

9

LİDERLİK

“ Biz liderlerimizi en yetenekli aşiret reisleri ve savaşçılar arasından seçeriz. Hunların lideri olmak için Hun olarak doğmak gerekmez. Liderlik herkese açık olan bir şereftir, ama liderlik mevkileri sadece onları kazananlara verilir.”

*Attilâ
(400-453)*

Yönetim fonksiyonlarından üçüncüsü liderliktir. Liderlik sonradan mı kazanılır yoksa doğuştan mıdır? Lideri, lider olmayandan ayıran özellikler nelerdir? Lider olmak için ne yapmak gerekir? Bölümde bu soruların cevaplarını araştıracağız.

Yönetici ve lider kelimeleri bazı yazarlarca aynı anlamda kullanılmalarına rağmen bu her zaman doğru değildir.

Yönetici, atanarak gelir. Görev ve sorumluluklarının gereği olarak bir takım yetkilerle donatılmıştır. Bu yetkiler yöneticiye, mükâfatlandırmak ve cezalandırmak imkânlarını sağlar. Otoritesini, iş gördürme yeteneğini sahip olduğu yetkilerden alır. Lider ise atanmışlar arasından çıkabileceği gibi, bir grup içinden de çıkabilir. Liderlerin iş gördürme kabiliyetleri, sadece sahip oldukları yetkilerden kaynaklanmaz

Bütün yöneticiler aynı zamanda lider midir? Veya bütün liderler aynı zamanda yönetici midir? Bilimsel olarak veya mantık yürütme yoluyla lider olma kabiliyetinin, yöneticiler için bir tehlike doğuracağını söylemek mümkün olmadığına göre, yöneticilerin aynı zamanda lider olmalarının ideal bir sonuç olduğu söylenebilir. Bununla beraber bütün liderlerin, yönetimin diğer fonksiyonlarını etkin bir tarzda yerine getireceklerin iddia etmek doğru olmaz. Bu açıdan her liderin, mutlaka yönetici olması gerekmez. Bir kişinin, diğerlerini etkilemesi demek; planlama, organizasyon ve kontrol alanlarında da yetenekli olması anlamına gelmez. İdeal olanı, yöneticilerin, aynı zamanda lider vasıflarını da taşımalarıdır. Bölümde lider kavramı ile yönetim otoritesi yanında diğerlerini etkileme yeteneği olan kişiler kastedilmiştir.

9.1 Karaktere Bağlı Liderlik Teorisi

“Lider” denince, aklınıza gelen kişisel yapı özellikleri nelerdir? Büyük bir ihtimalle zekâ, karizma, kararlılık, hırs, güç, cesaret, vakar ve kendine güven diyeceksiniz. Sayılan bu vasıflar, karaktere bağlı liderlik teorisinde liderler için ortaya atılan karakter özellikleridir.

Aslında lider dediğimiz insanlarda yukarıdaki karakter özelliklerinin bir kısmını bir arada görmek mümkündür. Eğer liderlik karakter özelliklerine bağlı olsaydı, bütün liderlerin aynı özellikleri taşımaları gerekirdi. Bu konuda yapılan araştırmalar sonuçsuz kalmıştır (Robbins S.P., De Cenzo D.A., 1998, s. 390).

Liderliği açıklamakta sadece karakter özellikleri kâfi değildir. Yirminci yüzyılın ilk yarısında liderlerin özellikleri üzerinde yapılan araştırmalar bir dizi özellik ortaya çıkarmıştır ama hazırlanan karakter özellikleri listesine tam uymayan birçok da istisna vardır. Liderlerin karakter özellikleri o kadar çoğalmıştır ki, hazırlanan listeler açıklayıcı olmaktan çıkmıştır. Bu sistemin iflas etmesine rağmen günümüzde hala takipçileri vardır. Örneğin parti liderlerinin seçiminde, kişisel özelliklerin dikkate alındığı durumlara rastlanmaktadır (Griffin, 2003, s.308).

