıştır (Conger ve Kanungo 1987 : 637).

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya ve izleyicilerini üstün performansa sevk edebilen kişidir (Koçel 2003 : 605).

Karizma olgusunu kavramsallaştırmak için alternatif yollar olduğu söylenebilir. Örneğin Klein ve House karizmayı liderin karizmatik nitelikleri, karizmaya açık olan izleyiciler ve karizma için iletken bir çevre şeklinde tanımlamıştır. Klein ve House karizmatik nitelikleri, izleyicilerdeki güveni ifade etmek gibi, izleyicilerin karizmayı bir kişiye mal etmesine neden olan davranışlar olarak tanımlamıştır (Keller 1999 : 595).

Weber tarafından orijinali 1947 yılında geliştirilen “Karizmatik Liderlik”, izleyicilerin liderlerin olağanüstü niteliklerine (karizma) nasıl bağlandıklarını tanımlamaktadır. Son yıllarda diğer araştırmacılar, bu teoriyi formal organizasyonlardaki karizmatik liderliği tanımlamak için modifiye etmişlerdir. Bu teoriler karizmatik liderliği izleyiciler üzerindeki liderin etkisinin miktarı ve meydana çıkan lider-izleyici davranışları kavramları altında tanımlamışlardır.

Eğer izleyicilerin karizma kavramını yormaları, liderin gözlemlenebilen davranışlarına dayanıyorsa, o halde bu tür yormalar için sorumlu olan davranışsal öğeler nelerdir? Bu yormalar, örgütsel liderler arasında karizmatik nitelikleri geliştirmek için tanımlanabilir ve işlemsel bir hale getirilebilir mi? Aşağıdaki tablo, günümüz yazarlarının karizmatik liderliğin gerekli ve ayırt edilebilir davranış öğeleri olduklarına inanılan varsayımlaştırılmış tanımlamayı içermektedir ve bu öğelerin birbirleri ile ilgili olduklarını ve karizmatik liderler arasında varlık ve yoğunluk açısından farklılık göstereceğini varsaymaktadır (Conger ve Kanungo 1987 : 640).

Tablo 4 : Karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışsal öğeleri

	Karizmatik olmayan liderler	Karizmatik liderler
Durum karşısındaki ilgileri	Temelde var olan durum ile hemfikirdirler ve onu korumak ve devam ettirmek için gayret ederler.	Temelde var olan duruma karşı çıkmaktadırlar ve onu değiştirmek için gayret ederler.
Gelecek Amacı	Amaç, var olan durum ile fazla tutarsızlık göstermez	Var olan durumdan yüksek derecede farklılık gösteren idealleştirilmiş bir vizyon söz konusudur.
Hoşnutluk	Paylaşılan bir perspektifin lideri mutlu etmesi	Paylaşılan bir perspektifin ve idealleştirilmiş bir vizyonun lideri memnun etmesi ve tanımlamanın ve taklit edilmenin şerefli kahramanlığına (honorable hero) layık olmak.
Güvenilirlik	İkna etme girişimlerine karşı tarafsız ve ilgisiz olmak	Kişisel risk ve maliyete maruz kalarak tarafsız kalmak
Uzmanlık	Var olan düzenin çatısı altında amaçları başarmak için elde edilebilir araçları kullanma uzmanlığı	Var olan düzenin sınırlarını aşmak için geleneklere uymayan araçların kullanılmasında uzmanlık
Davranış	Geleneklere uyararak, var olan normlara uymak	Geleneklere uymamak ve normatif yapıya karşı olmak
Çevresel duyarlılık	Var olan durumu koruyacak ve devam ettirecek çevresel duyarlılık için düşük gereksinim	Var olan durumu değiştirmek için gerekli olan çevresel duyarlılık için yüksek gereksinim
Açık bir şekilde dile getirme	Yol gösterecek ve rehberlik edecek amaçlar ve motivasyon konusunda zayıf bir açıklık	Yol gösterecek ve rehberlik edecek gelecek vizyonu ve motivasyonu için kuvvetli bir açıklık derecesi
Güç Temeli	Ödül ve uzmanlık temeline dayalı pozisyon gücü ve kişisel güç	Uzmanlık, saygı ve eşsiz bir kahraman için beğenme temeline dayanan kişisel güç
Lider-İzleyici İlişkileri	Eşitlikçi bir yapı içinde (egalitarian) fikir veya oybirliği içi çalışmak Kişilere emir vererek kendi görüşlerinin paylaşılmasını sağlamak	Elit bir yapı içinde (elitist), girişimci ve örnek niteliğinde olmak İnsanları desteklenen radikal değişimleri paylaşmaları için, dönüştürmek

Kaynak : Jay A. Conger and R. N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Oct 1987; 12,4,p.641.

Karizmatik liderliğe özgü davranışlar teoriden teoriye ve bazen de aynı teorinin eski ve yeni versiyonları arasında değişiklikler göstermektedir. Örneğin Conger ve Kanungo'nun teorisindeki (1988) anahtar niteliği taşıyan davranışlar açık bir şekilde yenilikçi stratejik vizyon, bireylerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterilmesi, geleneklere uymayan davranışların gösterilmesi, kişisel risklerin alınması ve çevreye gerekli hassasiyetin gösterilmesi (kısıtlamaların, tehditlerin ve fırsatların tanınması

ve teşhis edilmesi) gibi davranışları içermektedir. House ve Shamir'in teorilerindeki anahtar davranışlar ise yine açık bir şekilde hoş görünen bir vizyon, işe dair ideolojik açıların veya yönlerin vurgulanması, yüksek performans beklentisinin belirtilmesi, astların kazanabileceği bir güvenin anlatılması, özgüvenin gösterilmesi, örnek niteliğinde olan davranışın model alınması ve kolektif bir kimliğin vurgulanması gibi davranışları içermektedir. Ayrıca bazı araştırmacılar vizyonun içeriği ile yine bu vizyonu belirtecek anlamlı bir biçim arasında farklılık belirtmişlerdir.

Karizmatik liderlik teorilerini test etmek için tasarlanan araştırma, alan çalışmaları, laboratuvar deneyleri, senaryolar, tarihsel anlatıların ve biyografilerin içerik analizi ve farklı liderleri veya farklı durumlar içindeki aynı lideri karşılaştıran bir çok kavramı içeren çok geniş bir çeşitlilik gösteren metotları kullanmaktadır. Araştırma temel nitelikteki teorilerin bazı yönlerini destekleyen kanıtlar sağlamaktadır. Fakat bu teorilerdeki önerilerin bir çoğu hala yeterli bir şekilde test edilmelidir (Yukl 1999 : 293).

Sadece son zamanlarda karizmatik teorileri test edecek davranış anketleri geliştirilmiştir. Shamir, Zakay, Breinin ve Popper 1998 yılında karizmatik liderlik içinde istenebilecek dört davranışı ölçmek için bir anket geliştirmişlerdir. Bu dört özellik sırasıyla destekleme, örnek niteliği olan davranışı gösterme (rol modellemesi ile benzerdir), ideolojinin vurgulanması ve kolektif kimliğin vurgulanmasıdır.

Conger ve Kanungo kendilerine ait karizmatik liderlik teorisi üzerine adı C-K Ölçeği olan (C-K Scale) bir anket geliştirmişlerdir. Çalışmaları, karizmatik davranışın kapsamlı bir şekilde ölçülmesi için iyi bir destek sağlamıştır. Alt ölçekler arasında olan kolerasyon, C-K ölçeği için, davranışların operasyonel olarak daha açık ve birbirinden daha ayrı bir şekilde tanımlandığını ileri süren MLQ ölçeğinden daha düşüktür. Araştırma ayrıca karizmatik davranışların bir çoğunun geleneksel liderlik davranışlarına göre bağımsız olduğunu bulmuştur (Yukl 1999 : 293).

Buraya kadar yapılan açıklamalar liderlik literatürü içinde bulunan temel konuların sadece bir özetidir. Buraya kadar anlatılanlar liderlik literatürünün çok

büyük bir kısmının tamamlandığı anlamına gelmemelidir. Sonuç olarak liderlik herhangi bir durum içinde sunulan bir takım farklı durumsal değişkenlerin tamamına olmamakla beraber, liderlik dinamiklerini anlamak ile ilgili olanlara kuvvetli bir şekilde bağlı olan son derece karmaşık bir fenomendir. Bundan başka kültürel farklılıklar da denklemi güçleştirmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

1980’li yıllardan itibaren liderlik çalışmalarında, canlanma ve başkalaşım içine girilmiştir. Liderlik çalışmalarındaki canlandırma veya başka bir deyimle gençleştirme hareketleri, “yönetim” alanıyla ilgili çalışmalara yönelik ilginin kaybolduğu dönemde adeta “eski bir dost” gibi yardıma gelmiştir.

1970’lerin sonunda ve 1980’lerin başında, bir çalışma alanı olarak liderlik, çıkmaza girmiştir. Bu dönemde çok az yeni teori geliştirilmiştir. Önemli ve ciddi bilimciler tarafından liderlik önem taşısa da taşımasa da, bir sonraki adımda bu alana ait çalışmaların nereye gideceği araştırılmamıştır. Bu dönemdeki dikkate değer ve önemli birkaç istisna House’ın karizmatik liderlik ile ilgili ilk çalışması ve Lord’un “implicit” liderlik teorileridir (implicit leadership theories). Bununla birlikte 1980’li yılların ortasıyla beraber “şefsel veya amirsel liderlik” çalışmasından (study of supervisory leadership) ayrı olarak “stratejik liderlik” çalışmalarına (study of strategic leadership) geçilmiştir. Vurgudaki bu değişiklik ile çalışmalarda “Üst Eşelon Teorisi”ni (Upper Echelon Theory), “ Tepe Yönetimi Takımları”nı (Top Management Teams) ve Bryman tarafından sınıflandırılan “Yeni Liderlik Teorileri”ni (“New” Leadership Theories) merkez noktası alan yeni bir heyecan uyanmıştır.

Bu yeni liderlik teorileri: Karizmatik Liderlik Teorileri, Dönüşümcü Liderlik Teorileri (Transformational Theories of Leadership) ve Vizyoncu Liderlik Teorileri (Visionary Theories of Leadership) olarak ifade edilmiştir. Ayrıca bunlara ek olarak, yapılan araştırmalar, liderlerin davranışsal karmaşıklıkları ile beraber esneklikleri ve sosyal zekaları üzerinde odaklaşmıştır. Şefsel veya amirsel liderlik (supervisory leadership) çalışmaları (örneğin Amaç-Yol, Olasılık (Contingency) ve Lider-Üye Değişim (LMX) teorileri) astlara rehberlik, destek ve geri dönüşüm (feedback)

sağlamaya çalışarak liderlerin işe ve insana yönelik davranışlarına odaklanırken, stratejik liderlik çalışmaları organizasyon için bir anlam ve bir amaç yaratma üzerine odaklanmıştır.

Bu düşünceye göre şefsel veya amirsel liderlik teorileri “organizasyonlar içindeki” liderlik ile ilgili iken stratejik liderlik teorileri ise “organizasyonların liderliği” ile ilgilidir ve değişen amaçları ve kapasitesi ile birlikte organizasyonun bir bütün olarak evrimiyle yakından ilgilidir.

Stratejik liderlik organizasyon için kapsamlı ve ayrıntılı bir sorumluluğa sahip insanlar üzerinde odaklaşmaktadır. Bu insanlar sadece unvansal olarak organizasyonun en üstünde yer alan kişiler yerine tepe yönetim takımı üyeleri veya egemen koalisyonlar da olabilmektedir. Araştırmacılar sıklıkla, organizasyonunun stratejik olarak en üstünde bulunan bireylerin karakteristikleri, ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları konuları üzerinde durmuşlardır. Bununla beraber araştırmacılar; koşulları, zamanlamayı ve “stratejik liderler”in hareketlerinin anlamını çevreleyen örgütsel ve çevresel bağlam üzerinde gereken dikkati göstermemişlerdir. Bu özellikle yeni ortaya çıkan liderlik teorilerine odaklaşmanın gerçeği olmaktadır. Tepe yönetim takımları ve stratejik liderlik teorisi üzerine yapılan ampirik araştırmalar bile, bağlamsal ve çevresel değişkenleri sadece dar bir alan içinde göz önüne ve dikkate almıştır (Boal ve Hooijberg 2001 : 516).

Stratejik liderlik üzerine yapılan araştırmaların sayısında son yıllarda önemli bir artış yaşanmıştır. Stratejik liderlik araştırmalarının başlangıç tarihi 1980 yılı olarak seçilebilir. Çünkü bu tarihten önce konu üzerinde çok az sistematik bilimsel çalışma yapılmıştır. Finkelstein ve Hambrick (1996 : 308)’e göre bu tarih, genel anlamda stratejik liderlik araştırmalarının hızlanmasında yardımcı olan iki önemli gelişme ile çakışmaktadır. Bunlardan birincisi yönetim alanındaki bir çok önemli kişinin görüşlerinin özetlendiği Schendel ve Hofer’ın 1979 yılında yazdıkları eser ve işletme politikasının stratejik yönetim adı altında yeniden “vaftiz edilmiştir” (rechristening). İkinci önemli gelişme ise “Stratejik Yönetim Dergisi”nin (Strategic Management Journal) bu tarihlerde yayın hayatına başlamasıdır (Ansoff 1987 : 501).

Stratejik liderlik çalışması büyük ölçüde sosyo-psikolojik ve siyasal fikirleri temel alarak ortaya çıkmıştır. Örneğin üst eşelonlar teorisi (upper echelons theory), strateji süreci (strategy process) ve yönetsel hegemonya teorisi (managerial hegemony theory) gibi bir çok teori bu şekilde sınıflandırılabilir. Bununla beraber, stratejik liderlik teorisi, sosyo-psikolojik ve siyasal perspektifler aracılığı ile geliştirilmekten çok daha öteye götürülebilmektedir. Stratejik liderlik araştırmasının merkezinde yatan önemli bir nokta, stratejik liderliğin “tek bir birey” olarak tepe yöneticisine bağlı olmadığıdır. Stratejik liderlik, bir organizasyon için kapsamlı ve ayrıntılı sorumluluk taşıyan herkesi ilgilendirmektedir (örn: tepe yönetimi takımları veya diğer üst yöneticileri, yönetim kurulu üyelerini ve birim genel yöneticilerini). Bu fikir stratejik liderlik çalışan bilimciler tarafından da kabul edilmektedir. Bununla birlikte, çalışmalar nadiren birden fazla örgütsel aktör tipi üzerinde yapılmaktadır. Bu nedenle analizin çok yönlü birimlerini benimseyen ve anahtar nitelikteki örgütsel aktörler arasındaki ilişkileri araştıran araştırmalara özellikle ihtiyaç duyulmaktadır (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 361).

Stratejik liderlik (tepe yöneticileri, karakteristikleri ve verdikleri kararlar) stratejik yönetimin temel bir ögesidir. Stratejileri, onları yaratan stratejistleri açık bir şekilde anlamadan analiz etmek mümkün değildir. Stratejik liderliğin yönetim alanı içindeki fenomenleri açıklamaya yardımcı olmasına ve stratejik yönetimin adeta bir “sinir merkezi” gibi görülmesine rağmen, “stratejik liderlik araştırmaları”nın öneminin farkına varılmasında yetersiz kalmıştır. Stratejik liderlik; organizasyonlar, örgütsel performans, tepe yöneticilerinin davranışları ve bu davranışların sonuçları açısından geniş ölçüde teorik ve pratik bir öneme sahip olmaktadır (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 388).

1. STRATEJİK LİDERLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Stratejik liderlik konusunu daha iyi anlayabilmek için bu bölümde tepe yönetimi takımları, tepe yöneticilerinin rolleri, tepe yönetiminin stratejik yönü, örgütsel stratejiler, stratejik davranış, stratejik karar süreçleri, ve kısaca üst eşelonlar

teorisi gibi konular üzerinde durulmasında ve kısaca gözden geçirilmesinde fayda görülmektedir.

1.1. TEPE YÖNETİMİ TAKIMLARI

Tepe yönetimi takımları kavramı günümüzde sıklıkla kullanılmaktadır. Takım ve grup kelimeleri birbirleri ile değiştirilebilir kavramlar olarak bir çok çalışmada ifade edilse de, takım kelimesi daha fazla kullanılmaktadır. Takım, iki veya daha çok bireyin ortak bir amacı, karşılıklı dayanışma göstererek başarması olarak ifade edilebilir (Durham, Knight ve Locke 1997 : 204).

Bir tepe yönetimi takımı üç önemli kavramsal ögeye sahiptir. Bunlar; kompozisyon, yapı ve süreçtir. Birinci olarak kompozisyon tepe takımı üyelerinin değerleri, bilişsel temelleri ve deneyimleri gibi ortak karakteristiklerini tanımlamaktadır. Bu karakteristikler, takımın merkezi eğilimi ve takımın heterojenliği kavramlarından her ikisi olarak da düşünülebilir. Buna ek olarak, tepe yönetimi takımının heterojenliğinin kavramsallaştırılması hem kişilik faktörlerini (değerler, inanışlar, bilişler) ve hem de tepe yöneticisinin tecrübe açılarını (yaş, hizmet süresi, fonksiyonel geçmiş, eğitim) kapsamaktadır.

İkinci olarak tepe takımının yapısı, üyelerin rolleri ve bu roller arasındaki ilişkiler ile tanımlanmaktadır. Bu tanımın merkez noktası, stratejik kararların nasıl alındığına dair belirli sonuçlara sahip olabilecek önemli bir yapı olan takım üyelerinin karşılıklı rol dayanışmasıdır. Karşılıklı rol dayanışması (role interdependence), tepe yönetimi takımı içinde kaynakların paylaşılması ve koordinasyonuna dayalı firma başarısının derecesi olarak tanımlanır. Tepe yöneticilerinin rollerinin doğası yanında, bir takımın doğru büyüklüğü, yapının temel görünüşüdür. Böylece tepe yönetimi takımının büyüklüğü, organizasyonun kapsamlı bir şekilde idaresi için aktif sorumluluk taşıyan tepe yöneticilerinin sayısı şeklinde tanımlanabilir.

Tepe yönetimi takımının üçüncü temel kavramsal ögesi süreçtir. Süreçlerle özellikle, stratejik kararlar vermeye meşgul olan tepe yöneticileri arasındaki etkileşimin doğasını anlamaktayız. Bu süreçlerin bir çok potansiyel boyutu üzerinde çalışılabilir. Fakat burada sosyal entegrasyon (social integration) ve fikir veya oy birliği (consensus) üzerinde durulmaktadır. Sosyal entegrasyon en çok çalışılan grup süreçlerinden birisi olmakla birlikte; grubun cazibesi, grubun diğer üyeleri ile birlikte memnuniyet ve grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşim olarak tanımlanabilir. Tepe yönetimi takımı içindeki fikir veya oy birliğinden kastedilen ise her bir takım üyesinin grup kararı üzerinde anlaşmasıdır (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 118).

Yukarıda açıklanan bu üç kavramsal ögenin (kompozisyon, yapı ve süreç) tamamı, stratejik karar verme süreci içindeki tepe takımının etkileşimleri ve sosyal makyajı ile ilişkilidir. Stratejik kararlar bir çeşit “vakum” içinde verilmektense, çok yönlü tepe yöneticilerinin çeşitli yerlerde ve çeşitli zaman uzunluklarında birbirleri ile etkileşimde bulunmaları sonucu verilmektedir. Bu etkileşimlerin doğası ve stratejik karar vermenin ve örgütsel çıktılarının her ikisinin üzerindeki etkileri merkezi bir öneme sahiptir. Tepe takımı içindeki etkileşimlerin karmaşık setlerinden başka, stratejik karar verme, organizasyon ve çevresindeki eylemlerden oldukça ağır bir şekilde etkilenmektedir. Bundan dolayı, belirli tepe yönetim takımı konfigürasyonlarındaki yükselişe neden olan bağlamsal koşullar üzerinde özellikle ilgilenilmelidir.

Bağlamsal koşullar, aşağıdaki şekilde gösterilen kavramsal çatıya adapte edilerek çok daha iyi bir şekilde anlaşılabilir. Bu kavramsal çatının merkezinde tepe yönetimi takımı yer almaktadır ve tepede ne olup bittiğini tanımlayan bir seri kavramsal yapı ile karakterize edilmiştir. Bu yapılar: heterojenlik (kompozisyon), karşılıklı rol dayanışması ve takım büyüklüğü (yapı) ve sosyal entegrasyon ve fikir veya oy birliğidir (süreç). Bu yapılar üzerine özellikle odaklanılmaktadır çünkü bu yapılar tepe yönetimi içinde hem stratejik karar vermenin hem de sosyal ilişkilerin merkezinde yer almaktadır.

Geliştirilen bu kavramsal çatı, tepe yönetim takımının her bir özelliğinin birbirleriyle nasıl ilgili olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Model, tepe yönetimi takımı üzerindeki bağlamsal koşulların etkilerini de kapsamaktadır. Bu bağlamsal faktörler çevreyi, organizasyonu ve hatta (ve özellikle) tepe yöneticisini kapsamaktadır. Son olarak aşağıdaki şekil tepe yönetimi takımlarının, stratejik karar verme süreci ve bu sürecin sonucu olan örgütsel çıktılar ile nasıl ilişkilendirildiğini göstermektedir (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 119).

Şekil 5

Tepe Yönetimi Takımlarına İlişkin Bir Model



Kaynak : Sydney FINKELSTEIN ve Donald C. HAMBRICK, *Strategic Leadership, Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing Company, St. Paul/Minneapolis, 1996, p.120.

1.2. TEPE YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ

1972’de önemli bir organizasyon kuramcısı olan John Child, tercihler yapmak için sağduyu veya hoşgörü sahibi olan tepe yöneticilerinin firmaların çıktılarını nasıl etkilediğini ikna edici bir şekilde ileri sürmüştür. Özellikle tepe yöneticileri; firmalarının kapsamlı performansları için sorumluluk sahibi olmaları nedeniyle, firmanın stratejik yönetim süreci üzerinde en güçlü etkiye sahip olmaktadır. Child’ın görüşüne göre stratejik liderler; oldukça zengin karar verme sorumlulukları ile donatılan, firmanın gidişatını kayda değer bir şekilde etkileme yeteneğine sahip olan

ve bu uğraşlar içinde firmanın nasıl yönetileceğine karar veren kişiler olarak tanımlanmıştır. Stratejik liderlik teorisi; şirketlerin, tepe yöneticilerinin bir yansıması olduğunu ve tepe yöneticilerinin belirli bilgilerinin, deneyimlerinin, değerlerinin ve tercihlerinin sadece kararlarına değil aynı zamanda karar durumlarının değerlendirilmesine yansıtıldığını kabul etmektedir.

Tepe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu stratejik liderlik sorumluluklarının sadece kendilerine ait olduğu düşüncesini benimsemişlerdir. Başlıca görevlerinden bir tanesi, firma için bir vizyon belirlemek ve bu vizyonun başarılması için gerekli koşulları yaratmaktır. Böylece firmanın anahtar nitelikteki stratejik lideri gibi olan tepe yöneticisi, kendisine doğru olan belirli tercih opsiyonlarının elde edilebilir olması sonucu, sıklıkla “yalnız bir kovboy” (lone ranger) gibi çalışmaktadır (Ireland ve Hitt 1999 : 46).

Bir girişimin başındaki kişi, ister tepe yöneticisi (CEO) ister bölüm başkanı olarak ifade edilsin, pek çok rolü yerine getirmektedir. Bu roller tepe yöneticilerinin işteki tipik imajları ile bağdaştırılan rollerin toplamından çok daha fazla olmaktadır. Tepe yönetimine ait klasik görüşler, büyük bir masa arkasında oturan ve planlama, organizasyon, koordinasyon, kumanda etme ve kontrol gibi önemli eylemlerle meşgul olan büyük bir adamı resmetmektedir. Daha yüce bir betimleme ise tepe yönetiminin işini, kurumsal misyonun ve amaçların tanımlanması, kurumsal bütünlüğün sağlanması ve örgütsel üyelerden işbirliğinin elde edilmesi şeklinde geliştirmiştir. Bilgisayar teknolojisinin ve yönetimdeki profesyonelleşmenin etkisi sonucu ise tepe yöneticileri temel örgütsel eylemler için birinci derecede dikkatli ve kapsamlı karar vericiler olarak görülmüştür (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 16).

Bu konuda Mintzberg’in yaptığı çalışmalar oldukça önemlidir (The Nature of Managerial Work-1973). Mintzberg beş tane tecrübeli tepe yöneticisinin eylemlerini birer hafta boyunca dakika dakika gözlemlemiştir. Mintzberg bu çalışmalar sonucu toplanan verileri temel alarak, üç genel kategori altında on tane yönetsel rol tanımlamıştır. Bunlar; (1) kişiler arası - interpersonal (figurehead, lider ve irtibatçı-liaison), (2) bilgisel –informational (izleyici – monitor, yayıcı – disseminator ve

sözcü – spokesperson) ve (3) kararsal – decisional (girişimci – entrepreneur, kargaşayı idare edici – disturbance handler, kaynak ayırıcı – resource allocator ve arabulucu – negotiator) şeklinde belirtilmiştir. Aşağıdaki tablo Mintzberg’in tepe yöneticisi rollerinin bir özetini sunmaktadır (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 17).

Tablo 5: Mintzberg’in Tepe Yöneticisi Rollerini

Rol	Tanım
Kişiler arası	
Figurehead	Sosyal veya yasal doğanın bir takım rutin görevlerinin yerine getirilmesi için astlarını zorlayan sembolik bir yönetici.
Lider	Astlarının motivasyonu ve harekete geçmelerinden ve kadrolaşma, eğitim ve bunlarla ilişkili görevlerden sorumlu kişi.
İrtibatçı	Dış bağlantılar ile ilgili kendi kendini geliştirebilen bir ağın yaratılması, beğenileri ve bilgiyi sağlayacak araçların sağlanması
Bilgisel	
İzleyici	Organizasyon ve çevresini tam anlayabilmeyi geliştirecek geniş çeşitlilikte özel bilgiyi (çoğunluğu güncel olacak şekilde) araştırmak ve bu bilgiye ulaşmak. Bu tip bir yönetici organizasyonun içsel ve dışsal bilgisinin adeta bir sinir merkezi (nerve center) olarak ortaya çıkar.
Yayıcı	Dıştan gelen bilgileri organizasyon içindekilere veya astlardan gelen bilgiyi organizasyonun üyelerine ileten kişidir. Bazı bilgiler, örgütsel etkilerin farklı değer pozisyonlarının yorumunu ve entegrasyonunu içerdiği zaman gerçeklere dayanmaktadır.
Sözcü	Organizasyon dışındakilerden aldığı bilgiyi organizasyonun planları, politikaları, eylemleri, sonuçları ve daha fazlasının üzerine iletir. Organizasyonun içinde bulunduğu endüstri kolu hakkında bir uzman gibi hizmet eder.
Kararsal	
Girişimci	Organizasyonun kendisini ve çevresini fırsatlar için araştırmak ve değişimler meydana getirmek için geliştirme projeleri başlatmak ve ayrıca belirli projelerin tasarımını gözetleyip denetlemek.
Kargaşayı İdare Edici	Organizasyon beklenmedik ve önemli karışıklıklarla karşı karşıya kaldığı zaman bu durumu düzeltici eylemlerden sorumludur.
Kaynak Ayırıcı	Her çeşitteki örgütsel kaynakların tahsis edilmesinden sorumludur. Aslında bütün önemli örgütsel kararların alınmasından ve onaylanmasından sorumludur.
Arabulucu	Diğer organizasyonlar ile arabuluculuk yapmaktan sorumlu kişidir.

Kaynak : Sydney FINKELSTEIN ve Donald C. HAMBRICK, *Strategic Leadership, Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing Company, St. Paul/Minneapolis, 1996, p.18.

Bazı çalışmalarda farklı yönetsel eylemler gözlenirken, Mintzberg’in rollerinin ayırt edilmesinin zor olduğu bulunmuştur. Diğer çalışmalar (tipik olarak sadece tepe yöneticilerini değil, çeşitli tipteki yöneticileri inceleyen) Mintzberg’in gözlemlediği davranışları doğrulamış fakat rollerin belki de daha az sayıda, örneğin altı tane olması gerektiğini öne sürmüşlerdir (lider, sözcü, kaynak ayırıcı, girişimci,

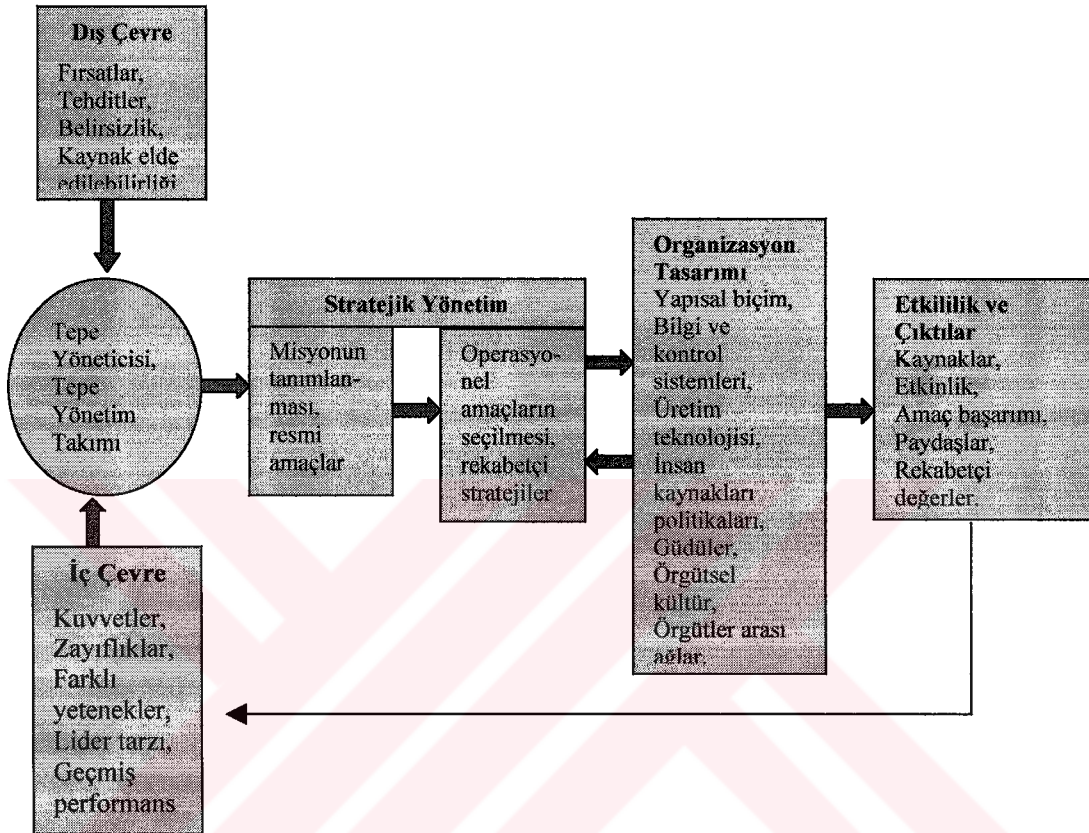
çevresel izleyici ve irtibatçı). Kotter'ın on beş tane genel yönetici üzerindeki derin araştırması, Mintzberg'in yönetsel iş üzerindeki genel betimlemesini doğrulamakta fakat kısa ve uzun dönemde gündemin saptanması, içsel ve dışsal ağların kurulması ve gündemi uygulamak için bu ağların kullanılması şeklinde damıtılabileceğini sonucu çıkarmıştır. Daha sonra yapılan bu çalışmaların hiçbiri Mintzberg'in çalışmasından uzak değildirler. Hala daha diğer araştırmalar ve modellerle birleştirildiği zaman, bu çalışmaların hepsi de tepe yöneticisinin görevinin bazı temel boyutlarını (dışsal ve içsel eylemler, strateji formülasyonu ve uygulaması ve ikisi arasındaki bağlamın yaratılışı v.b.) işaret etmektedir (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 17).

1.3. TEPE YÖNETİMİNİN STRATEJİK YÖNÜ

Bir organizasyon, tepe yöneticisi (chief executive officer) veya tepe yönetimi takımı (top management team) tarafından karar verilen bir “son”u başarmak için yaratılır ve tasarlanır. Organizasyon yapısı ve tasarımı bu amacın bir çıktısıdır. Gerçekten de, tepe yönetiminin öncelikli sorumluluğu, bir organizasyonu değişen çevreye adapte etmek için organizasyonun amaçlarını, stratejisini ve tasarımını belirlemektir. Orta basamaklarda bulunan yöneticiler, aşağı yukarı aynı işi tepe yönetimi tarafından önceden hazırlanan rehberlerin yardımı ile başlıca departmanlar için yaparlar. Aşağıdaki şekil bu sürecin nasıl işlediğini göstermektedir.

Şekil 6

Organizasyonun Yönü, Tasarımı ve Etkililiği için Tepe Yönetiminin Rolü



Kaynak : Richard L. Daft, **Organization Theory and Design** , South-Western College Publishing, Seventh Edition, Ohio,2001, p. 51.

Organizasyon yönünün tespit edilmesi süreci tipik olarak; değişim, belirsizlik ve kaynakların elde edilebilirliğin miktarını içeren bir süreç ve dış çevredeki fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesiyle başlar. Bununla birlikte tepe yönetimi, firmanın farklı yeteneklerini endüstride bulunan diğer firmalarla karşılaştırıp tanımlamak için, kendi içsel zayıflıklarını ve kuvvetlerini değerlendirir. İçsel çevrenin değerlendirilmesi sıklıkla geçmiş performansları ile şekillenen her bir departmanın değerlendirilmesini ve tepe yöneticisinin veya tepe yönetim takımının liderlik tarzını kapsamaktadır. Bir sonraki adım dışsal fırsatlar ve içsel kuvvetler arasındaki doğru denge noktasını temel alarak kapsamlı ve ayrıntılı bir misyonun ve resmi amaçların tanımlanmasıdır. Belirli operasyonel amaçlar veya stratejiler daha sonra, organizasyon tarafından bu kapsamlı ve ayrıntılı misyonunun nasıl başarılabileceğini tanımlamak için formüle edilebilir.

Yukarıdaki şekilde organizasyon tasarımı, uygulanan stratejileri ve amaç yollarını yansıtmaktadır. Organizasyon tasarımı stratejik planın yönetimi ve uygulanmasıdır. Organizasyonun yönü; bilgi ve kontrol sistemleri, üretim teknolojisinin türü, insan kaynakları politikaları, kültür ve diğer organizasyonlara doğru olan bağlantıları hakkındaki tercihleri kadar, yapısal biçim ile ilgili kararları doğrultusunda da başarılıdır. Organizasyon tasarımı ve stratejik yönetim arasındaki karşılıklı etkiler önemlidir. Bunlar, stratejilerin organizasyonun o andaki yapısı içinde yapıldığını ve böylece de bu tasarımların amaçlar ve stratejiler üzerinde bir sınırlama yarattığı anlamına gelir. Bununla birlikte, yeni amaçlar ve stratejiler örgütsel gereksinimler temel alınarak seçilebilir ve daha sonra da tepe yönetimi bu sonuçları başarmak için organizasyonu yeniden tasarlama (redesign) girişiminde bulunabilir.

Son olarak yukarıdaki şekil bizlere, örgütsel gayretlerin etkililiğinin yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini betimlemektedir. Bu, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme boyutudur. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, performans ölçümlerinin iç çevreye geri bildirim yapılması ve böylece de organizasyonun geçmiş performanslarının, tepe yönetimi tarafından gelecek için yeni amaçlar ve stratejiler belirlemek için değerlendirilmesidir (Daft 2001 : 50).

Tepe yönetiminin rolü önemlidir çünkü yöneticiler çevreyi farklı yorumlayabilirler ve farklı amaçlar geliştirebilirler. Unutulmaması gereken bir diğer nokta, amaçların ve stratejilerin onları kabul etmek veya yerine getirmek için sabit veya elde edilmiş olmadıklarıdır. Tepe yöneticileri ve orta basamak yöneticileri kendi birimleri için amaçları seçmek zorundadır ve bu tercihleri yapma becerisi firmanın başarısını geniş ölçüde belirlemektedir. Organizasyon tasarımı amaçları ve stratejileri uygulamak için kullanılmakta ve organizasyon başarısını belirlemektedir(Daft 2001 : 51).