9.2. Liderlikle İlgili Davranış Teorileri

Liderlerin karakter yapısının ortaya konmaya çalışıldığı araştırmalar başarısız olunca, araştırmacılar başka değişkenler üzerinde durmaya başladılar ve liderlerin hareket tarzları, davranışları üzerinde yoğunlaştılar. Yeni hipotez, lider olanların, lider olmayanlara oranla farklı davranışlar içinde olmalarıydı. Amaç, liderlerin davranışlarının arkasında yatan nedenlerin anlaşılmasına dönüktü. Dersimiz kapsamında liderlerin davranış tarzları ile ilgili çok sayıda araştırmadan üçü üzerinde duracağız; Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalar, Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmalar ve liderlik ıskalası.

9.2.1 Michigan çalışmaları

Rensis Likert'in başını çektiği Michigan Üniversitesi araştırmacıları, 1940'lı yılların sonunda liderlerin davranışları konusunda çalışmalarına başladılar. Liderlerle, yöneticilerle ve yönetici yardımcılarını ile yapılan çok yoğun mülakatlardan sonra 1000'den fazla faktör incelenmiş ve daha sonra bu faktörler iki genel lider davranışı altında toplanmıştır: ***işe odaklı lider davranışı*** ve ***çalışana odaklı lider davranışı***. Birinci grup yöneticiler çalışanların yaptıkları işlere dikkat ederler, işin yapılış tarzı üzerinde çok dikkatli dururlar ve iş performansı ile çok yakından ilgilenirler. İkinci grup, yani çalışana odaklı yöneticiler, çalışma gruplarına önem verirler ve çalışanların yaptıkları işleri benimsemelerine özen gösterirler. Bu yöneticiler önceliği, personelin refahına verirler. Dikkat edilmesi gereken nokta, bu iki davranış tarzının birbirine zıt olmasıdır. Likert, çalışanlara odaklı liderlerin genellikle daha başarılı olduklarını belirtmekle birlikte, başarının şartlara bağlı olarak değiştiği de ifade edilmektedir (Griffin, 2003, s.309; Robbins S.P., De Cenzo D.A., 1998, s. 395).

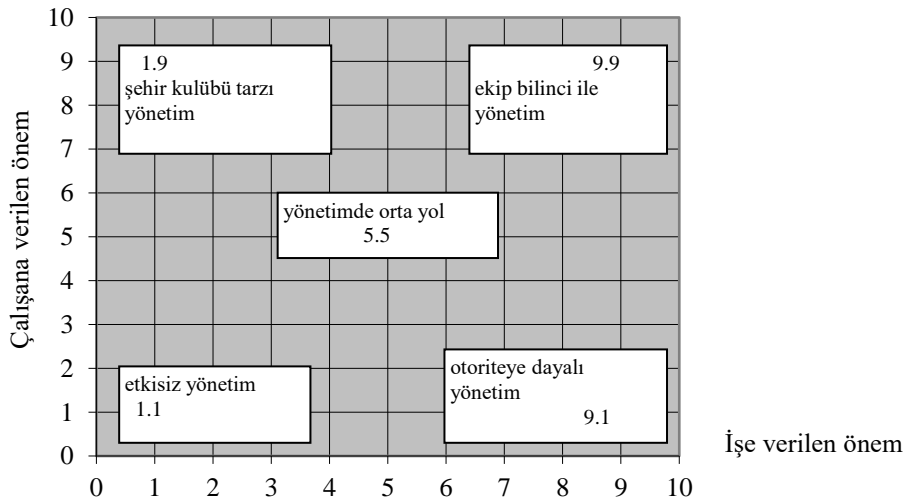
9.2.2 Ohio State çalışmaları

Likert'in liderlikle ilgili çalışmalarını sürdürdüğü sırada Ohio Üniversitesinde de bir grup araştırmacı aynı konuda çalışmalara başlamıştı. Ohio State grubunun geniş surveyleri sonucunda da liderlik davranışları iki grupta toplandı. Bu gruplardan birincisi, ağırlığın işe yöneltildiği liderlik davranışdır (*initiating-structure*). Bu davranış biçiminde lider, ast-üst ilişkilerinin yürütülme şekillerini açık biçimde ortaya koyar, herkes görevinin ne olduğunu, işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve yetkilerini bilir. İkinci grup lider davranışı, kişiye odaklanan davranış tarzıdır (*consideration*). Bu davranış tarzını benimseyen liderler, beraber çalıştıkları insanlarla dostça bir çalışma ortamı kurma çabasındadırlar. Ohio State çalışmalarında ortaya konan bu davranış tarzları, Michigan çalışmalarında ortaya konan davranış tarzlarına benzer görülmele birlikte iki çalışmanın sonuçları arasında önemli farklar vardır. Farklardan birincisi Ohio State araştırmacılarının, lider davranışlarını tek boyutlu tarzda açıklamamış olmalarıdır; aksine davranışlar arasında bağıntı vardır. Liderler değişen oranlarda her iki davranış biçimini de sergileyebilirler. İkinci olarak liderlik davranışlarının, diğer bazı faktörlere bağlı olarak değiştiğinin farkına varılmasıdır (Griffin 2003, s.309). Bu konuda geliştirilen bazı teorilere ilerde yer verilecektir.

Önceleri Ohio State araştırmacıları, her iki davranış biçimini en iyi şekilde yansıtanların, en başarılı liderler olacağını düşünmüşlerdir. Fakat araştırmaların sonuçları, olayın bu kadar basit olmadığını göstermiştir. Birinci grup davranış tarzını benimseyen liderlerin buldukları organizasyonlarda çalışanların verimleri yüksek ancak iş memnuniyetleri az ve devamsızlıkları fazladır. İkinci grup davranış tarzını benimseyen liderlerin bulunduğu organizasyonlarda ise bunun tersi geçerlidir; düşük performans ama daha mutlu bir çalışma ortamı ve daha yüksek işe devam. Bu da göstermiştir ki, tek başına lider davranışları belirgin sonuçlar meydana getirmemektedir. Lider davranışlarını etkileyen dış faktörler de vardır. Bu faktörlerin de etkisiyle bazen bir nevi lider davranışı etkili olurken, şartların değişmesiyle bir diğer lider davranışı etkili olmaktadır.

9.2.3 Liderlik ıskalasını

Lider davranışlarına bir diğer yaklaşım liderlik ıskalasınıdır (*leadership grid*). Liderlik ıskalasını, liderlik stillerini karşılaştırmaya ve yöneticileri ideal lider tipine ulaşmaları için eğitmeye yarar (Şekil 9.1). Yatay eksen, üretime verilen önceliğini (iş odaklı yönetim anlayışını), dikey eksen, insana ilgiyi (çalışana odaklı yönetim anlayışını) gösterir. Yatay ekseninde sağa ilerledikçe işe verilen önem, dikey ekseninde



Şekil 9.1 Liderlik İskalasını

yükseldikçe, insana verilen önem artmaktadır. Şekilde 5 farklı yönetim anlayışı gösterilmektedir. Pozisyonu 1.1 olan yönetici, işe ve insana ilgisi en az olan yönetici tipidir. Pozisyonu 9.1 olan yönetici, üretimle çok ilgilenen ama çalışanları fazla dert etmeyen yönetici tipidir. Şehir kulübü üyesi tarzı yöneticiler, 9.1 pozisyonunu alan yöneticilerin tam tersidir. Orta yolu izleyen yönetici tipi ise, iş ve insanı birlikte ele alan, her ikisine karşı da duyarlı olmaya çalışan yöneticilerdir.

Bu yaklaşıma göre ideal lider davranışı, hem işe, hem insana en fazla önemin verildiği davranış tarzıdır (9; 9). Birçok işletme hazırladıkları programlarla liderleri bu yönde eğitmektedirler (Grant, 2002, s. 526).

Liderlikle ilgili teoriler, günümüzde lider anlayışının geliştirilmesine katkıda bulunmuşlardır. Bu teoriler, liderlerin karakteristik yapılarından ziyade, davranışlarına dikkati çekmektedirler. Fakat bu teorilerin hepsi, her şartta başarılı olacak bir lider tipini açıklamaktan yoksundurlar. Bu bakımdan liderlik konusunda başka değişkenlerin de dikkate alındığı yaklaşımlara ihtiyaç vardır.

9.3 Liderlikte Koşul Yaklaşımı

Liderlerin özellikleri ile ilgili çalışmalar, liderliğin sadece bazı karakter özellikleri ve davranış tarzları ile açıklanamayacağını ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Liderlerin özellikleri ile ilgili olarak tutarlı sonuçlara varılamaması, dikkatleri liderleri çevreleyen koşullar üzerine çekmiştir. Koşul yaklaşımında; liderlik sitilindeki etkinliğin şartlara bağlı olduğu, a koşulunda X tipi liderliğin, b koşulunda Y tipi liderliğin, c koşulunda Z tipi liderliğin daha etkin olabileceği ileri sürülmektedir. Önemli olan; a, b, c ile ifade edilen bu şartların neler olduğunun açıklanmasıdır.