1.4. ÖRGÜTSEL STRATEJİLER

Global ekonomi, olayların sürekli ve önceden tahmin edilemeyecek bir biçimde değiştiği, rekabete dayalı yeni bir manzara içinde yaratılmaktadır. Büyük bir çoğunluk için bu değişimler, evrimsel (evolutionary) değil devrimcidir (revolutionary). Devrimci değişimler süratli bir şekilde gerçekleşirler, süreklidirler, belirsizdirler ve organizasyonların hemen hemen bütün bölümlerini eşzamanlı olarak etkilemektedirler. Devrimci değişimler yüzünden meydana gelen belirsizlik ve süreksizlik, stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanması boyunca, firmaları ve stratejik liderlerini karar verme süreçlerini hızlandırma konusunda zorlamaktadır. Global ekonomilerde bilgi ve bilgi işçileri, bireysel firmalar ve uluslar için ekonomik büyümenin başlıca kaynaklarıdır. Bu yüzden yirmi birinci yüzyılda, erdemlerin ve becerilerin sahipliğinin ve/veya kontrolünün yerine geçecek bilginin yaratılması ve paylaşılması yeteneği rekabete dayalı avantajın başlıca kaynağıdır (Ireland ve Hitt 1999 : 45).

Strateji; örgütsel amaçların başarılması için, rekabetçi bir çevre ile etkileşimde bulunan bir plandır. Bazı yöneticiler, amaçlar ile stratejilerin birbirleri ile değiştirilebilir olduğunu düşünürler. Fakat amaçlar organizasyonun nereye gitmek istediğini, stratejiler ise oraya nasıl gidileceğini tanımlar. Örneğin amaç, yıllık satışlarda %15'lik bir artışın başarılması ise bizi bu amaca götürecek olan stratejiler, yeni müşterilerin ilgisini çekecek iyi bir reklam kampanyası, müşteri alımlarının ortalamasını yükseltmek için satış elemanlarını motive etmek ve benzer malları üreten diğer işletmeleri ele geçirmek şeklinde olabilir. Stratejiler, amacı başarmak için birkaç tane farklı tekniğe sahip olabilir. Stratejileri formüle etmenin esası, ya organizasyonun rakip firmalardan farklı faaliyetler göstermesi ya da benzer faaliyetleri rakip firmaların yaptığından daha etkin bir şekilde yerine getirmek seçeneklerinden birisini tercih etmek olabilir (Daft 2001 : 57).

1.5. STRATEJİK DAVRANIŞ VE STRATEJİK KARAR SÜREÇLERİ

Stratejik davranışa karşı duyulan bilimsel ilgi 1950’li yılların başlarına dayanır. Bu tarihten sonra ise “stratejik davranış”ın çeşitli teorik tanımlamaları yapılmıştır. Yine bu tarihten sonra, amaçları kendi teorilerini zenginleştirmeye ve diğer okullar tarafından geliştirilen teoriler üzerinde üstünlüklerini kurmaya çalışan düşünce okulları kurulmuştur.

Fakat bu okulların hepsi aynı problem üzerinde çalışmışlardır. Bazıları bu problemi, “siyaset oluşturma” şeklinde ifade ederken, diğerleri “strateji formülasyonu” olarak ifade etmişlerdir. Aslında bu problem, organizasyonlara dış çevrelerine uyum sağlama süreçlerine rehberlik eden mantıkla ilgilenmektedir.

Bazı bilimciler, stratejik adaptasyon sürecinin organik bir süreç olduğunu ve yönetilmesinin zor olduğunu iddia etmişlerdir. Diğerleri ise bu süreci yönetim için anahtar nitelikteki bir rol olarak görmüşlerdir. Fakat stratejileri yönetmenin devamlı veya devamsız bir süreç olup olmadığı konusunda kararsız kalmışlardır. Bazıları da stratejinin dolaylı olarak anlaşılabilir bir kavram olduğunu düşünürken diğerleri, stratejinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak anlaşılmasının her ikisinin birden olabileceğini iddia etmişlerdir (Ansoff 1987 : 501).

Sosyal bir süreç olarak stratejik karar verme, kısmi bir oy veya fikir birliğine ulaşmak için, dağınık zaman periyotlarında birbirleri ile etkileşim içinde bulunmaları zorunlu çok yönlü tarafları gerektirmektedir. Stratejik karar verme; teknik sorun çözümünün, sosyal uyumun, politik anlaşma ve görüşmelerin ve organizasyon çapındaki iletişimin alt süreçlerini gerektirmektedir. Çeşitli örgütsel koşullar altında stratejik karar verme, iki veya üç anahtar birey arasındaki etkileşimden veya bireysel davranıştan daha çok departman, bölüm ve örgütsel sınırların üzerini çizen grup süreçlerine ve değişimlerine dayanmaktadır.

Çeşitli çevresel faktörler (örn: teknoloji, tedarikçiler, pazarlar, düzenleyici kurumlar, işçi sendikaları vb.) stratejik karar süreçlerini tabi ki etkilemektedir. Karar

verici yöneticiler astlarını ve bir de dışsal çevresel temsilcileri kontrol etmek ve onları etkilemek için gayret sarf etmelidir.

Stratejik kararların bu karakteristikleri, strateji ve eylemlerin yerine getirilmesini yöneten liderlik üzerine özel bir takım talepler getirmektedir. Bu karakteristikler şiddetli bir şekilde değişen koşullara adapte olmak, esnek ve yapılandırılmamış çevrelerde operasyonda bulunmak için yetenekli ve ehliyetli olmak zorundadır. Geçmişe ait bir çok liderlik araştırması, bu tür bir karar verme bağlamıyla ilgilenmemiş ve böylece stratejik karar durumlarına uygulanabilme açısından sınırlı kalmıştır. Oysa ki stratejik liderlik bu süreçler üzerine odaklanarak incelenebilir (Shrivastava ve Nachman 1989 : 52).

Strateji çalışması, Ansoff'un deyiimiyle, içsel problemlerdense dışsal problemlerle öncelikli olarak ilgilenmeyi ifade eden, karar verme çalışmasının bir parçasıdır. Strateji "büyük sorunlar"la ilgilenen karar verme süreci olarak ifade edilebilir.

Organizasyonlar büyümek veya var olan büyüklüklerini korumak ve devam ettirmek için pazarlanabilir yeni ürünleri, pazarlamanın yeni metotlarını ve hatta eylemlerini finanse edecek yeni yolları devamlı olarak araştırmak veya yaratmak zorundadır. Bu bağlamda organizasyonlar yeni yeteneklere yatırım yapmak ve organizasyon yapılarını yeni eylemlere karşı adapte etmek zorundadır. Bundan başka, var olan veya tasarlanan karlılıklarını etkileyecek olan çevredeki, ekonomideki ve bağlı buldukları endüstrideki değişimleri önceden tahmin etmek zorundadırlar. Ürün veya hizmetlerde yapılacak değişimler veya yenilikler ve ekonomik olayların açıklanması belirsizliklerle doludur. Bu yüzden stratejik karar verme, belirsizlik altındaki karar verme konusunun bir bölümüdür.

Karar vermenin klasik biçimsel teorisi; kararları, gelecekte karşılaşılabilecek bilinen alternatifler arasından seçme süreci olarak analiz etmektedir. Standart teoride belirsizlik, gelecekteki çıktuların dağılımının olasılığı şeklinde açıklanmıştır. Bu

stratejik karar verme için yetersiz ve tatmin etmeyen bir açıklamadır. Hızlı bir şekilde gelişen ve belirsiz bir dünyada hayatta kalmak ve başarıyı yakalamak için gereken en önemli beceriler: (1) belirsiz olan geleceğin şeklinin önceden tahmin edilmesi, (2) değişen çevrelerde etkili bir şekilde çalışmak için gerekli alternatiflerin yaratılması ve (3) yeni planların hızlı ve etkili bir şekilde uygulanması olarak ifade edilebilir. Bu beceriler stratejik planlama süreci için hayati öneme sahip süreçler olmaktadır (Simon 1993 : 134).

1.6. ÜST EŞELONLAR TEORİSİ (UPPER ECHELONS THEORY)

Bugüne kadar stratejik liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu üst eşelonlar teorisi tarafından kısıtlandığı için bu bölümün sonunda kısaca üst eşelonlar teorisine değinmekte yarar vardır. Bilindiği gibi üst eşelonlar teorisi ile Hambrick ve Mason; organizasyonu, tepe yöneticilerinin bir yansıması olarak ifade etmişlerdir.

Donald C. Hambrick ve Phylliss A. Mason tarafından, 1984 yılında ortaya sürülen “üst eşelonlar (upper echelons)” kuramı makro düzeydeki örgütsel çalışmalarda yeni bir vurguyu ön plana çıkarmıştır. Bu yeni vurgu organizasyonun egemen veya dominant koalisyonu ve özellikle de organizasyonun tepe yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu dönemde örgütsel çıktılar (stratejiler ve etkililik), organizasyon içindeki güçlü aktörlerin değerlerinin ve bilişsel temellerinin bir yansıması olarak görülmüş ve bu tür bağlantıların keşfedilebileceği düşünülmüştür.

Bu dönemlerde bu görüşün destekleyicisi konumunda olan anekdot niteliğindeki kanıtlar her zaman için çok miktardaydı. Popüler yayınevleri düzenli olarak bu bağlantıları, örneğin bir tepe yöneticisinin, operasyonlardaki arka planını ve maliyet azaltma stratejisini gerçekleştirmeye çalışması arasındaki bağlantıları veya bir tepe yöneticisinin bir endüstrideki uzun dönem hizmeti ve bu endüstrideki çeşitlendirme karşısındaki tereddütlerinden bahsetmekteydi.

Fakat, burada önerilen perspektif genellikle sistematik ve kapsamlı bir testi ortaya koyamamıştır. Nedenlerden bir tanesi bireyler, organizasyonlar ve onların rekabetçi çevreleri arasındaki bağlantılar hakkındaki araştırmaların ister istemez multi-disipliner bir yaklaşımı gerektirmesi olabilirdi. Bununla birlikte çok önemli bir fark psikologları, sosyologları ve stratejik veya ekonomik ilişkili araştırmacıları ayırmaya devam etmekteydi. Bu çok az yazarın, bu konu hakkında savunulan görüşleri eşit bir şekilde ifade edebilmesinden kaynaklanıyor olabilirdi. Bu açıdan bakıldığında o dönemin yazarları kendi sınırlamalarının farkına varmışlardır. Hambrick ve Mason'un çalışması, diğer çalışmalara nazaran tepe yöneticilerinin psikolojik süreçlerini hakkında kaba varsayımlar yaparak, bu perspektifi daha çok makro açıdan incelemiştir. Aynı zamanda da bu konu hakkında gelecekte yapılacak araştırmaların, bu disiplinlerin her birinin diğerlerinin üzerine inşa edilerek, hep beraber resmedileceği şeklinde umulmuştur.

Üst eşelonlar perspektifi ile ilgili yapılan araştırma üç temel fayda sağlayabilirdi. Bilim insanları için, o dönemdeki güncel teorilerin söylediğinden farklı olarak, örgütsel çıktıları daha önceden görüp söyleyebilmek için büyük bir güç sağlayabilirdi. İkinci bir fayda üst basamak yöneticilerini seçme ve geliştirme sorumluluğunu taşıyan kişilere sağlanabilirdi. Üçüncü fayda ise, rakiplerin hareketlerini önceden tahmin etmeye çalışan stratejistlere sağlanabilirdi (Hambrick ve Mason 1984 : 193).

2. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI

Bir organizasyonun lideri, stratejik yönetim sürecinin formüle edilmesinden uygulanmasına kadar ve sonra tekrar başa dönerek çevresel karakteristikler, örgütsel kaynaklar ve yönetsel tutumlardaki değişimleri sürekli bir temel üzerinde gözden geçirmekten ve analiz etmekten sorumlu olan kişidir(Hosmer 1982 : 55).

Bir işletme yöneticisinin etkili olabilmesi için görevlerinin özünde; organizasyonu için bir stratejist gibi hizmet etmek, organizasyonun dünya çapındaki

niteliğini ve kaynak düzenini inşa etmek ve ulusal sınırlar karşısında iş görmenin koordinatörü olmak yatmaktadır (Bartlett ve Ghoshal 1992 : 125).

“Stratejik Tercih” özelliği taşıyan yönetsel liderlik, veya kısaca “stratejik liderlik”, herhangi bir organizasyon için kapsamlı sorumluluk sahibi olan yöneticilere odaklanmaktadır. Bu yöneticilerin ne yaptıkları, nasıl yaptıkları ve özellikle örgütsel çıktıları nasıl etkiledikleri stratejik liderlik çalışmasının odak noktasını oluşturmaktadır. Stratejik liderlik çalışmasının konusu olan yöneticiler; bireyler (örn: tepe yöneticileri veya bölüm ve kısım genel yöneticileri), gruplar (tepe yönetimi takımları) veya diğer yönetim grup veya toplulukları (örn: yönetim kurulları) şeklinde olabilir.

Klasik bilgi ve stratejik yönetim literatürü, stratejik liderliğin tepe yöneticileri veya yönetim kurulu başkanları tarafından sağlandığını varsaymaktadır. Bununla birlikte, bireylerin örgütsel performans üzerindeki etkileri, seneler boyunca, birden fazla anlama gelebilen, ne olduğu belirsiz ve önemsiz etkenler şeklinde tekrar tekrar ifade edilmiştir. Organizasyonlar için stratejik liderlik, bugüne kadar yeteri kadar araştırılmamakla birlikte genellikle “üst eşelonlar” teorisi (upper echelon theory) tarafından kısıtlanmıştır.

Stratejik liderlik, bütünleştirici bir stratejik formüle ve bu formülün organizasyon içinde uygulanmasına rehberlik edecek kapsamlı bir amaç ve yönetim hissinin yaratılmasından bahsetmektedir. Dolayısıyla bu noktada stratejik liderliğin en önemli fonksiyonu işgörenleri bu his doğrultusunda gönüllü olacakları şekilde etkilemektir (Rowe 2001 : 83).

Çok yönlü bir kavram olan stratejik liderlik, 1- sosyal etiklerin örgütsel etikler ile birleştirilmesi, 2- liderin rollerini, toplumu ve örgütsel unsurlarını ilgilendiren felsefelerin sıraya konması ve bu felsefelerin kurumsallaştırılması ve 3- toplum içindeki gücün ve etkinin yönü ile organizasyonun aynı yönde olması gibi fonksiyonları gerektirmektedir. Stratejik liderlik düşüncesinden dolayı olarak anlaşılması gereken, organizasyonların yönetimi ve büyüme oranları ile ilgili bir

kontrol unsuru olmasıdır. Bu bağlamda, kontrol stratejileri uygun ürün pazarına ait ilgi alanlarının (product market domains) tanımlanmasını, devam ettirilmesini ve korunmasını ve içsel örgütsel kurallar ve iş programlarının saptanmasını hedef almaktadır(Shrivastava ve Nachman 1989 : 51).

Geleneksel örgütsel davranış literatüründe tanımlandığı şekilde liderlik öncelikle küçük çalışma grupları hakkında ve birey üzerinde odaklaşmaktaydı. Bu stratejik liderliği anlamak için kısıtlı kullanım bilgisini sağlamaktaydı. Liderlik kavramının birden fazla anlama gelebilen doğası ona ait bir çok tanım içinde açıktır. Bass liderliği (a) grup süreçlerinin üzerindeki odak, (b) kişilik özelliği, (c) itaat veya uymaya neden olan bir sanat, (d) etkinin kullanılması, (e) ikna etme şekli ve biçimi, (f) güç ilişkisi, (g) amacın başarıma aracı ve (h) yapının alıştırılması ve benimsetilmesi gibi çeşitli şekillerde tanımlamıştır.

Bunun tersine stratejik yönetim literatürü stratejik liderliğin tepe yöneticileri, genel yöneticiler veya yönetim kurulu başkanları tarafından sağlandığını varsaymaktadır. Yöneticiler çeşitli şekillerde bilgiye dönük, karara dönük ve kişiler arası ilişkilere yönelik rolleri yerine getirmektedirler. Bununla birlikte bütün bunlar yöneticilerin organizasyonları, çevreleri ile birleştirecek stratejik liderliği nasıl sağlayacakları konusunu açıklamamaktadır.

Stratejik liderlik, stratejik karar verme süreçleri içinde ortaya çıkmaktadır. Bu şekildeki kararlara ait süreçler bireyler ve gruplar için örgütsel stratejileri şekillendirecek araçlar olmaktadır. Stratejik kararlar onları diğer örgütsel kararlardan ayıracak çeşitli özellikler tarafından karakterize edilmektedirler. Bazen bunlar tepe yönetimi tarafından, uzman olan astlar tarafından gelen analizler tarafından desteklenerek yapılır. Diğer zamanlarda içsel ve dışsal paydaşlar (internal and external shareholders) arasındaki karmaşık görüşmeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kararlar örgütsel kaynakların sağlam ve kesin kararlarını gerektirmektedir. Çünkü bu tür kararlar organizasyonun sadece küçük bir parçasını değil, organizasyonu baştan sona ve kapsamlı bir şekilde etkilemektedir. Stratejik kararlar vermek için gerekli olan bilgi hassas bir yapıya sahiptir ve genellikle yüksek maliyetlidir. Aynı

zamanda bu bilgi geniş ölçüde değerlendirici ve spekülâtif öğelere sahiptir ve hem resmi hem de resmi olmayan kaynakların her ikisinden birden gelebilmektedir (Shrivastava ve Nachman 1989 : 52). Bu noktada Hitt ve Ireland'a göre stratejik liderliğin özündeki en önemli nokta beşeri ve sosyal sermayenin işletme içinde ve işletme için yönetilmesi gelmektedir (Hitt ve Ireland 2002 : 10).