Liderlikte etkin sitillerin bağlı olduğu koşullar üzerinde diğerlerinden daha açıklayıcı olan beş model vardır. Bunlar Fiedler'in *en az tercih edilen iş arkadaşı modeli* (LPC), Martin Evans ve Robert House'a atfedilen *yol-amaç teorisi*, Vrooms'un *karar ağacı* yaklaşımı, George Graen ve Fred Dansereau tarafından geliştirilen *lider-danışman modeli* (LMX) ve Hershey ile Blanchard'ın koşul liderlik yaklaşımıdır (Robbins S.P., De Cenzo D.A., 1998, s.397-405 ; Griffin, 2003, s. 311-19).

9.3.1 En az tercih edilen çalışma arkadaşı teorisi (LPC)

Liderlik özelliğinin nelere bağlı olduğu konusunda koşul yaklaşımlarının ilki *Fred Fiedler*'a aittir. Fiedler'in teorisinde etkin ekip çalışması, lider ve grup üyeleri arasındaki uyuma ve lidere, grup üyelerinin çalışmalarını denetlemek ve teşvik etmek için gerekli şartların ne derece sağlandığına bağlıdır. Fiedler'in çalışması iki aşamalıdır. Birinci aşamada Fiedler, kişinin iş odaklı mı yoksa personel odaklı mı olduğunu anlamaya yarayan 16 soruluk LPC soru formu geliştirmiştir. Fiedler bu soru formunu 1200'den fazla gruba uygulamıştır. Soru formu bu haliyle karaktere bağlı liderlik teorisi ile paralellik göstermektedir ve bireyin liderlik stilini ortaya koymak için geliştirilmiştir. Soruların her biri 1'den 8'e derecelendirilmiştir (Şekil 9.2). Anket yapılan yöneticilerden, iş yaşamları boyunca birlikte çalışmayı en son tercih edecekleri kişiyi 16 sıfatla değerlendirmeleri istenmiştir. Burada önemli olan deneğin kişiyi sevip sevmemesi değildir. Önemli olan, birlikte çalışılması en arzu edilmeyen kişinin değerlendirilmesidir.

sevimli	8 7 6 5 4 3 2 1	sevimsiz
arkadaşça	8 7 6 5 4 3 2 1	arkadaşça değil
itirazcı	1 2 3 4 5 6 7 8	rıza gösteren
yardımcı	8 7 6 5 4 3 2 1	yardımcı olmayan
istekli (hevesli)	1 2 3 4 5 6 7 8	isteksiz (hevesiz)
gergin	1 2 3 4 5 6 7 8	rahat
mesafeli	1 2 3 4 5 6 7 8	candan
soğuk	1 2 3 4 5 6 7 8	sıcak
işbirliğine yakın	8 7 6 5 4 3 2 1	işbirliğine uzak
destekçi	8 7 6 5 4 3 2 1	destekçi olmayan
sıkıcı	1 2 3 4 5 6 7 8	ilginç
münakaşacı	1 2 3 4 5 6 7 8	uyumlu
kendine güvenen	8 7 6 5 4 3 2 1	kendine güvenmeyen
etkin	8 7 6 5 4 3 2 1	etkin olmayan
durgun	1 2 3 4 5 6 7 8	neşeli
açık	8 7 6 5 4 3 2 1	ketum (içine kapalı)

Şekil 9.2 Fiedler'in LPC İskası

En az çalışılmak istenen kişinin nispeten pozitif değerlendirilmesi (yüksek LPC skoru), deneğin bu kişi ile iyi ilişkiler içinde olma arzusunu yansıtmaktadır. Dolayısı ile deneğin davranış biçimi, kişisel ilişkileri öne alan tarzıdır. Bunun aksine, birlikte en az çalışılmak istenen kişiye verilen düşük LPC puanı, deneğin kişisel ilişkilerden çok iş başarısına öncelik verdiğini göstermektedir.