Stratejik liderlik, önceden tahmin edip ona göre davranma, geleceği canlandırma (envision), esnekliği koruma, stratejik düşünme ve organizasyon için uygulanabilir bir gelecek yaratacak değişimleri başlatmak için diğerleri ile beraber çalışma yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Stratejik liderlik süreçleri rakipler için anlaşılması zor ve bu nedenle de örnek alınması güç olduğu zaman, firma rekabete dayalı bir avantaj yaratmış demektir. Çünkü sürdürülebilir rekabete dayalı bir avantajın yaratılması bütün organizasyonların evrensel amacıdır. Üstün nitelikli rekabetçi bir yapı içinde stratejik liderliği kullanma yeteneğine sahip olma, firma yatırımları üzerinden daha çok kazanç elde edilmesi yönündeki firma gayretlerini de kolaylaştırmaktadır (Ireland ve Hitt 1999 : 44).

Stratejik liderlik kavramının kullanılmasının nedeni, girişimin sadece küçük bir biriminin değil, tamamının kapsamlı yönetimini ifade etmesinden ve yine kapsamlı karar verme sorumluluklarına işaret etmesinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonun üst basamaklarındaki örgütsel performanslara yol gösteren faktörleri anlamak önemlidir. Çünkü bir çok bilimci, bu performansın büyük ölçüde firma içinde yapılan stratejik tercihlerle ve diğer temel örgütsel kararlarla belirlendiğine inanmaktadırlar (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 2).

Yeni geliştirilen işletme stratejileri açıkça koordinasyona gereksinim duyarlar. Uygulamada, ürünlerin ve öğelerin artışını sağlayan kaynakların ve niteliklerin uzmanlaşması, bu akışı kontrol ve senkronize edecek bir "firma elini" gerektirir. Çalışmaları aynı anda daha fazla yayılan ve uzmanlaşan organizasyonlar için, stratejiler daha fazla birleşir ve tamamlanır. İşletme yöneticileri, basit merkezi kontrolden, resmi politikalar aracılığı ile tanılanan istisnalarla yönetime ve resmi

olmayan iletişim kanalları yolu ile dolaylı yönetime doğru, yaklaşımların ve araçların bir repertuarını yapmak zorundadır (Bartlett ve Ghoshal 1992 : 126).

Stratejik liderlik ile sıklıkla ilişkilendirilen faaliyetler ve etkinlikler geleceğe yönelik bir vizyon yaratılması ve bu vizyonun izleyicilere iletilmesi, anahtar nitelikteki yeterliliklerin ve kapasitelerin, örgütsel yapıların, süreçlerin ve kontrollerin geliştirilmesi, organizasyon içindeki çok yönlü görüşlerin ve tercihlerin yönetilmesi, bir sonraki jenerasyona ait liderlerin seçilmesi ve geliştirilmesi, etkili bir örgütsel kültürün ayakta tutulması ve yaşamasının sağlanması ve ahlaki değer sistemlerinin organizasyonun kültürü içine aşılması gibi bir çok stratejik kararlar vermeyi gerektirir. Boal ve Hooijberg (2001 : 516)ya göre Hambrick stratejik liderliğin belirsizliğin, karmaşıklığın ve bilgisel birikimin çok fazla olması gereken bir çevrede oluşacağını iddia etmiştir. O günden bu yana organizasyonları saran çevrenin aşırı karmaşıklığı ve çalkantılılığı her geçen gün daha artmıştır. Stratejik liderliğin özü veya temeli yönetsel bilgi ile beraber “absorbe edebilme” (absorptive) ve “adapte olabilme” (adaptive) kapasitesinin yaratılması, korunması ve sürdürülmesidir.

2.1. ABSORBE EDEBİLME KAPASİTESİ (ABSORPTIVE CAPACITY)

Absorbe edebilme kapasitesi öğrenme yeteneğini ifade eder. Yeni bilgilerin tanınması ve kabul edilmesi, bu yeni bilgilerin asimile edilmesi ve yeni amaçlar doğrultusunda bu bilgilerin yeniden uygulamaya dökülmesi anlamındaki kapasiteyi kapsamaktadır. Aynı zamanda absorbe edebilme kapasitesi, organizasyon ile çevresi arasında yaşanabilecek krizleri düzeltmek ve yoluna koymak için gerekli olan ofansif ve defansif süreçleri de kapsamaktadır. Absorbe edebilme kapasitesi, mantıksal yapıların hafızadan çıkarıldığı veya eklendiği “yaratmanın ve yeniden yaratmanın” sürekli bir başlangıcıdır. Bazen bu süreçler, var olan davranışsal repertuar içinde, sadece kendini alıştırma sürecini gerektirmektedir. Bazen ise bu süreçler, yorumlayıcı sistemin (interpretative system) ve sorumlulukların yeni kombinasyonlarının geliştirilmesinin değişikliğini gerektirmektedir. Bilginin ve

öğrenmenin organizasyonun her tarafına dağıtıldığı andan itibaren absorbe edebilme kapasitesi hem bireysel hem de örgütsel basamaklarda meydana çıkmaktadır.

Stratejik liderlerin (organizasyonun stratejik olarak en tepe noktasındaki pozisyonlarda bulunan liderler, CEO gibi) absorbe edebilme kapasitesinin, kendilerine özgü belirli bir öneminin olduğu söylenebilir. Çünkü bu pozisyondaki bir lider organizasyon içinde var olan hareket ve eylem modellerini değiştirmek veya desteklemek için benzersiz bir yeteneğe sahiptir. Bununla birlikte, organizasyonun stratejik olarak en tepe noktasında bulunan her kişinin liderlik göstereceği söylenemez.

Çalışarak öğrenme; öğrenme boyunca yaparak (through doing) ve kullanarak (through using) ortaya çıkar. Bu öğrenme yolları sırasıyla, neden bilme (know-why), nasıl bilme (know-how) ve ne bilme (know-what) kavramları içindeki değişiklikler ile sonuçlanır. İlk zamanlardan beri herkes öğrenmek ister, fakat kimse başarısız olmayı istemez. İşte bu yüzden absorbe edebilme kapasitesi deneysel devamlılığı (constant experimentation), çift döngülü öğrenmeyi (double loop learning) ve küçük başarısızlıklara izin veren bir yapıyı gerektirmektedir. Ghoshal ve Bartlett 1994 yılında, yönetimin anahtar rolünün, içinde öğrenmenin yer alabileceği örgütsel bir bağlam yaratmak olduğunu ileri sürmüşlerdir. İfade ettikleri kolektif veya ortaklaşa öğrenme; disiplin, esneklik, güven ve destek vasıflarının üzerine kurulu, inisiyatif ve karşılıklı işbirliği tarafından etkilenmektedir. Weick, Sutcliffe ve Obstfeld 1999 yılında teşvik edici bir bağlamın önemini; makul bir yargı (plausible judgment), aktif dinleme, periyodik olarak bilgi değişimi ve çalışma konsensüsü olarak ifade etmiştir.

2.2. ADAPTE OLABİLME KAPASİTESİ

Günümüzde organizasyonlar adapte olmak zorunda oldukları değişimlerle yüz yüze gelmektedir. Toplumlardaki, pazarlardaki, müşterilerdeki, rekabet ve teknolojiadaki değişimler organizasyonları kendilerine ait değerleri açıklamak, yeni stratejiler geliştirmek ve yeni operasyon yolları öğrenmek konusunda ciddi bir

şekilde zorlamaktadır. Etkili bir değişimde, liderler için en düşündürücü görev, kişileri, adapte edici çalışmalarda bulunmaları için organizasyon boyunca harekete geçirmektir.

Adapte edici çalışmalara; sıkı sıkıya bağlı olduğumuz inançlarımız yıkılmaya, bizi başarıya götüren değerler daha az yararlı olmaya başladığında ve örgütsel meşruluğun ortaya çıkan yeni perspektifler ile “yine de” rekabet ettiği zamanlarda gereksinim duyulmaktadır. Adapte olunması gerekli değişimleri; organizasyonlar yeniden yapılandırma (restructuring) veya yeniden mühendislik (reengineering) çalışmalarında bulduklarında, bir stratejiyi geliştirip uyguladıklarında ve işleri veya görevleri birleştirdikleri zamanlarda işin yapıldığı her basamakta ve her gün görebiliriz. Bununla birlikte, pazarlama çalışmalarının zor olduğu, çapraz-fonksiyonel takımların iyi çalışmadığı veya üst yöneticilerin “uygulamaları etkili bir şekilde yerine getirme yeteneğinde gözüküyoruz” şeklinde şikayette buldukları zamanlarda da adapte olunması gerekli değişimler ortaya çıkmaktadır. Adapte olunması gerekli problemler sıklıkla hazır cevapları olmayan sistematik problemler şeklinde ifade edilebilmektedir.

Bir organizasyonu yeni iş çevrelerinde gelişmesi ve büyümesi için, kendi gösterdiği davranışlarına adapte etmek kritik bir süreçtir. Bu tür bir değişim olmadan, günümüzde her organizasyon gücünü ve hızını kaybedecektir. Gerçekten insanları adapte edici çalışmalara yönlendirmek günümüzün rekabetçi dünyasında liderliğin adeta bir markası şeklindedir. Hala bir çok üst yönetici için liderliği (sadece güvenilir bir uzmanlığı değil) sağlamak aşırı derecede zordur. Bunun temelinde iki neden yatmaktadır. Birincisi; değişimin gerçekleşmesi için liderler kendilerine ait uzun dönemden beri süregelen davranış modellerini kırmak zorundadırlar (çözüm formlarının içinde liderliğin sağlanması). Bu eğilim tamamen doğaldır çünkü bir çok yönetici otoritenin çeşitli pozisyonlarına, sorumluluk alma ve problemleri çözme içindeki yetenek erdemleri sayesinde ulaşmaktadır. Fakat bir firma adapte olması gereken bir değişimle karşılaştığı zaman problem çözümü için olan sorumluluğun konumu organizasyon içindeki insanlara doğru hareket etmek zorundadır. Adapte

olunması gerekli değişimlere getirilecek çözümler yönetici odalarında ikamet etmemektedir.

Bu çözümler, sınırlar karşısında sıklıkla bir diğerini kaynak olarak kullanan ve çözümlere ulaşmak için diğerlerinin kullandıkları yolları öğrenen hemen her basamaktaki işğörenlerin oluşturduğu ortak anlayışlarında ve sahip oldukları zekalarında bulunabilir.

İkinci olarak adapte olunması gereken değişimleri gerçekleştirmek için çalışan insanlarda, “endişe” duygusu ön plana çıkmaktadır. Bu kişiler çalışmak için yeni rollere, yeni ilişkilere, yeni değerlere, yeni davranışlara ve yeni yaklaşımlara sahip olma ihtiyacındadırlar. Bir çok işğören, gösterilen bu çabalara karşı karışık ve birbirine zıt duygulara sahiptir. Bu yüzden bu kişiler sıklıkla üst yöneticilerin problemleri kendi omuzlarından almalarını beklerler (Heifetz ve Laurie 1997 : 124). Aşağıdaki tabloda adapte edici çalışmaların liderliği gerektirdiği durumlar kısaca gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 6 : Liderliği Gerektiren Adapte Edici Çalışmalar

Sorumluluklar	Durum	
	Teknik veya Rutin	Adapte Edici
Yönetim	Problemlerin tanımlanması ve çözümlerin geliştirilmesi	Adapte olunması gereken değişikliğin teşhis edilmesi ve anahtar soruların ve konuların tasarlanması
Koruma	Organizasyonu dışsal tehditlere karşı korumak	Organizasyonun dışsal baskıları hissetmesi için ayakta kalabileceği yere kadar serbest bırakmak
Yönlendirme	Rollerin ve sorumlulukların aydınlatılması	Yürürlükte olan rollere meydan okumak ve yeni rollerin çabuk bir şekilde tanımlanması hakkındaki baskıya direnmek
Çalışmaların Yönetimi	Düzeni yeniden canlandırmak veya onarmak	Anlaşmazlıkları teşhir etmek veya onlara ortaya çıkmaları için izin vermek
Normların şekillendirilmesi	Normların korunması ve sürdürülmesi	Üretken olmayan normlara meydan okunması

Kaynak : HEIFETZ, Ronald A. Heifetz vand D. L. LAURIE “The Work of Leadership” *Harvard Business Review*, January-February, 1997, p. 128.

Adapte olabilme kapasitesi değişim yeteneğini ifade etmektedir. Yeni rekabetçi manzaranın (sürekli artan stratejik duraklamalar ve dengesiz koşullar, aşırı rekabetçi pazarlar ve yenilik ve devamlı öğrenme üzerindeki artan odaklaşma ile karakterize edilebilir) içinde, örgütsel başarının stratejik esnekliğe bağlı olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Bu araştırmacılar stratejik esnekliğin firmaya, değişen rekabetçi koşullara çabucak ve proaktif bir şekilde davranmasına ve cevap vermesine izin verdiğini öne sürmüşlerdir. Benzer bir şekilde, başka araştırmacılar tarafından stratejik esnekliğin, gelecekteki fırsatların avantajlarını yakalayacak opsiyonların ve aktüel performansın kazanılmasına izin vereceği ifade edilmiştir. Örgütsel esneklik bir organizasyonun tepesinde yer alan liderlerden sağlanmaktadır. Organizasyonunun değişim yeteneği, liderlerin yönetsel bilgelik (managerial wisdom) ile beraber davranışsal ve bilişsel karmaşıklık ve esnekliğe sahip olmalarını gerektirmektedir (Boal ve Hooijberg 2001 : 517).

Sonuç olarak yönetsel bilgelik (managerial wisdom) anlayış özelliklerini (properties of discernment) ve “Kairos” zamanını birleştirir. “Anlayış” yönetsel bilgeliğin kalbinde yatmaktadır. Aynı zamanda çevrede yaşanan değişimi algılama yeteneğini ve sosyal aktörleri ve ilişkilerini anlamayı gerektirmektedir. Diğerlerini anlamak açısından tartışıldığında ise, sosyal zeka (social intelligence) ve kişiler arası zeka (interpersonal intelligence) gibi etiketler sıklıkla kullanılmaktadır. Sosyal farkında olma (social awareness) ve sosyal beceriler, sosyal zekanın altını çizen iki önemli ögedir. Kairos zamanı ise doğru eylemi kritik bir zamanda yapma kapasitesini gerektirmektedir. “Kairos Zamanı” düşüncesi ve “Kairotik” anlar Yunan felsefesinde ve “Yahudi-Hıristiyan İlahiyatı”nda (Judeo-Christian Theology) uzun bir geleneğe sahiptir (Boal ve Hooijberg 2001 : 518).

Bununla birlikte bir organizasyonun stratejisi nereden gelir? Dış normlar ve adetler veya geleneklerle mi empoze edilir? SWOT analizi(üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler) veya Porter’in “beş kuvvet analizi” gibi formüle edilebilir mi? Firmanın öncelikli stratejisinin artış gösteren bir varyasyonu mudur? Bazen bu soruların cevapları olumludur. Taklit (imitation), katılık (inertia) ve dikkatli ve objektif karar verme kavramlarının hepsi stratejik profillerin kaynakları şeklinde

belgelenmektedir. Fakat strateji ve diğer örgütsel tercihler öncelikle, kişisel mizaçlarını, deneyimlerini, güdülerini ve yaratılışlarını temel alarak davranışta bulunan tepe yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Eğer stratejileri anlamak istiyorsak öncelikli olarak stratejistleri anlamak gerekmektedir (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 2).

Tepe yönetiminin görevini sınıflandırmak için gerekli olan bilginin karmaşık, çok sayıda ve belirsiz olması yüzünden bu güne kadar araştırmacılar tarafından herhangi bir stratejik tercih sıralamasının aynı sırayla tanımlanması mümkün olmamıştır. Aynı tercih sıralamaları nadiren tercih edilmekte ve doğal olarak da bu tercih sıralamaları herkes tarafından aynı şekilde uygulanmamaktadır. Yönetimsel derecelendirmedeki önyargılar, egolar, yetenekler, deneyimler ve diğer beşeri faktörler organizasyon içinde yaşananları fazlasıyla etkilemektedir. Yalnız bu yöneticilerin zayıf veya kötü olduklarını anlamına gelmemelidir, onlar sonuçta insandırlar ve bu yüzden sınırlıdırlar.

Üst yöneticiler çeşitlilik gösterdikleri için bu yöneticilerin tercihleri de çeşitlilik göstermektedir. Tepe yöneticileri; deneyimleri, kapasiteleri, değerleri ve kişilikleri bakımından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitliliğin sonucu olan farklılıklar sırasıyla; tepe yöneticilerin stratejik uyarıları algılamalarında ve yorumlamalarında, istek ve arzularında, nedenler hakkındaki inançlarında ve hatta neyi başarmak için uğraştıklarında ve bunların aciliyeti konusunda farklılıklar yaşamalarına neden olacaktır. Bu tepe yöneticilerinin davranışlarında ve tercihlerinde farklılıklar olacağını ifade etmektedir (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 3). Sonuç olarak organizasyonlar, tepe yöneticilerinin bir yansıması olacaktır (Hambrick ve Mason 1984 : 193).

Bununla birlikte üst liderliğin davranışsal teorisi, sadece bireysel tepe yöneticilerinin bilişleri ile ilgili değildir. Çünkü stratejik yönetim, temelinde sosyal ve politik bir eylemdir. Karar vericiler, hem organizasyonun içinde hem de dışında, diğerleri tarafından bilgilendirilir, etkilenir ve hatta bazı zamanlar kısıtlanır. Bu nedenle, üst basamak yönetim gruplarına (senior-level management groups)

(çoğunlukla tepe yönetimi takımı şeklinde ifade edilirler), yönetim kurulları içindeki rollere ve etkilerine, endüstri normlarının etkisine ve tepe yönetimi karar modellerine ilgi duyulmaktadır. Stratejik liderlik perspektifi, bilişsel, sosyal ve politik kavramların kesişme noktalarına bağlı olmaktadır.

Kısaca, stratejik liderlik stratejik tercih ve örgütsel performans içindeki insan ögesi ile ilgilidir. Bu nedenle, tepe yöneticilerinin üzerine odaklanmak, onları övmek veya yüceltmek istek ve arzusunda bulunduğu anlamına gelmemelidir. Aslında tepe yöneticileri; kararlarında ve kararsızlıklarında etkili olan kısıtlamaları, önyargıları, filtreleme özellikleri ve çeşitli güdülerini ile stratejik yönetim teorisinin tamamlanmasında önemlidirler.

Bundan başka tepe yöneticileri üzerine odaklanmak, bütün stratejik tercihlerin bir organizasyonun en tepesindeki doruk noktasında üretildiği anlamına gelmemelidir. Stratejiler bir organizasyonun tepesinden gelmekte fakat daha aşağı basamaklardan tepe noktasına doğru birikmekte ve kaynamaktadır (Finkelstein ve Hambrick 1996 : 3). Ayrıca Godwin ve diğerleri (1999 :154-155)'e göre kendinden liderlik (self-leadership) koşulları altında işgörenler, üst basamaklardaki karar verme ve strateji süreçlerini etkilemede daha büyük bir rol oynamaktadırlar. Kendinden liderlik, performans göstermek için gereksinim duyulan öz motivasyonu (self-motivation) ve öz idareyi (self-direction) sağlayacak “kendi kendini etkileme” süreci olarak tanımlanabilir. Bu yönetim kavramı aslında “sosyal öğrenme” literatüründen türetilmiştir ve öz kontrol (self-control) içindeki çalışma ile ilgilidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK MODELLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölümde yapılan uygulama çalışması ile, stratejik karar verme ve organizasyonların kontrolü bağlamı içinde yer alan stratejik liderlik konusu incelenmektedir. Uygulamanın amacı, organizasyonlar içinde yer alan stratejik liderlerin doğasını anlamaya çalışmaktır. Temel araştırma sorusu “ Organizasyonlar içinde, stratejik liderliğin farklı örnekleri veya farklı modelleri tanımlanabilir mi?” şeklinde ifade edilebilir.

Shrivastava ve Nachman tarafından 1989 yılında yapılan çalışma ile liderlik ve stratejik karar verme literatürünün sentezi temel alınarak, stratejik liderliğin yönlerini karakterize eden ve anahtar niteliği taşıyan yedi boyut tanımlanmıştır. Yayınlanmış yirmi yedi vaka çalışması verileri üzerinde bu liderlik boyutlarının analizleri kullanılarak, stratejik liderliğin dört farklı modeli ortaya konulmuştur. Daha sonra ise bu modeller, stratejik liderlik çalışması için bir sınıflama sistemi olarak sunulmuştur (Shrivastava ve Nachman 1989 : 51).

Stratejik liderlik analizi, organizasyon ve çevre yönlü stratejik karar verme kavramları ile beraber, bireysel ve grup yönlü liderlik kavramlarının etkili bir sentezini gerektirmektedir. Bu stratejik liderliğin bireyler, gruplar (mikro-basamak değişkenleri) ve organizasyonlar (makro-basamak değişkenleri) arasındaki etkileşimi kapsadığı gündən beri gereklidir(Shrivastava ve Nachman 1989 : 52). Bu bölümde yapılan uygulama çalışması; stratejik liderliği, stratejik karar verme ile birleştirmekte ve stratejik liderlik tarafından gösterilmesi beklenen modeller ile ilgi olan hipotez için gerekli olan temeli kurmaktadır.

1. STRATEJİK LİDERLİK YÖNLERİNİN KURAMSAL TEMELLERİ

Stratejik karar süreçleri, bazı genel modeller çerçevesinde çeşitlenebilmektedir. Bu modeller, günümüze kadar konu ile ilgili bir çok ampirik çalışmada tanımlanmıştır. Modeller, stratejik tercihler üzerindeki önemli etki unsurlarını karakterize etmekte ve de stratejik liderlik içinde bulunabilecek özelliklerin çeşitleri ile ilgili bazı teorik rehberleri sunmaktadır. Yapısal konfigürasyonlar ve güç konfigürasyonları, stratejik karar verme tipolojisinin ataları sayılmaktadırlar ve stratejik liderlik modellerini varsayımlaştırmak için temel oluşturmaktadırlar.

Buradaki önemli nokta liderlik yönlerinin, çok yönlü yönlendirmelerin veya çok yönlü hipotezlerin testine izin verecek şekilde yapılandırılıp yapılandırılmayacağı sorusudur. Stratejik karar modellerinin özü içindeki bu değişimler, stratejik liderliğin bir çok farklı biçimler alabileceğini öne sürmektedir. Stratejik karar süreçlerine yansıyan lider yönlerinin ve liderlik karakteristiklerinin incelenmesiyle, stratejik liderliğin organizasyonlarda nasıl kurumsallaştırılabileceğini anlayabiliriz.

Uygulama çalışması ile, stratejik karar verme durumları ile ilgili olan liderlik yönleri incelenip tanımlanmaya çalışılmaktadır. Shrivastava ve Nachman tarafından her stratejik liderlik yönü için, bir önceki strateji ve liderlik araştırması temel alınarak teorik temel sağlanmaya çalışılmıştır.

Buraya kadar yapılan liderlik literatürün tekrar gözden geçirilmesi sonucu stratejik liderlik durumlarının çeşitli anahtar nitelikteki liderlik yönleri ile karakterize edilebileceği ortaya konulmuştur. Bu liderlik yönleri ile birlikte liderliğin açıkça nerede görülebileceği, liderlik etkisinin nasıl kullanılacağı, liderler ve diğer grup üyeleri arasındaki ilişkinin ne olduğu, liderlerin hangi rolleri oynadığı, liderlerin sosyal sisteme olan yönlendirmelerinin ne olduğu ve liderlik eylemlerinin nasıl

yapılaştırıldığı konularına hitap edilmektedir. Bu liderlik yönleri ve her bir yönün belirli göstergeleri aşağıda tartışılmaktadır(Shrivastava ve Nachman 1989 : 53).

Liderlik Yönü 1 : Liderliğin Kendisi (embodiment of leadership)

Bu yön liderliği: (1) bireylerin kişilik özelliklerinin veya (2) birkaç bireyin koalisyonunun sonucunun veya (3) bir bürokratik sistem içinde kişisel olmayan rolün bir fonksiyonu olarak kavramsallaştırmıştır. Bu yön stratejik liderliğin ortaya çıkışının bir kişinin, birkaç kişinin ve/veya durumun (örn: herhangi bir kişi veya grup belirli bir durum içinde emredilmiş bir rolü yasalaştırabilir) sonucu olarak belirlemeye çalışmaktadır. Bu özelliklerin, kişiler arası değişimlerin ve koalisyonların veya bürokratik yapısal/durumsal olasılıkların liderliğin temelini oluşturup oluşturmayacağı üzerinde liderlik literatüründe belirtilen fark ile tutarlıdır.

Liderlik Yönü 2 : Etkinin Kaynakları (sources of influence)

Liderliğin bu yönü arzulanan amaçların (bireyin ve organizasyonun her ikisinin de) başarıma ortalamasından bahsetmektedir. Bu ortalamalar içinde: (1) kişiliğin ve karizmanın kullanımı, (2) kuralların katı bir şekilde kurumsallaştırılmasıyla sağlanan direkt etki ve (3) uzmanlığın kullanılması sayesinde yaratılan etki (örn: bilgi üzerindeki kontrol) bulunmaktadır. Gücün ve etkinin kaynakları ile ilişkili bu kategoriler, bir bireyin, bir sistemin veya bilgisel kaynakların kullanılmasının bir fonksiyonu gibi, etki ile ilgili nitel ayrımlar yapmak için de yardımcı olmaktadır.

Liderlik Yönü 3 : Lider-Üye İlişkileri (leader-member relationships)

Üçüncü liderlik yönü ister düşey ister yatay olsun bir ast ve üst arasındaki kontrol ilişkisinin yönünü tanımlamaktadır. Bu yönün önemi astlar ve üstler arasında, sıkı bir şekilde kontrol edilen hiyerarşik ilişkileri ve meslektaş ilişkileri arasındaki farkı vurgulamasından ileri gelmektedir. Önceleri bir lider açık, bire bir ve hiyerarşik bir ilişki içinde üyeleri ödüllendirerek veya cezalandırarak onları direkt olarak

kontrol etmeye çalışmaktaydı. Daha sonraları ise iki taraflı karşılıklı dayanışmaya dayanan yapının açıkça gösterdiği gibi, lider ve üyeler meslektaşlık ilişkilerini daha çok göstermeye başlamışlardır. Böylece lider, meslektaş grubu içindeki herhangi bir üye üzerindeki ödüllerde direkt kontrole ve denetime sahip olmamaktadır.

Liderlik Yönü 4 : Liderlik-Rol Yönlendirmesi (leadership-role orientation)

Dördüncü liderlik yönü, liderin rol almayı (role-taking) mı yoksa rol yapmayı (role-making) mı istediğini betimlemektedir. Daha sonraki yönlendirmede lider, rolleri (kendisi, grup ve/veya organizasyon için) tanımlamakta ve şahsen tanılanmış amaçların başarılmaları yönündeki görev sorumluluklarını ve kaynakları ayırmaktadır. Rol alma yönlendirmesinde; lider, grup ve/veya organizasyon önceden tanımlanmış rolleri benimsemekte veya rolleri, ortaya çıkan görev sorumluluklarının (bürokrasi veya daha geniş sosyal sistemler tarafından rehberlik edilen) sonucu olarak varsaymaktadır (Shrivastava ve Nachman 1989 : 53).

Liderlik Yönü 5 : Analiz Birimi (unit of analysis)

Bir basamaktaki analizi, başka basamaklara genelleştirirken ve bu gibi genelleştirmelerin doğrulayıcı olmadığı zamanlarda yaşanabilecek problemin sonucu olarak gösterebileceğimiz, ekolojik olarak yanlış olan düşünce veya inançların önlenmesi için analiz birimlerinin tanınması önemlidir. Liderliğin ister bir organizasyon veya bazı alt sistemler (bölüm ya da departman) gibi makro basamakta ortaya çıkması, isterse de küçük bir grup veya bireysel olarak mikro basamakta ortaya çıkması nedeniyle bu liderlik yönü çalışmaya eklenmiştir. Bu, çalışmada analiz birimlerini mikro-basamak ve makro-basamak olarak iki grup altında sınırlamıştır.

Liderlik Yönü 6 : Liderlik-Sistem Yönlendirmesi (leadership-system orientation)

Bu liderlik yönü, organizasyonun lideri tarafından açık veya kapalı sistem perspektifi alınıp alınmayacağına değerlendirilmesidir. Organizasyon ve çevre için

bir kapalı sistem yönlendirmesi, organizasyonun çevresindense, içsel operasyonlarının yerinin saptanması ile ilgili kaygıları akla getirmektedir. Açık sistem perspektifi ise, organizasyon ve çevre arasında pozitif yönde dengenin kurulması ve sürdürülmesi ile ilgilidir. Stratejik yönlendirmenin geçmişten günümüze, çevresel etkilerin önceden tahmin edilmesi ve ikna etme, işbirliği ve görüşme aracılığı ile çevresel temsilciler ile baş edilmesi ile birlikte ilişkisi vardır. Bunlar stratejik liderliği anlamak ve sınıflandırmak için gerekli kritik sistem teorisi kavramlarıdır.

Liderlik Yönü 7 : Liderlik Eyleminin Şekillendirilmesi (structuring of the leadership act)

Sonuncu liderlik yönü, liderlerin (1) resmi bürokrasinin düzenlemelerine ve kurallarına nasıl sadık kaldıklarını, (2) var olan bürokrasiye aldırılmayarak yeni kuralları nasıl planladıklarını ve düzenlediklerini, veya (3) var olan kurallara ve düzenlemelere sadık kalarak fakat onları kişisel avantajları doğrultusunda en iyi bir şekilde nasıl yorumladıklarını açıklamaktadır. Bu liderlik yönü rol alma/rol yapma boyutundan farklıdır. Çünkü bir çalışma grubundaki insanlar arasındaki direkt çalışma ilişkileri şeklinde belirtilen bir rol saptamasıyla ilgili değil, liderlik eylemlerinin bürokratik doğası ile ilgilidir. Liderlik, lider davranışlarının yapısı, çalışma grubunu, akranları ve üstleri içeren sosyal bir ağ tarafından etkilendiğini öne süren, sosyal bir yapının ve sürecin çıktısı olarak görülmelidir. Etkili liderler sosyal sistem içinde yer alan bütün kişilerden ve yapısal değişkenlerden sorumludur. Böylece lider, durumsal sınırlamaların daha geniş bağlamları içerisine konulabilir.

Verilen daha da genişletilmiş bu teorik temel ile stratejik karar verme süreçlerine uygun olarak, stratejik liderliği çalışmak mümkün hale gelmekte ve operasyonel modeller ve anahtar nitelikteki karar vericiler açısından makul paralellikler çizilmesi mümkün olmaktadır. Bu yedi stratejik liderlik yönü Tablo 7’de gösterilen kodlama şemasının temelini oluşturmaktadır. Tabloda liderlik yönlerinden bir tanesini karakterize eden her bir cümle, bir değişkeni (italik ve koyu olarak yazılan) göstermektedir. Bunlar stratejik liderlik modellerini analiz etmek için

kullanılmaktadır. Organizasyonlar bu değişken özelliklerin hepsini, bazılarını veya hiç birini kullanarak stratejik liderlik profillerini ortaya koyabilmektedir. Ayrıca bu profillerin zaman içindeki belirli noktalarda durumsal sınırlamalar yüzünden değişebileceği unutulmamalıdır(Shrivastava ve Nachman 1989 : 54).

Tablo 7 : Stratejik Liderlik Yönleri

Liderliğin Kendisi (Embodiment of leadership)

1. Stratejik liderlik yönetici gruplarının bir fonksiyonudur. **Egemen koalisyon** grubu olarak göze çarpar.
2. Lider **kişilik özellikleri** (örn: bilgililik, saldırganlık, güven, enerji, karizma) tarafından karakterize edilen bir birey olarak betimlenir.
3. Stratejik liderlik **kişisel olmayan roller** içine yerleştirilmiştir veya otorite yapısının bir fonksiyonudur (örn: bürokratik sistem)

Etkinin Kaynakları (Sources of Influence)

4. Lider astların performans göstermesi için **kişiliğini ve karizmasını** kullanır.
5. Resmi kurallar ve katı bir şekilde çizilmiş **organizasyon yapısı**, organizasyon üyelerinin davranışları üzerindeki anahtar kaynaktır.
6. Organizasyonun davranışı, uzmanlık, bilgi ve **bilgi üzerindeki kontrol** kullanılarak ince bir şekilde etkilenebilir.

Lider-Üye İlişkileri (Leader-member relationships)

7. Lider açık ve birebir bir şekilde astların ödüllendirilmeleri ve cezalandırılmaları üzerinde etkili olmak için **direkt kontroller** kullanır.
8. Lider-ast ilişkileri **karşılıklı dayanışmanın** açıkça gösterdiği şekilde bir meslektaşlık havası içindedir. Bireysel yöneticilerin grubun ödül sistemi üzerinde direkt kontrolü yoktur.

Liderlik-Rol Yönlendirmesi (leadership-role orientation)

9. Lider **roller yaratır** ve amacın başarılması doğrultusunda grup üyelerine görevler, sorumluluklar ve kaynaklar tahsis eder.
10. Bir organizasyon içindeki **üyeler** daha önceden örgüt tarafından tanımlanmış **rolleri benimserler**.

Analiz Birimi (Unit of Analysis)

11. Stratejik liderlik **örgütsel veya alt sistem** (bölüm, departman) basamağında tanımlanmıştır.
12. Stratejik liderlik, analizin **küçük grup veya bireysel** basamağında incelenmiştir.

Liderlik-Sistem Yönlendirmesi (leadership-system orientation)

13. Liderlik çevresine doğru, içsel ve acil görev gereksinimlerine göre temel ilgileri sınırlandırılmış bir şekil ile **kapalı sistem** yönlendirmesi sergiler.
14. Liderlik global ve dışsal ilgileri ile beraber çevresine doğru **açık sistem** yönlendirmesi gösterir.

Liderlik Eyleminin Şekillendirilmesi (structuring of the leadership act)

15. Liderlik eylemleri resmi bürokrasinin **kuralları ve düzenlemeleri** tarafından sınırlanmıştır.
16. Liderlik eylemleri var olan bürokrasiyi önemsemez ve sorunlarla baş etmek için **yeni kurallar yaratır**.
17. Liderlik eylemlerine var olan kurallar ve düzenlemeler tarafından rehberlik edilir, fakat güncel duruma uygun hale getirmek için **kurallar yorumlanır**.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın anahtar amacı, stratejik liderliğin farklı modellerini tanımlamaya çalışmaktır. Veriler, stratejik karar verme süreci içindeki liderliği resmeden vaka çalışmalarından analiz edilmiştir. Her bir vaka çalışması Tablo 7’de gösterilen stratejik liderliği tanımlayan liderlik yönü değişkenleri üzerinde kodlanmış, modelleri tanımlamak için bu değişkenler arasındaki kolerasyonlar üzerinde çalışılarak “çok boyutlu ölçekleme” yapılmıştır. Değişkenler arasındaki kolerasyonları betimleyen iki boyutlu bir grafik elde edilerek, bu daha sonra tanımlanan bir stratejik liderlik kavramsal çatısı ışığında yorumlanmıştır.

2.1. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Uygulama çalışmasının örneklemini, “Çanakkale Sanayi ve Ticaret Odası”na bağlı olup, 2001 ve 2002 yılları içerisinde en çok kurumlar vergisi veren işletmeler arasında ilk yirmi beşe giren ve yine aynı yıllar içerisinde 1.000.000 \$ ve üzeri ihracat yapan işletmeler içerisinde 2001 yılı için ilk on yediye ve 2002 yılı için ise ilk on dokuza giren işletmeler oluşturmuştur. Böylece “Çanakkale Sanayi ve Ticaret Odası”nın yukarıda sözü edilen sıralamalarına bağlı kalınarak, “çalışma uygulamasının örneklemini” toplam “49” işletmeden oluşmuştur. Örneklemin 49 işletme ile sınırlı kalmasının nedeni bir çok işletmenin, hem 2001 hem de 2002 yılı sıralamalarında aynı anda bulunmasıdır. Ayrıca, bir işletmenin de faaliyetlerine devam etmediği tespit edildiği için, çalışma örnekleminde çıkartılmış, böylece uygulamanın örneklemini toplam kırk sekiz işletmeden oluşmuştur (EK-1).