Fiedler, LPC formunu değerlendirerek liderleri iki davranış tarzı altında toplamış olmaktadır. LPC skoru, 16 soruya verilen cevap skorlarının toplamıdır. Fiedler'a göre 76'dan daha yüksek bir puan, deneğin kişisel ilişkilere ağırlık verdiğini, 62'den daha az bir puan ise işe ağırlık verdiğinin göstergesidir. Bu ikisi arasındaki puan ise deneğin sosyal açıdan tanımlanamaz olduğunu gösterir.

Fiedler birinci aşamada liderlik stili ortaya çıkardıktan sonra ikinci aşamada liderlik stili etkileyen ortam faktörlerini değerlendirmeye dahil etmiştir. Ortam faktörleri üç grupta incelenmiştir: lider-personel ilişkileri, yapılan işin özellikleri ve liderin sahip olduğu yetki derecesi. "Lider - personel ilişkileri" ile liderin çalışanlar tarafından benimsenmesi, kabul edilmesi ve desteklenmesi anlatılmaktadır. Yapılan işin özelliği ile işin amacı ve yöntemlerindeki açıklık; yetki derecesi ile liderin birlikte çalıştığı insanları ödüllendirme ve cezalandırma imkânları anlatılmaktadır. Her üç faktör de, çalışma ortamının elverişli şartlara sahip olmasından olumlu yönde etkilenmektedir. Personel ilişkilerine ağırlık veren liderler nispeten çalışma şartlarının elverişli olduğu ortamlarda başarılı iken, iş odaklı liderler çalışma şartlarının iyi olmadığı ortamlarda da başarılı olabilmektedirler (Şekil 9.3).

	Ortam şartları ve lider tipi							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lider- personel ilişkisi	fazla				az			
İşin özelliği	programlanmış		programlanmamış		programlanmış		programlanmamış	
Yetki derecesi	fazla	az	fazla	az	fazla	az	fazla	az
Önerilen lider tipi	İş odaklı (düşük LPC) sosyal açıdan etkilenmeyen (orta LPC)			İlişki odaklı (yüksek LPC)			İş odaklı (düşük LPC)	

Kaynak: <http://www.nmhu.edu>

Şekil 9.3 Fiedler'in Ortam Şartlarına Bağlı Liderlik Modeli

Fiedler, lider tipinin değişmeyeceğini ileri sürmektedir. Bu durumda liderin etkinliğini artırmak için iki yol vardır: ortama uygun lideri bulmak veya lidere uygun ortamı oluşturmak. İşin halledilmesi için iş odaklı lider tipi gerekiyorsa fakat işin başındaki lider personel ilişkilerine ağırlık veren bir tipse, ya işin kapsamı değiştirilmeli, bu mümkün değilse işin etkin olarak halledilmesi için başındaki kişi uygun nitelikteki lider tipiyle değiştirilmelidir. Fiedler, şartların değişmesinin liderin karakterini değiştiremeyeceğini savunduğundan bu sonuca varmıştır.

9.3.2 Yol-amaç teorisi

Liderlik teorileri arasında en çok benimsenenlerden biri de, *Robert House* ve *Martin Evans* tarafından geliştirilen yol-amaç teorisidir (*path-goal theory*). House ve Evans teorilerini geliştirirken büyük ölçüde Ohio State çalışmalarından ve motivasyon teorilerinden yararlanmışlardır (Griffin 2003, s. 314).

Yol-amaç teorisinde, bir organizasyondaki kişilerin amaçlarını ve dolayısı ile organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmekte esas görevin, onların önünü aydınlatacak, onlara yardımcı olacak, işlerinin ne olduğunu açık biçimde ortaya koyacak liderlere düştüğü kabul edilmektedir. Yol-amaç ifadesi ile kastedilen de budur. Lider yolu göstermeli ve yol üzerindeki engelleri kaldırarak kişilerin ve dolayısı ile organizasyonun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmalıdır.