Bu aşamadan sonra, yapılan çalışmalar ise örneklemini oluşturan işletmelerin hangilerinde stratejik liderlik uygulamalarının olabileceği ve görülebileceği üzerine odaklanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda daha önceden belirlenen 48 işletmenin yirmi tanesinde stratejik liderlik uygulamaları üzerine bir çalışma yapılabileceği görülmüş ve böylece “uygulama örneklemini”nin yirmi işletme ile sınırlı kalmasına karar verilmiştir.

Uygulama çalışmasının sonucunda ise, on farklı işletmede çalışan on beş üst düzey yönetici hakkında, aranan veriler toplanabilmiştir. Diğer on işletmeden gerekli verilerin toplanamamasının nedeni olarak, yeteri kadar çalışanla görüşme imkanı bulunamaması, istenilen bilgilerin çeşitli nedenlerden dolayı verilmemesi, üst düzey yöneticilerinin konuya yeteri kadar ilgi göstermemesi ve bu kişiler tarafından liderlik konusunda yeteri kadar ön bilgiye sahip olunmaması gibi nedenler gösterilebilir.

2.2. VERİ ANALİZİ VE ÇOK BOYUTLU ÖLÇEKLEME (ALSCAL) MODELİ

Uzaklıklar ya da farklılık (dissimilarity) bilgilerinin geometrik konumlarının belirlenmesi, şekillendirilmesi uzun zamandır ilgi duyulan bir konudur. Bu amaçla yapılan çalışmalarda (tek boyutlu olması çok istenmesine karşın) genellikle elde edilen şekillerin birden çok boyutlu olması nedeniyle bu ölçeklemelere çok boyutlu ölçekleme adı verilmektedir.

Başta psikoloji ve sosyoloji olmak üzere sosyal bilimlerde yaygın kullanım alanı bulunan çok boyutlu ölçekleme, son yıllarda bilgisayarların da yaygın kullanımı nedeniyle mühendislik bilimlerinde de kullanılmaya başlanmıştır. Uzaklıklara dayalı bu yöntemde genel olarak Öklit uzaklıklarının kullanılmasına karşın, asimetrik uzaklıkların bulunması durumunda Öklit yerine diğer uzaklık ölçütlerinden de yararlanılmaktadır. Bunların yanı sıra benzerlik ölçütleri de uzaklık ya da farklılık ölçütleri yerine kullanılabilir (Tatlidil 1996 :353).

Stratejik liderlik modellerini açıklayabilmek için çalışmamızda çok boyutlu ölçekleme süreci olan “ALSCAL” modeli kullanılmıştır. Bu model sayesinde, çalışmamızda kullandığımız değişkenlerimiz “n boyutlu öklit uzayı”nda (genellikle iki veya üç boyutlu bir uzay) betimlenebilmektedir. Herhangi iki nokta arasındaki uzaklık, değişkenler arasındaki bütün korelasyon eşleşmeleri göz önüne alındıktan sonra hesaplanmaktadır. Yapılan analiz ile beraber ilgi alanımız içindeki kavramlar öncelikle ayrıntılı bir şekilde açıklanmakta, gözlemlerin ampirik açıları arasındaki

benzerlikler tanımlanmakta ve korelasyonel veri analizi boyunca bu benzerlikler test edilmektedir.

Çok boyutlu ölçekleme, nesnelere arasındaki yakınlık derecelerinin yapısını bulmaya çalışmaktadır. Bu, kavramsal düşük boyutlu bir uzay içinde, gözlemlerin belirli lokasyonlara atanması sayesinde başarılıdır (uzay eşleşmesi içindeki noktalar arasındaki uzaklıkların, benzer ve benzer olmayan yönlerinin mümkün olduğu kadar birbirine yakın gösterilmesi şeklinde). Sonuç ise, bir çok durumda verilerimizi daha fazla anlamamıza yardımcı olacak, düşük boyutlu uzay içindeki nesnelere asgari şekilde bağdaştırılmış betimlemesidir.

Çok boyutlu ölçekleme, algısal ilişkilerin belirlenmesinde çok faydalı olabilir. Örneğin, ürün imajınızın ne olması gerektiği veya ne olacağı üzerinde düşündüğünüz zaman, rakiplerinizin ürünleri ve sizin ürünleriniz arasındaki algılanan benzerliği veya yakınlığı tanımlayan veri setini elde etmenizi sağlayacak anketler düzenleyebilirsiniz. Bu yakınlıkların ve fiyat gibi bağımsız değişkenlerin kullanılması ile, insanların bu ürünlere karşı nasıl bir görüş açısına sahip olduğunu ifade eden önemli değişkenler belirlenebilir ve üzerinde düşünülen imaj yeniden gözden geçirilip değerlendirilebilir (Meulman ve Heiser : 61).

ALSCAL çok boyutlu ölçekleme süreci, metrik veya metrik olmayan çok boyutlu ölçeklemeyi yerine getirir ve bireysel farklılıkları belirtmeye çalışır. ALSCAL ile bir veya daha fazla benzerlik veya farklılık matrisi analiz edilebilir. Yapılan analiz, veri matrisinin satırlarını ve sütunlarını öklit uzayındaki noktalar şeklinde betimlemektedir. Eğer bir sütun ve satır benzer ise bu sütuna ve satıra ait noktalar birbirine yakın olurken, eğer sütun ve satır benzer değilse doğal olarak bu satıra ve sütuna ait noktalar birbirlerine uzak olacaktırlar.

2.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNDE YER ALAN LİDERLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çok boyutlu bir ölçekleme süreci olan “ALSCAL” modeli ile veri setini analiz etmeden önce, bu bölümde uygulama örneklemini oluşturan 15 üst düzey yönetici ve stratejik liderlik özellikleri hakkında, özet bilgi verilmektedir. Tablo 7’de belirtilen bilgiler temel alınarak, örnekleme oluşturan her bir üst düzey yönetici hakkında gerek organizasyon içinde gerek organizasyon dışında yapılan ayrıntılı araştırmalar ve gözlemler, mülakatlar ve toplanan ikincil veriler sonucunda aşağıda verilen özet bilgilerin temeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Tablo 8 : Uygulama Örneklemini Oluşturan Yöneticiler Hakkındaki Özet Bilgiler

Yönetici	Stratejik Liderlik Özellikleri
1	Çalıştığı işletme içinde iş konusundaki uzmanlığı ve bilgisi ile ön plana çıkması ve astlarının bu konuda kendisine büyük bir hayranlık ve saygı duyması en büyük özelliği olarak ifade edilebilir. Bireysel bir lider olarak ön plana çıkmaktansa yönetim kurulunun bir bütün olarak ön planda olmasını daha çok benimsemektedir. Astları ile arasında katı hiyerarşik yapılar yerine karşılıklı dayanışmayı ve meslektaşlık ilişkilerini daha çok benimsemektedir. Tutucu bir yapısı olmamakla beraber yeniliklere ve gelişmelere daima açık ve Ar-ge çalışmalarına tamamiyle destek veren bir yapıya sahiptir.
2	Kişilik özellikleri ile ön plana çıkan lider görüntüsü çizmektedir. Kişiliğinin ve karizmasının yanında sahip olduğu bilgi ve uzmanlığı ile de çalışanlarının performansları üzerinde etkilidir. Astları ile arasında katı hiyerarşik yapılar bulunmaktadır. Otoriter yönetici görüntüsü çizmektedir. Organizasyon içinde, yönetim kurulu üyeleri ile birlikte bir bütün olarak ön plana çıkmaktansa, bireysel bir lider olarak ön plana çıkmaktadır.
3	Tamamıyla kişilik özellikleri ile ön plana çıkan lider görüntüsü çizmektedir. Diğer yöneticiler arasında eğitim seviyesi en düşük olan kişidir(ilkokul). Kişiliği ve karizması daima ön planda olmaktadır. Astları ile arasındaki dikey hiyerarşik yapı kendisi için önem taşımaktadır. Organizasyon içi kuralların ve düzenlemelerin değişmeden sürdürülebilmesi bu yönetici için en önemli noktalardan birisi olmaktadır. Bu konuda oldukça tutucu bir yapı sergilemektedir.
4	Yönetim kurulunun veya tepe yönetimi takımlarının bir bütün olarak stratejik liderlik özelliklerini göstermesini benimsemesine rağmen, çalışanları arasında kişilik özellikleri ve özellikle de karizması ile ön plana çıkan bir liderdir. Astlarının performansı üzerinde, kişiliği, karizması, uzmanlığı ve sahip olduğu bilginin yanı sıra katı bir şekilde çizilmiş organizasyon yapısı ve resmi kurallar da etkili olmaktadır. Meslektaşlık ilişkilerinden uzak bir görüntü çizmektedir. Yeniliklere karşı daima açık yapısı bulunmakla beraber, bu yapıya bağlı olarak organizasyon içindeki kurallar, düzenlemeler ve bürokratik sistem yeniliklere ve gelişmelere paralel olarak her an değiştirilebilir veya yeniden yorumlanabilir.
5	Çalışanları için yönetim kurulundan veya tepe yönetimi takımından daha önde olan bir liderdir. Bireysel bir lider olarak ön plandadır. Astların performans göstermesi için uzmanlığını, bilgisini ve kişiliğini aynı anda kullanırken, katı şekilde çizilmiş organizasyon yapısının da performans üzerinde etkili olduğuna inanmaktadır.
6	Onbeş lider arasında yaş ve iş tecrübesi olarak en genç lider olmakla beraber, örneklemin tek bayan lideridir. Sahip olduğu uzmanlığın yanında karizmasını da kullanmaktadır. Hem işe hem de kişiye yönelik olarak değerlendirilebilir. Organizasyon içindeki var olan bürokrasi, kurallar ve düzenlemeler kendisi için önem taşımaktadır.
7	Bireysel olarak ön plana çıkan lider görüntüsü çizmektedir. Kişiliği ve karizması ve organizasyon yapısının kuralları ve düzenlemeleri astlarının performansları üzerinde çok etkilidir. Astları ile arasında dikey hiyerarşik yapılar mevcuttur. Örgüt içindeki bürokrasi ise yeri geldiği zaman kendisi tarafından değiştirilebilmekte ve yorumlanabilmektedir.
8	Tepe yönetimi takımları veya yönetim kurulu yerine bireysel olarak ön plana çıkmayı seven bir liderdir. Kendisi hakkında söylenebilecek en önemli nokta bireysel bir lider olarak ön plana çıkarken yönetim kurulu başkanının gölgesi altında kalmasıdır. Uzmanlığı ve bilgisi çalışanları açısından önem taşımaktadır. Astları ile karşılıklı dayanışma ve meslektaşlık havası içinde çalışmayı daha çok benimsemektedir.
9	Yönetim kurulunu kendisinden daha fazla ön planda tutan ve bireysel olarak fazla ön planda olmayı tercih etmeyen lider görüntüsüne sahiptir. İş bilgisi ve uzmanlığı astları tarafından takdir edilirken, organizasyon yapısının kuralları ve düzenlemeleri de astlarının performansları açısından önem taşımaktadır. Astları ile meslektaşlık ilişkilerini ve karşılıklı dayanışmayı daha çok benimsemektedir. Gelişmelere ve yeniliklere açık olmakla beraber var olan bürokrasinin kurallarını ve düzenlemelerini, bu gelişmelere ve yeniliklere paralel olarak yorumlayabilmektedir.

- 10 Kişilik özellikleri ve karizması ile ön plana çıkan bir liderdir. Astlarının performans göstermesi için kişiliğini ve karizmasını daha fazla kullanmaktadır. Astları ile arasında yeri geldiği zaman meslektaşlık ilişkilerini ve karşılıklı dayanışmayı daha ön planda tutarken, yeri geldiği zaman ise astlarının ödüllendirilmeleri ve cezalandırılmaları üzerinde direkt kontroller uygulayabilmektedir. Gelişmelere ve yeniliklere açık olmakla beraber var olan bürokrasinin kurallarını ve düzenlemelerini bu gelişmelere ve yeniliklere paralel olarak yorumlayabilmekte veya yeni kurallar yaratabilmektedir.
- 11 Bireysel olarak ön plan çıkan bir liderdir. Astlarının performansı üzerinde kişiliği ve karizması yanında, katı bir şekilde çizilmiş organizasyon yapısı da büyük önem taşımaktadır. Karşılıklı dayanışma şeklinde gerçekleşen bir çalışma biçimini daha çok benimsemektedir. Çalışanlarına yeni roller yüklemektense örgüt içinde var olan rolleri benimsemeleri konusunda daha çok çalışmaktadır.
- 12 Kişilik özellikleri yerine uzmanlığı ile ön plana çıkmayı daha çok benimseyen bir liderdir. Bireysel olarak liderlikten daha çok egemen koalisyon grubunun liderliği onun için çok daha önemlidir. Astları ile arasında karşılıklı dayanışmadan daha çok dikey hiyerarşik ilişkiler daha ön plandadır. Bürokrasinin var olan kurallarını ve düzenlemelerini güncel gelişmelere paralel olarak değiştirmek veya yenilemektense yorumlamayı ve güncel duruma uygun hale getirmeyi daha fazla benimsemektedir.
- 13 Stratejik liderliği yönetici gruplarının bir fonksiyonu olarak betimlemektedir. Bireysel olarak ön planda olmaktan hoşlanmadığı gibi sadece sahip olduğu uzmanlık ile ön planda olmak isteyen bir yapısı vardır. Kesinlikle açık sistem yönlendirmesi gösteren bir liderdir. Astları ile arasında katı hiyerarşik yapıların yerine “sıfır hiyerarşi” ilkesini daha çok benimsemektedir. Resmi bürokrasinin var olan kuralları ve düzenlemeleri çerçevesinde çalışırken, yeri geldiği zaman bunları güncel duruma uygun hale getirmek için yorumlayabilmektedir.
- 14 Kesinlikle kişilik özellikleri ile ön plana çıkan bir yönetici olmakla beraber astları tarafından oldukça otoriter olarak tanınan bir yöneticidir. Astları ile arasında katı hiyerarşik yapılar mevcuttur. Organizasyon içinde süregelen değerlerin, kuralların veya düzenlemelerin sürekliliği ve değişmezliği bu yönetici için önem taşımaktadır.
- 15 Tepe yönetimi takımlarının, yönetim kurulunun veya egemen koalisyon gruplarının bir lider olarak ortaya çıkmasını daha çok benimsemektedir. Kişiyeye yönelik bir lider görüntüsü çizmektedir. Meslektaşlık ilişkilerine ve karşılıklı dayanışmaya büyük önem vermektedir. Gelişmelere ve yeniliklere son derece açık araştırmacı bir yapısı bulunmaktadır.

2.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çok boyutlu ölçkleme süreci olan ALSAL modeli kullanılarak yapılan analiz sonucunda, öncelikle liderler arasındaki benzerlikleri gösteren “Liderler Arasındaki Benzerlik Matrisi” Tablo 9’de verilmiştir. Bu tablo yardımıyla hangi liderlerin birbirlerine daha benzer olduklarını ve yine hangi liderlerin birbirlerine daha uzak olduklarını görmek mümkün olmaktadır. Liderler arasındaki benzerlik dereceleri “sıfır” değerine yaklaştıkça artmakta, uzaklaştıkça ise azalmaktadır.

Tablo 9 : Liderler Arasındaki Benzerlik Matrisi

	1	2	3	4	5
1	,000				
2	9,798	,000			
3	9,000	5,916	,000		
4	6,856	7,416	8,944	,000	
5	7,211	7,483	8,062	5,916	,000
6	7,616	6,325	7,416	7,550	7,483
7	9,381	4,000	5,196	6,708	6,928
8	8,185	7,000	8,367	9,055	6,856
9	7,211	8,602	7,550	9,539	9,274
10	9,434	3,873	6,481	8,124	8,062
11	7,211	6,000	3,873	8,062	6,782
12	6,928	9,695	10,724	6,708	9,165
13	3,317	9,950	9,592	7,483	7,550
14	8,246	7,746	7,280	6,245	7,746
15	5,385	9,000	10,100	6,633	7,416
	6	7	8	9	10
6	,000				
7	7,483	,000			
8	4,583	8,426	,000		
9	7,746	8,718	7,681	,000	
10	5,385	5,196	6,000	7,550	,000
11	6,928	4,690	7,416	6,164	5,916
12	8,485	10,296	9,747	10,296	9,950
13	7,937	9,950	7,746	7,550	9,695
14	8,485	5,477	10,440	10,583	7,810
15	6,856	9,110	6,928	8,888	8,246
	11	12	13	14	15
11	,000				
12	10,392	,000			
13	7,810	7,280	,000		
14	6,481	9,165	9,434	,000	
15	8,426	7,416	4,472	8,660	,000

Yukarıdaki tablo incelendiği zaman birbirlerine en benzer liderlerin 1. ve 13. liderler daha sonra ise 2. ve 10. ve 3. ve 11. liderler olduğu görülmektedir. Bu benzerlikler yukarıdaki tablo içinde koyu (bold) bir şekilde ifade edilmiştir.

1. ve 13. liderler arasındaki benzerliğin nedenleri incelendiği zaman karşımıza her iki liderin de uzun seneler boyunca aynı organizasyon için çalıştıkları ve dolayısıyla aynı örgüt kültürünü paylaştıkları sonucu çıkmaktadır. Tablo 8'den elde edilen veriler sonucunda, her iki lider de bireysel olarak ön plana çıkmaktansa, yönetim kurulunun veya tepe yönetimi takımlarının bir bütün olarak stratejik liderlik özelliklerini göstermesini daha çok benimsemektedir. Her iki lider içinde astlarının performans göstermeleri üzerinde sahip oldukları bilgi ve uzmanlık ile daha ön planda olmaktadır. Karşılıklı dayanışma ve meslektaşlık ilişkilerini daha çok benimsemektedirler. Her iki lider de açık sistem yönlendirmesi sergilemekle beraber

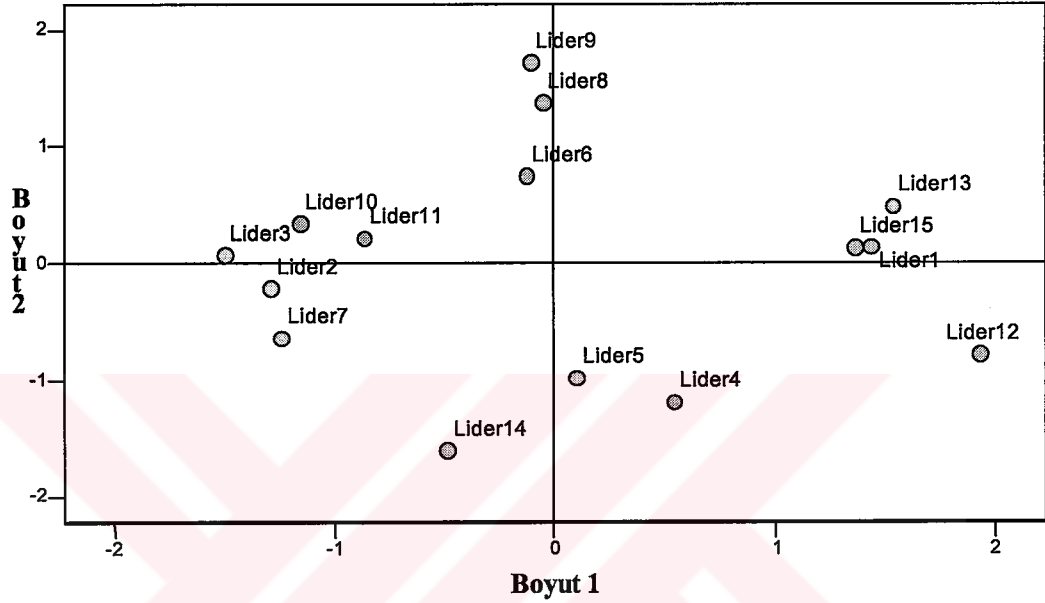
güncel gelişmelere paralel olarak organizasyon içinde var olan kuralları ve düzenlemeleri, güncel duruma uygun hale getirebilmek için yorumlamaktadırlar.

2. ve 10. liderler arasındaki benzerliğin nedenleri Tablo 8 yardımıyla incelendiğinde ise, her iki liderin de kişilik özellikleri ile ön plan çıkan bireysel liderler oldukları ifade edilebilir. Her ikisi de astlarının performans göstermeleri üzerinde kişiliklerini ve karizmalarını kullanmayı ve astları ile aralarında dikey hiyerarşik yapılar olmasını daha çok benimsemektedirler. Bürokrasinin var olan kuralları ve düzenlemeleri güncel duruma uygun hale getirilmek için, bu liderler tarafından yenilenebilmekte veya yorumlanabilmektedir.

3. ve 11. liderler arasındaki benzerlik yine Tablo 8 yardımıyla incelendiği zaman ise, söylenebilecek en önemli ortak nokta, organizasyon içindeki bürokrasinin, resmi kuralların ve düzenlemelerin değiştirilmesine sıcak bakmadıkları ve bu konuda gelenekselci olduklarıdır. Ayrıca her iki lider de bireysel kişilik özellikleri ile ön plana çıkan liderlerdir. Astlarının performans göstermeleri üzerinde kişiliklerinin ve karizmalarının yanında katı bir şekilde çizilmiş organizasyon yapısının ve resmi kuralların da etkisi vardır.

Örnekleminizi oluşturan 15 lider arasındaki benzerliklerin daha iyi bir şekilde görülmesi için “öklit uzaklık modeli” kullanılarak oluşturulan tablo, konunun anlaşılması açısından daha fazla yardımcı olacaktır.

Şekil 7 : Liderler Arasındaki Öklit Uzaklık Modeli



Yukarıdaki şekil incelendiği zaman, örnekleminizi oluşturan 15 liderin 4 farklı kümelenme içinde analiz edilebileceği görülmektedir. Birinci kümelenme Lider 6, Lider 8, Lider 9, Lider 3, Lider 10 ve Lider 11 arasında, ikinci kümelenme Lider 1, Lider 13 ve Lider 15 arasında, üçüncü kümelenme Lider 2, Lider 7 ve Lider 14 arasında ve dördüncü kümelenme de Lider 4, Lider 5 ve Lider 12 arasında meydana gelmektedir.

Bu aşamadan sonra yapılması gereken, yukarıda belirtilen kümelenmelerin, Shrivastava ve Nachman'ın yaptıkları çalışma sonucu ortaya koydukları hangi stratejik liderlik modeli ile örtüşeceğinin bulunmasına gelmiştir. Shrivastava ve Nachman'ın yaptıkları çalışmada dört farklı stratejik liderlik modeli girişimci, bürokratik, politik ve profesyonel stratejik liderlik şeklinde ifade edilmiştir.

Shrivastava ve Nachman, Tablo 7’de ifade edilen on yedi tane boyutun kendi aralarında yüksek derecede karşılıklı ilişkisi olması sonucu oluşturdukları kümelenmelerin baskın temalarını göz önüne alarak, yukarıda sözü edilen dört stratejik liderlik modeli ile boyut kümelenmelerini eşleştirmişlerdir.

Buna göre ikinci, dördüncü, yedinci ve dokuzuncu boyutlar “Girişimci Stratejik Liderliği”; beşinci, onuncu, on üçüncü, on beşinci ve on yedinci boyutlar “Bürokratik Stratejik Liderliği”; birinci, üçüncü, sekizinci ve onbirinci boyutlar “Politik Stratejik Liderliği” ve altıncı, on ikinci, on dördüncü ve on altıncı boyutlar “Profesyonel Stratejik Liderliği” ifade etmektedir(Shrivastava ve Nachman 1989 : 60).

Örneklelimizi oluşturan liderlerin Şekil 7’de gösterilen kümelenmeleri incelendiği zaman, “Girişimci Stratejik Liderlik” modeline en uygun kümelenmenin dördüncü, beşinci ve on ikinci liderler arasında oluşan kümelenme olduğu ifade edilebilir. Bu kümelenme içindeki liderler incelendiği zaman, her üç liderin de, organizasyon içindeki üyelerin daha önceden örgüt tarafından tanımlanmış rolleri benimsemeleri yerine, yeni roller yarattıklarını ve amacın başarılması doğrultusunda grup üyelerine görevler, sorumluluklar ve kaynaklar tahsis ettiklerini görürüz. Her üç lider de astları veya izleyicileri ile aralarında meslektaşlık ilişkileri kurmak ve karşılıklı dayanışmaya dayanan bir yapı sergilemek yerine, astları üzerinde direkt kontroller kullanmayı daha çok benimsemektedirler.

Üç liderin kişilik özellikleri incelendiği zaman ise, dördüncü ve beşinci liderlerin kişilik özellikleri ve karizmaları ile ön plana çıktıkları görülürken, on ikinci liderin bu özelliklere fazla sahip olmadığı görülür. Bu özelliklerin eksikliği sonucu Şekil 7’de, on ikinci lider, dördüncü ve beşinci liderlere göre daha uzak bir noktada yer almaktadır. Aynı şekilde Tablo 9’te belirtilen benzerlikler matrisi de incelenirse, on ikinci liderin dördüncü ve beşinci liderler ile arasındaki benzerlik derecesinin yüksek bir değere sahip olduğunu görürüz. Sonuç olarak on ikinci liderdeki kişilik özelliklerinin fazla ön planda olmaması, diğer iki yöneticinin aynı zamanda neden

işletme sahipleri iken, on ikinci liderin neden sadece profesyonel bir yönetici olduğunun altında yatan nedenlerden birisi olabilecektir.

Şekil 7'deki kümelenmeler incelendiği zaman bürokratik stratejik liderlik modeline en uygun kümelenmenin ise ikinci, yedinci ve on dördüncü liderler olduğu ifade edilebilir.

Bu kümelenme içinde yer alan liderler incelendiği zaman, stratejilerin bireyler veya bireysel gruplar tarafından yönlendirilmesi yerine, bürokrasi, standart prosedürler ve politikalar tarafından yönlendirildiğini ifade edebiliriz. Bu liderler içinde organizasyon içindeki önceden atanmış roller, organizasyon davranışına yol göstermek için önemli olmaktadır. Organizasyon içindeki üyeler daha önceden örgüt tarafından tanımlanmış rolleri benimsemektedirler. Resmi bürokrasinin kuralları ve düzenlemeleri yenilenmez veya değiştirilmezken, sadece güncel duruma uygun hale getirilmek için yorumlanmaktadır. Bu kümelenmedeki liderler için resmi kurallar ve katı bir şekilde çizilmiş organizasyon yapısı astların performansı üzerindeki anahtar öge olmaktadır.

Şekil 7'e geri dönecek olursak, profesyonel stratejik liderlik modeline en uygun olan lider kümelenmesinin ise birinci, on üçüncü ve on beşinci liderler arasında olduğunu ifade edebiliriz. Tablo 9'teki benzerlikler matrisine geri dönecek olursak bu üç liderin de birbirlerine çok yakın değerlere sahip olduklarını ve öklit uzaklık modelimizde birbirlerine en yakın kümelenme olduğunu ifade edebiliriz. Üç liderin de global ve dışsal ilgileri ile beraber çevrelerine karşı açık sistem yönlendirmesi gösterdikleri, uzmanlıkları ile ön plana çıktıkları ve astları ile meslektaşlık ilişkilerini daha ön planda tuttıkları ifade edilebilir. Bu kümelenme de belirtilmesi gereken önemli bir nokta her üç liderin de aynı işletme içinde uzun yıllar boyunca çalıştıkları, yani aynı örgüt kültürünü paylaşmış olmalarıdır. Bu belki de benzerlikler matrisinde birbirlerine neden en yakın kümelenme olduklarının altında yatan en önemli gerekçelerden birisi olmaktadır.

On beş numaralı lider uzun yıllar boyunca diğer iki yönetici ile beraber çalıştıktan sonra şu anda farklı bir işletmenin üst düzey yöneticiliğini yürütmektedir. Bu bağlamda kendisi hakkında söylenebilecek en önemli nokta, önceki çalıştığı organizasyondaki örgüt kültürünü yeni çalıştığı işletmede de devam ettirmesi ve liderlik özelliklerini de değiştirmemiş olmasıdır.

Bu bağlamda bu yöneticinin, Smith ve White'ın 1987 yılında yaptıkları çalışmada ifade ettikleri ikincil tepe yöneticilerin, önceki tepe yöneticilerinden ve stratejilerden etkilendikleri şeklindeki varsayımları ile tutarlı olmaktadır (Smith ve White 1987 : 277).

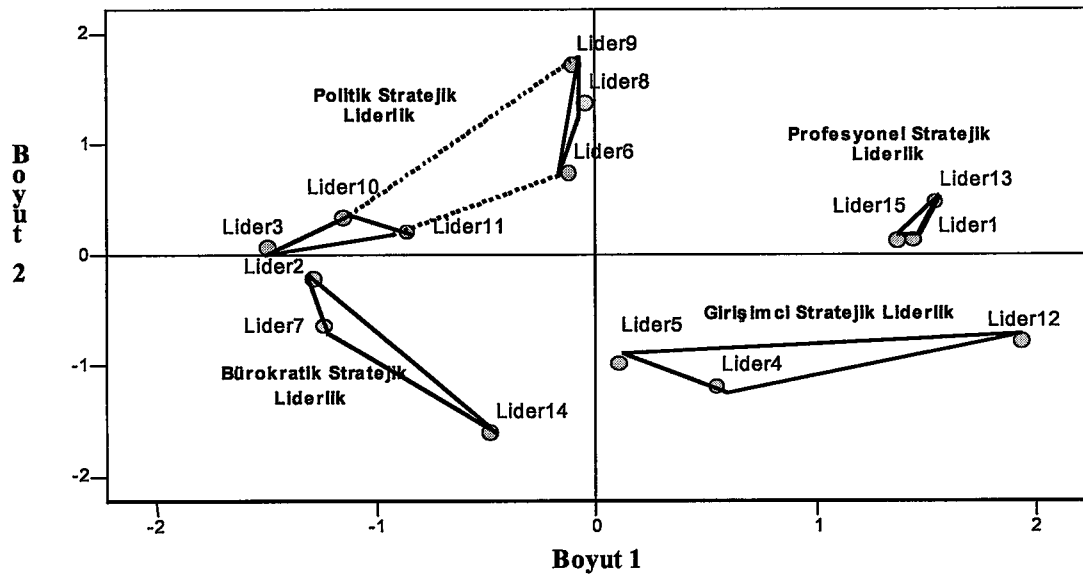
Yine bu kümelenme için söylenebilecek önemli noktalardan birisi, Shrivastava ve Nachman'ın çalışmasında bu model için olması gereken boyutlardan birisi olan on dördüncü boyutun her üç lider için de zayıf olmasıdır. Üç liderin de var olan bürokrasiyi önemsemeyip yeni kurallar yaratmak konusunda zayıf kalmasının belki de en büyük nedeni olarak her üç liderin de çalıştıkları işletmenin sahibi olmamaları ve sadece profesyonel yöneticilik görevlerini yerine getirmeleridir. Dolayısıyla yeni kuralların yaratılması, Shrivastava ve Nachman'ın çalışmasından bu noktada farklı olup, sadece yönetim kurulu başkanları veya şirket sahipleri tarafından yerine getirilmektedir. Bu bağlamda birinci, on üçüncü ve on beşinci liderlerin çalıştıkları organizasyonlardaki şirket sahipleri veya yönetim kurulu başkanları incelendiği zaman, yeni kurallar yaratmak konusunda tepe yönetim takımlarından veya yönetim kurullarından daha ön planda oldukların ifade edebiliriz.

Shrivastava ve Nachman tarafından ifade edilen dördüncü stratejik liderlik modeli, "Politik Stratejik Liderlik" modelidir. Şekil 7'deki kümelenmeler incelendiği zaman üçüncü, onuncu, onbirinci, altıncı, sekizinci ve dokuzuncu liderlerin bu modele daha yakın oldukları ifade edilebilir. Diğer kümelenmelerden farklı olarak bu kümelenme içinde altı lider yer almıştır ve Şekil 7 dikkatli bir şekilde incelendiğinde altıncı, sekizinci ve dokuzuncu liderlerin ve üçüncü, onuncu ve on birinci liderlerin kendi aralarında iki farklı kümelenme daha oluşturduklarını ifade edebiliriz.

Politik stratejik liderlik modelinin oluşmasında etkili olan, liderin astları ile karşılıklı dayanışma ve meslektaşlık ilişkileri içinde olması ve stratejik liderliğin egemen koalisyon grubu olarak tepe yönetiminin veya yönetim kurulunun bir fonksiyonu olarak ortaya çıkması gibi boyutlar altıncı, sekizinci ve dokuzuncu liderler için daha geçerli iken, bu boyutlar üçüncü, onuncu ve on birinci liderlere daha uzak kalmaktadır.

Üçüncü, onuncu ve onbirinci liderler kendi aralarında tekrar incelendikleri zaman, bu liderlerin taşıdıkları stratejik liderlik boyutları bakımından bürokratik stratejik liderlik modeli ile komşuluk ilişkilerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bu üç liderin özellikle de üçüncü ve on birinci liderlerin “bürokratik stratejik liderlik” başlığı altında ifade edilen beşinci, onuncu, on beşinci ve on yedinci boyutlara daha yakın olmalarından dolayı belki de bu liderler için “yarı politik, yarı bürokratik” bir stratejik liderlik modeli sergilediklerini söylemek daha uygun olacaktır.

Şekil 8 : Stratejik Liderlik Modellerinin Öklit Uzaklığı ile Gösterimi



Buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda, örneklelimizi oluşturan liderlerin, stratejik liderlik modellerini öklit uzaklık modeli ile Şekil 8'deki gibi gösterebiliriz. Şekilde dört farklı stratejik modeli de, bu modeller içinde yer alan liderlerin iki boyutlu birer grafik şeklinde gösterilmesi sonucu oluşturulmuştur. Şekil 8' de dikkat edilmesi gereken nokta politik stratejik liderlik modeli içinde yer alan 6 liderin kendi aralarında iki farklı daha kümelenme yaptıklarıdır. Bunun nedeni bu model içinde yer alan üçüncü, onuncu ve onbirinci liderlerin bürokratik stratejik liderlik modeli ile yukarıda açıkladığımız nedenlerden dolayı yakın komşuluk ilişkileri içinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla politik stratejik liderlik modeli içinde gösterilen iki farklı kümelenmenin kendi içlerindeki çizgiler düz iken, 6 liderin de yer aldığı iki boyutlu şekilde ise kesik çizgiler kullanılmıştır.

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İşletme yöneticilerinin lider olması gerektiği anlayışının kabul edildiği günden bu yana liderlik, işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi olmuştur. Liderlik kavramı neredeyse uygarlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, liderlik hakkında henüz tam anlamıyla kesin ve global bir teorenin ortaya çıkarılamaması konunun derinliği ve çok boyutluluğu açısından bizlere fikir vermektedir. Dolayısıyla liderlik araştırmalarının evriminin sürdüğünü söylemek pek de yanlış olmayacaktır.

Bu çalışmanın temel araştırma konusu olan ve stratejik karar verme süreçlerini doğrudan etkileyen stratejik liderlik ise 1980'li yıllardan itibaren çalışılmaya başlanılan yeni bir konudur. Stratejik karar verme süreci içindeki tepe yöneticilerini, tepe yönetim takımlarını veya yönetim kurulu üyelerini direkt olarak ilgilendirmektedir. Dolayısıyla stratejik liderlik, stratejik yönetimin adeta bir sınır sistemi gibi görünmektedir. Ancak bu güne kadar konu ile ilgili yapılan çalışmalar yetersiz kalmıştır. Çoğu zaman da üst eşelonlar teorisi tarafından kısıtlandığını ifade etmek yerinde olacaktır.

Bu çalışma öncelikle stratejik liderlik çalışmalarına alt yapı oluşturan liderlik modellerini açıklamak ve bu bağlamda yirminci yüzyıldaki egemen liderlik teorilerini incelemek, daha sonra ise stratejik liderlik konusu ile bağlantılı olan stratejik yönetim, stratejik davranış, stratejik karar süreçleri, tepe yöneticilerin rolleri, tepe yönetim takımlarının stratejik yönleri ve üst eşelonlar teorisi gibi konuları ve çalışmanın son bölümünde yapılan uygulama ile de organizasyonlar içinde yer alan stratejik liderlerin doğasını açıklamaya çalışmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde yirminci yüzyılda egemen olan liderlik teorileri, ikinci bölümde ise stratejik liderlik kavramı ile ilişkili olduğu düşünülen ve yukarıda sayılan kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise ilk iki bölümde yer verilen teorik bilgilerin ışığında konu ile ilgili bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi son bölümde yapılan uygulama çalışmasının temel amacı organizasyonlar içinde yer alan liderlerin doğasını anlamaya çalışmaktır. Uygulama çalışmasında ifade edilen stratejik liderlik modellerinin örgütsel karar süreçlerini etkilediği yadsınmamalıdır. Modeller stratejik liderliğin bir taksonomisi olarak sunulabilmektedir.