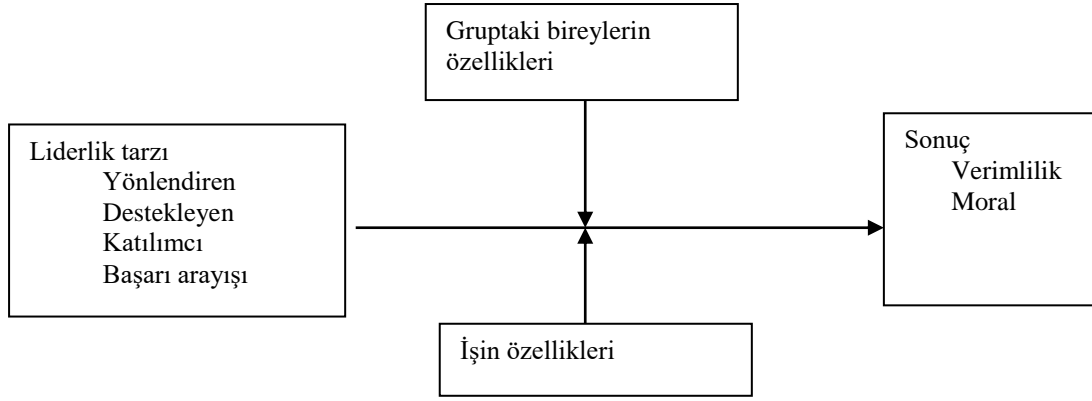
Yol-amaç teorisine göre liderlerin davranışları, çalışanların bugünkü veya gelecekteki mutluluklarını sağladığı ölçüde kabul edilebilir. Teorinin 4 tip lider profili vardır. *Yönlendiren liderler* beraberinde çalıştığı insanlardan neler istendiğini net biçimde ortaya koyar, yön verir ve bu doğrultuda onlara yardımcı olur, işleri programlar. *Destekleyen lider tipi*, çalıştığı insanlarla diyalog kurulabilen arkadaşça yaklaşımlar içinde olan lider tipidir. Çalışanların refahı onlar için önemlidir ve onları kendinden ayrı tutmaz. *Katılımcı lider tipi* astlarının düşüncelerine başvurur, istişare eder ve kararlarını danışarak alır. *Başarı arayışındaki lider tipi* zor hedefler gösterir, birlikte çalıştığı ekipten yüksek başarı bekler, onları bu yönde cesaretlendirir ve onlara güvenir.

Fiedler'in teorisinin aksine yol-amaç teorisinde gerektiği durumlarda liderlerin tarzlarını değiştirebilecekleri varsayılmaktadır. Örneğin yeni bir ekiple ve yeni bir proje ile yola çıkıldığında lider yönlendirici tipin özelliklerini gösterebilir; neler yapılacağını ve nasıl yapılacağını belirleyebilir. Bunu takiben lider destekleyici role bürünür, uygun

ortamı ve birlikteliği sağlamaya çalışır. Ekip işlere alıştıktan ve ne yapılması gerektiğini kavradıktan sonra ortaya çıkacak yeni sorunların varlığında ekip elemanlarını motive etmek için katılımcı lider davranışlarını sergiler. Daha sonra hedeflerin büyütülmesi için, başarı arayışındaki lider tipi ortaya çıkar (Griffin 2003, s. 314)

Koşul yaklaşımı özelliğini taşıyan diğer teorilerde olduğu gibi yol-amaç teorisinde de bundan sonraki aşama, uygun lider tipini belirleyen koşulların araştırılmasıdır. Yol-amaç teorisinde bu koşullar iki grup altında toplanmıştır: ekip elemanlarının kişisel özellikleri ve çalışma ortamının özellikleri.