Uygulama çalışmasının sonucunda ortaya çıkan farklı stratejik liderlik resimlerinin, tepe yöneticilerinin stratejik liderlik rollerini tamamıyla yansıttığı ifade etmek tam anlamıyla doğru olmayacaktır. Yapılan çalışma sadece bir perspektifi yansıtmaktadır. Çalışmanın en büyük kısıtlamalarından birisi farklı araştırmacıların da aynı örneklem üzerinde çalıştıkları zaman aynı veri setlerini elde edip edemeyecekleridir. Dolayısıyla olaylara objektif yaklaşılabilmesi sonucu ortaya çıkabilecek çelişkiler göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte daha farklı bir örneklemin farklı bir zaman dilimi içinde oluşturulması belki de farklı araştırma sonuçlarının elde edilmesini doğuracaktır. Dolayısıyla araştırmanın ilerletilmesi, farklı örneklem üzerinde uygulanması araştırmanın bir bütün olarak güvenilirliğini ve geçerliliğini arttıracaktır.

Ayrıca bu çalışmada belirtilen stratejik liderlik modellerinin, belirtilen örneklem içindeki lider davranışlarının yaklaşık etiketlendirmesi olduğu da ifade edilmelidir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler kesinlik taşımamakla beraber, daha kesin bir tipoloji araştırmasının başlangıç noktasını oluşturabilirler.

Lokal bir veri seti ile yapılan uygulama çalışması, örgütsel yapının tepe noktalarında yer alan ve yerel iş dünyasının önemli dinamiklerini oluşturan stratejik liderleri anlamak açısından önem taşımaktadır. Çalışma, örneklem içinde yer alan liderlerin örgütsel sistem içindeki rollerini bize göstermesi açısından önemli veriler ortaya koymaktadır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, örneklem içindeki yöneticilerin büyük çoğunluğunun politik ve bürokratik stratejik liderlik modelleri içinde yer aldığını söylemek mümkün olmaktadır. Politik ve bürokratik stratejik liderlik modellerinin; resmi kurallar ve katı bir şekilde çizilmiş organizasyon yapıları, liderlik eylemlerinin resmi bürokrasinin kuralları ve düzenlemeleri tarafından sınırlandırılmış olması, güncel gelişmelere karşı yeni kurallar ve düzenlemeler yaratılması yerine var olan kuralların korunması yönündeki tutumlar ve kapalı sistem yönlendirmeleri gibi boyutlarının, işletmelerin rekabet stratejileri üzerinde olumsuz etkiler yarattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla Çanakkale ilindeki bu tür bir kümelenmenin işletmelerin rekabet stratejileri açısından olumsuzluklar yarattığı ifade edilebilir.

Bu bağlamda üzerinde önemle durulması gereken konu, geleceğe ilişkin bir vizyon yaratılması ve bu vizyonun izleyicilere iletilmesi, örgütsel yapıların, yeterliliklerin, süreçlerin, kapasitelerin ve kontrollerin geliştirilmesi, organizasyon içindeki çok yönlü görüşlerin ve tercihlerin yönetilmesi, bir sonraki jenerasyona ait liderlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi, etkili bir örgütsel kültürün ayakta tutulması ve yaşatılması ve ahlaki değer sistemlerinin örgüt içine aşılması gibi bir çok konuda stratejik kararlar veren ve içinde buldukları organizasyon için kapsamlı sorumluluk sahibi olan stratejik liderlerin daha çok girişimci ve profesyonel stratejik liderlik özelliklerini göstermeleri beklenmektedir.

Böylece girişimci ve profesyonel liderlik modelleri içinde yer alan liderlerin ve dolayısıyla organizasyonların, rekabete dayalı avantajları yaratacaklarını ve sektörlerinde bulunan diğer organizasyonlara göre daha avantajlı konumda olacaklarını söylemek mümkün olmaktadır. Öyleyse bu noktadan sonradan yapılması gereken, Çanakkale ilinde yönetsel liderlik veya daha açık bir ifadeyle stratejik liderlik misyonunu yerine getiren üst düzey yöneticilerin profesyonel ve girişimci stratejik modellerini göstermelerini sağlamaya çalışmalarını sağlamak için gerekli olan işlerin yapılmasıdır.

Sonuç olarak kaynakların etkin ve etkili kullanımında büyük bir role sahip olan liderlerin farklı stratejik liderlik özelliklerine sahip olmalarının, liderlik sürecini nasıl etkilediğini, uygulama çalışmasından çıkartılabilecek sonuçlar açısından değerlendirmek mümkündür. Bu aşamada konu belki, Türk işletmelerinin tepe noktalarında bulunan liderler açısından özgün bir değerlendirme yapılmasına yönelik girdilerin yaratılmasına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- ANDERSON, Daun
 2003 "The Integration of Gender and Political Behavior into Hambrick and Mason's Upper Echelons Model of Organizations", **Journal of American Academy of Business**, Vol:3, No: ½; ABI/INFORM Global pp: 29-36.
- ANSOFF H., Igor
 1987 "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior", **Strategic Management Journal**, Nov/Dec; Vol 8, 6 ; pp: 501-515.
- BARTLETT, Christopher A. ve S. GHOSHEL
 1992 "What Is a Global Manager" **Harvard Business Review**, September-October, pp: 124-132.
- BOAL, Kimberly B. ve R. HOOIJBERG
 2001 "Strategic Leadership Research: Moving On", **Leadership Quarterly**, 11(4), Elsevier Science Inc. pp: 515-549.
- CONGER, Jay A. ve R. N. KANUNGO
 1987 "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", **Academy of Management. The Academy of Management Review**; Oct 1987; 12,4; ABI/INFORM Global, pp: 637-647.
- COOK, Curtis W. ve P. L. HUNSAKER
 2001 **Management and Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Third Edition, New York.
- DAFT, Richard L.
 2001 **Organization Theory and Design** ,South-Western College Publishing, Seventh Edition, Ohio.
- DURHAM, Cathy C., D. KNIGHT ve E. A. LOCKE
 1997 "Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.72, No.2, pp: 203-231.
- FIEDLER, Fred E
 1996 "Research on Leadership Selection and Training : One View of the Future", **Administrative Sciences Quarterly**, 41: pp: 241-250.
- FINKELSTEIN, Sydney ve D. C. HAMBRICK
 1996 **Strategic Leadership, Top Executives and Their Effects on Organizations**, West Publishing Company, St. Paul/Minneapolis.

GODWIN, Jeffrey L., C. P. NECK ve J. D. HOUGHTON

1999 "The impact of thought self-leadership on individual goal performance. A Cognitive Perspective", **The Journal of Management Development**, Bradford, Vol.18/2, pp: 153-170.

GOLEMAN, Daniel

1998 "What Makes a Leader" **Harvard Business Review**, November-December, pp: 93-102.

GOODWIN, Neil

2000 "Leadership and the UK health service", **Health Policy** 51, Elsevier Science Inc. pp: 49-60.

HALL, Rosalie J. , J. W. WORKMAN ve C. A. MARCHIORO

1998 "Sex, Task, and Behavioral Flexibility Effects on Leadership Perceptions", **Organization Behavior and Human Decision Process**, Vol. 74, No.1, April, pp: 1-32.

HAMBRICK, Donald C. ve P. A. MASON

1984 "Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers" **Academy of Management. The Academy of Management Review**, Vo:9 , pp: 193-206.

HEIFETZ, Ronald A. ve D. L. LAURIE

1997 "The Work of Leadership" **Harvard Business Review**, January-February, pp: 124-134.

HITT, Michael A. ve R. Duane IRELAND

2002 "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital" **The Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.9, No.1, pp:3-14.

HOLLINGSWORTH, M.J.

1999 "Purpose and values", **The British Journal of Administrative Management**; Oprington; Jan/Feb. pp: 22-23.

HOSMER, Larue Tone

1982 "The Importance of Strategic Leadership" **Journal of Business Strategy**, Vol 3, pp: 47-57.

HOUSE, Robert, M. JAVIDAN, P. HANGES ve P. DORFMAN

2002 "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE", **Journal of World Businesses** 37, Elsevier Science Inc. pp: 3-10.

- HSU, Jovan, J-C. HSU, S. Y. HUANG, L. LEONG ve A. M. LI
 2003 "Are Leadership Styles Linked to Turnover Intention : An Examination in Mainland China?", **The Journal of American Academy of Business**, Vol:3, Cambridge, pp: 37-43.
- IRELAND, R. Duane ve M. A. HITT
 1999 "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century :The Role of Strategic Leadership", **The Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor; Feb; Vol. 13, Iss. 1; pp: 43-57
- ISENBERG, Daniel J.
 1984 "How Senior Managers Think" **Harvard Business Review**, November-December, pp: 81-90.
- KEÇECİOĞLU, Tamer
 1998 **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul.
- KELLER, Tiffany
 1999 "Images of the Familiar : Individual Differences and Implicit Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, 10 (4), Elsevier Science Inc. pp: 589-607.
- KIRKPATRICK, Shelley A. ve E. A. LOCKE
 1991 "Leadership: do traits matter?", **The Academy of Management Executive**; 5,2; ABI/INFORM Global, pp: 48-60.
- KOÇEL, Tamer
 2001 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOTTER, John P.
 2001 "What Leaders Really Do" **Harvard Business Review**, December, pp: 85-97.
- KUCHINKE, K Peter
 1999 "Leadership and culture : Work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees", **Human Resource Development Quarterly** ; San Francisco, Vol 10/2, pp: 135-154.
- MARGARET, Jennifer
 2003 "Leadership Style and its Relationship to Individual Differences in Personality, Moral Orientation and Ethical Judgment-A Ph.D. Proposal" **The Journal of American Academy of Business**; Vol:3, ABI/INFORM Global, pp: 104-112.

- MELLO, Jeffrey A.
1999 "Reframing Leadership Pedagogy Through Model and Theory Building", **Career Development International**, Bradford, Vol: 4, pp: 163-169.
- MEULMAN, Jacqueline J. ve Willem J. HEISER
2002 **SPSS Categories 10.0**, SPSS Inc.
- MOORHEAD, Gregory ve GRIFFIN Ricky W.
1989 **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston- USA, Second Edition.
- NEIDER, Linda L. ve C. A. SCHRIESHEIM
2002 **Leadership**, Research in Management Series, Information Age Publishing, Greenwich / Connecticut.
- ROMM, Celia ve N. PLISKIN
1999 "The role of charismatic leadership in diffusion and implementation of e-mail", **The Journal of Management Development**; Bradford; Vol.18, 3, pp: 273-290.
- ROWE, W. Glenn
2001 "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership" **The Academy of Management Executive**, February;15,1. pp: 81-94.
- SANKAR, Y.
2003 "Character Not Charisma is the Critical Measure of Leadership Excellence", **Journal of Leadership and Organizational Studies**;9,4; ProQuest Education Complete, pp: 45-55.
- SARROS, James C. ve J. C. SANTORA
2001 "The transformational-transactional leadership model in practice", **Leadership & Organizational Development Journal**, ABI/INFORM Global, 22, 7/8, pp: 383-393.
- SHRIVASTAVA, Paul ve S. A. NACHMAN
1989 "Strategic Leadership Patterns", **Strategic Management Journal**, Vol. 10, ABI/INFORM Global, pp: 51-66.
- SIMON, Herbert A.
1990 "Strategy and Organizational Behavior", **Strategic Management Journal**, Vol. 14, pp:131-142.
- SMITH, Mark ve Michael C. WHITE
1987 "Strategy, CEO Specialization, and Succession" **Administrative Sciences Quarterly**, June; 32, 2, pp: 263-280.

STUMPF, Stephen A., M. A. WATSON ve H. RUSTOGI

1994 “Leadership in a Global Village : Creating Practice Fields to Develop Learning Organizations” **Journal of Management Development**, Vol.13 No:8, pp: 16-25.

TATLIDİL, Hüseyin

1996 **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Akademi Matbbası, Ankara

THOMAS, Alan Berkeley

1988 “Does Leadership Make A Difference To Organizational Perform” **Administrative Sciences Quarterly**,; September; 33,3. pp: 388-400.

YUKL, Gary

1999 “An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, **Leadersip Quarterly**, 10(2), pp: 285-305.

WILSON, Ian H.

1996 “The 5 Compasses of Strategic Leadership” **Strategy & Leadership**; July/August; 24, 4, pg: 26-31.

2001 YILI			2002 YILI		
En Çok Kurumlar Vergisi Veren Şirketler		1,000,000\$ Üzeri İhracat Yapan Firmalar	En Çok Kurumlar Vergisi Veren Şirketler		1,000,000\$ Üzeri İhracat Yapan Firmalar
Sıra No	Ünvanı	Sıra No	Ünvanı	Sıra No	Ünvanı
1	Kalemaden End. Hammadde San. Tic. A.Ş.	1	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım San. A.Ş.	1	Kalemaden End. Hammadde San. Tic. A.Ş.
2	Yenice Gıda San. A.Ş.	2	Kaleseramik Çanakkaale Kale Bodur A.Ş.	2	Ulubay Soğuk Depo İşl. Tic. Ltd. Şti.
3	Ulubay Soğuk Depo İşl. Tic. Ltd. Şti.	3	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	3	Yenice Gıda San. A.Ş.
4	Düzkoç Turizm İth. İhr. A.Ş.	4	Kalemaden End. Hammadde San. Tic. A.Ş.	4	Aktur Topkan Gıda Mad. Tic. A.Ş.
5	Aktur Topkan Gıda Mad. Tic. A.Ş.	5	Dardanel Meyve Sebze San. A.Ş.	5	Çanakkaale Ekmek San. İnş. Tur. Tic. Ltd. Şti.
6	Tahsildaroğlu Süt Ürtn. San. Tic. Ltd. Şti.	6	Ulubay Soğuk Depo İşl. Tic. Ltd. Şti.	6	Maksan Çevre Tek. Sosyal Hiz. Tur. Tic. Ltd. Şti.
7	Çanlular Petrol ve Taş. San. Tic. A.Ş.	7	Kalevit Roca Saniter Seramik San. A.Ş.	7	Tedaş Çanakkaale Elektrik Dağ. Mütesessisi
8	Bayraktar Turizm Tic. Ve San. Ltd. Şti.	8	Yenice Gıda San. A.Ş.	8	Saros Gıda San. ve Tic. İhr. İth. Ltd. Şti
9	Eksi Kardesler İnşaat ve Tur. A.Ş.	9	Dardanel Önemtaş Gıda San. A.Ş.	9	Düzkoç Turizm İth. İhr. A.Ş.
10	Çanakkaale Ekmek San. İnş. Tur. Tic. Ltd. Şti.	10	Düzkoç Turizm İth. İhr. A.Ş.	10	Eksi Kardesler İnşaat ve Tur. A.Ş.
11	Akol Turizm İnşaat ve Turizm A.Ş.	11	Trutaş Truva Gıda San. A.Ş.	11	Akol Turizm İnşaat ve Turizm A.Ş.
12	Çanakkaale Güçbirliği Lim. İşl. A.Ş.	12	Ebatex Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.	12	Çanakkaale Güçbirliği Lim. İşl. A.Ş.
13	Troos Minerals Mad. Tur. Tic. Ve San. A.Ş.	13	Çanakkaale Madencilik Ltd. Şti.	13	Çanakkaale Balıkçılık Tic. San. Ltd. Şti.
14	Akçansa Taşmacılık ve Tic. A.Ş.	14	Bektas İthalat İhracat ve Dış Tic. Ltd. Şti.	14	Modern Tip, Tur. İnş. San. ve Tic. A.Ş.
15	Kale Gıda San. Tic. A.Ş.	15	Pera Seramik San. ve Tic. A.Ş.	15	Terns Endüstri Mak. San. Tic. İth. İhr. Ltd. Şti.
16	Akar Yağ San. Tic. Ltd. Şti.	16	Saros Gıda San. ve Tic. İhr. İth. Ltd. Şti.	16	Fahiroğulları İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti.
17	Tahiroğulları İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti.	17	Assos Mermer San. ve Tic. Ltd. Şti.	17	Algül Petrol, Oto Yedek Parça Tic. Ltd. Şti.
18	Uysal Petrol İnşaat Tur. Taşmacılık Tic. Ltd. Şti.	18	Assos Mermer San. ve Tic. Ltd. Şti.	18	Bayraktar Turizm Tic. Ve San. Ltd. Şti.
19	Özdemirler Tarım Ürtn. San. Tic. Ltd. Şti.	19	Çanlular Petrol ve Taş. San. Tic. A.Ş.	19	Assos Mermer San. ve Tic. Ltd. Şti.
20	Gökçe Meşrubat Tic. A.Ş.	20	Kale Teknik Hizmetler San. Tic. A.Ş.	20	Kale Teknik Hizmetler San. Tic. A.Ş.
21	Akaru İnşaat Tur. Tic. Ltd. Şti.	21	Akal Tekstil İnşaat ve Tur. Ltd. Şti.	21	Akal Tekstil İnşaat ve Tur. Ltd. Şti.
22	Denizceiler Vapurculuk Limited Şirketi	22	Özdemirler Tarım Ürtn. San. Tic. Ltd. Şti.	22	Özdemirler Tarım Ürtn. San. Tic. Ltd. Şti.
23	Özler Turizm Gıda Tekel Mad. Tic. A.Ş.	23	Düzgüt Vapur Acentalığı ve Tic. Ltd. Şti.	23	Düzgüt Vapur Acentalığı ve Tic. Ltd. Şti.
24	Kale Teknik Hizmetler San. Tic. A.Ş.	24	Kale Elektrik İnşaat San. Tic. Ltd. Şti.	24	Denizceiler Vapurculuk Ltd. Şti.
25	Temizel Döviz ve Alım Tic. A.Ş.	25	Kale Elektrik İnşaat San. Tic. Ltd. Şti.	25	Kale Elektrik İnşaat San. Tic. Ltd. Şti.