Ekip elemanlarını kişisel özellikleri açısından iki noktada toplayabiliriz. Bunlardan yeterli kabiliyetleri olmadığına inanan bireyler, kendilerine yön verecek yönlendirici lider tipiyle çalışmaktan daha mutlu olurlar. Diğer yandan üstün kabiliyetli olduklarını düşünen bireyler yönlendirici lider tipinden hoşlanmazlar. Bunlar arasında öz eleştiri yapabilenler başlarına gelenlerin kendi hareket tarzlarından ve yeteneklerinden kaynaklandığını kabul edenlerdir (*internal locus of control*). Başlarına gelenleri şansa, sisteme, çevreye bağlayanlar da vardır (*external locus of control*). Öz eleştiri yapabilenler katılımcı lider tipiyle çalışmayı daha çok tercih ederler. İş şansa bağlayanların aradığı ise, yönlendirici liderlerdir. Çalışanların karakterlerini kontrol etmek mümkün olmadığına göre başarılı olmak için yöneticilerin, ödüllendirme, işlerin açıklığa kavuşturulması gibi çalışma ortamı ve şartları üzerinde yoğunlaşmaları gerekir. Çevre faktörleri, liderin kontrolü dışında olan faktörlerdir. Yapılacak işlerin özellikleri bunlar arasındadır. Organizasyon yapısının çok kapsamlı olduğu ortamlarda yönlendirici lider tipi, yapının basit olduğu ortamlara oranla daha az etkilidir. Her zaman yapılan, alışlagelmiş işler içinse yönlendirici tipine hiç ihtiyaç yoktur. Formalitelerin çok olduğu ortamlarda da yönlendirici tipe yöneticiye ihtiyaç azdır. Çalışma grubunun yapısı da uygun lider tarzı üzerinde etkilidir. Çalışanların sosyal güvenliğe sahip olduğu organizasyonlarda, destekleyici lider tipine olan ihtiyaç azdır. Ama çalışanların sosyal güvenlik yoksun olduğu gruplarda destekleyici lider tipi aranır (Şekil 9.4).



Şekil 9.4 Liderlikte Yol-Amaç Teorisi (Verimlilik ve moral için yöneticiler; grup üyelerinin ve işin özelliklerine bağlı olarak 4 liderlik tarzından birini seçer)

9.3.3 Vrooms'un karar ağacı yaklaşımı

Liderlik konusunda üçüncü modern yaklaşım, Vrooms'un karar ağacı yaklaşımıdır. Yol-amaç teorisinde olduğu gibi bu yaklaşımda da liderin hareket tarzı duruma göre değişir ve aynı kişi, farklı lider davranışları sergileyebilir. Diğerlerinden farklı olarak Vrooms'un yaklaşımı, karar verme tarzı üzerinde yoğunlaşmıştır.

Karar ağacı yaklaşımında, karar aşamalarına kişilerin katılımının sağlanması yönündeki girişimlerin, olaya bağlı olarak değişmesi gerektiği varsayılmaktadır. Diğer bir ifade ile olaylara karar verilirken takip edilmesi gereken yol tek değildir. Vrooms'un yaklaşımında üzerinde karar verilecek olayın özellikleri ayrıntılı olarak incelendikten sonra, karar aşamasına kimlerin nasıl dahil edilmesi gerektiği belirlenir.

Vrooms'un karar ağaçları iki çeşittir. Hangisinin kullanılacağına karar vermeden önce üzerinde karar verilecek olayla ilgili olarak sorulması gereken 7 soru vardır. Bunlardan ilki kararın önem derecesidir. Verilecek karar, organizasyonun bütünü etkileyecek derecede önemli ise (örneğin yeni bir fabrikanın kurulacağı yerin belirlenmesi veya üretim kapasitesinin tespiti gibi) önem derecesi yüksektir (Y). Verilecek karar alışlagelmiş, yapıla gelen bir işe aitse önem derecesi düşüktür (D) (Şekil 9.5).

	1	2	3	4	5	6	7	Karar tarzları		
K A R A R V E R İ L E C E K O L L A Y	Y	Y	Y	Y	-	-	-	Kararı kendin ver ve gruba açıkla		
				D	Y	Y	Y	D	Problemi ve verilecek kararı grubun tartışmasına bırak	
					D	D	-	-	Problemi gruba açıkla, onlara danış ve karar ver	
			D	Y	Y	Y	Y	Y	Problemi, çözümü kısıtlayıcı faktörleri gruba açıkla, tartışmalarını yönet ve kararı onlara bırak	
				D	D	-	-	D	Problemi grup üyelerine ayrı ayrı açıkla, tek tek görüşlerini al ve kararını öyle ver	
				D	D	-	-	-	Problemi, çözümü kısıtlayıcı faktörleri gruba açıkla, tartışmalarını yönet ve kararı onlara bırak	
		D	D	D	Y	Y	Y	Y	Problemi, çözümü kısıtlayıcı faktörleri gruba açıkla, tartışmalarını yönet ve kararı onlara bırak	
					D	D	-	-	Problemi gruba açıkla, onlara danış ve karar ver	
					D	D	-	-	-	Kararı kendin ver ve gruba açıkla
			D	D	D	Y	Y	Y	Y	Problemi, çözümü kısıtlayıcı faktörleri gruba açıkla, tartışmalarını yönet ve kararı onlara bırak
						D	D	-	-	Problemi grup üyelerine ayrı ayrı açıkla, tek tek görüşlerini al ve kararını öyle ver
						D	D	-	-	-

Not: 1) Verilecek kararın önem derecesi , 2) yükümlülük derecesi, 3) liderin konu üzerinde uzmanlık derecesi, 4) yükümlülüğün doğuracağı sonuçların etkileri, 5) grup desteği, 6) konu üzerinde grup üyelerinin uzmanlık dereceleri, 7) grubun becerisi

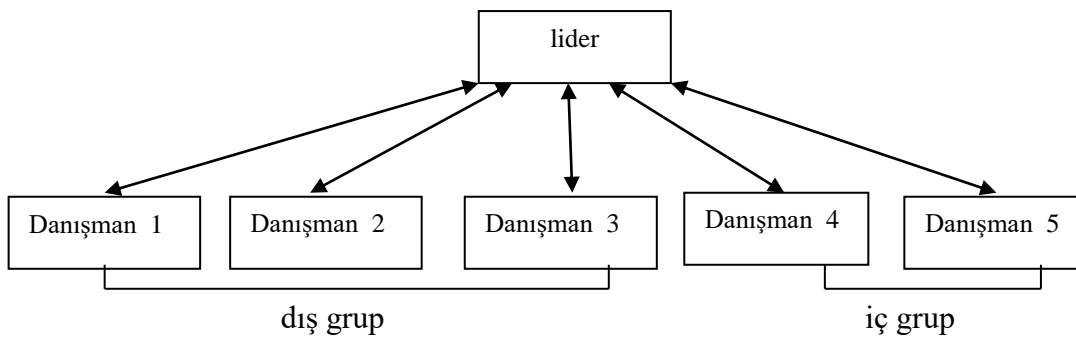
Şekil 9.5 Vrooms'un Karar Ağacı Modeli

Üzerinde karar verilecek konu ile ilgili olarak diğer 6 soru da bu şekilde değerlendirildikten sonra yönetici karar verme tarzını belirler. Karar acele verilmesi gereken bir kararsa, zamana dönük karar ağacı kullanılır. Kararın verilme zamanı acil değilse ve yönetici daha fazla kişinin karar aşamasında rol almasını istiyorsa, ikinci tip bir karar ağacı kullanılır.

Karar ağacı tablosunun üst kısmında problemin 7 özelliği (koşullar) görülmektedir. Modeli kullanmak için karar verecek kişi soldan başlar ve soruları cevaplandırarak sonuca ulaşır. Sorulara ait “yüksek” ve “düşük” değerlendirmelerinin, karar verecek olan kişiyi en etkin hareket tarzına götüreceği varsayılmaktadır.

9.3.4 Lider-danışman yaklaşımı

Liderlik önemli bir konu olduğundan, yönetici ve araştırmacılar üzerinde çalışmaya devam etmektedir. Bunun sonucu olarak yeni fikirler, teoriler ve görüşler ileri sürülmektedir. Bunlardan birisi de lider-danışman yaklaşımı modelidir (LMX modeli¹). *George Graen* ve *Fred Dansereau* tarafından geliştirilen bu model yöneticilerle, yardımcıları arasındaki ilişkilerin önemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Modelde yöneticiler, belirli kişilerle yakın ilişkiler kurarlar. Bunlardan grup içi olanlar (*in-group subordinates*), kendilerine güvenilen danışmanlardan ibaret küçük bir gruptur. Bu gruplar, bağımsız hareket etmeyi ve sorumluluk almayı gerektiren özel görevler alırlar. Bu grupların, görevleri ile ilgili olarak belirli imtiyazları da vardır. Bunlardan ayrı olarak grup dışı danışmanlar da (*out-group subordinates*) bulunur. Bunların, yöneticilerle olan ilişkileri daha azdır. Lider, bu danışmanların her biri ile ayrı ayrı ve direkt ikili ilişkiler içindedir (Şekil 9.6) (Griffin, 2003, s. 318-9).



Şekil 9.6 Lider- Danışman Modeli (LMX)

¹ İngilizce’de, *Leader-member exchange model*’in kısaltılmış şekli LMX’dir.

9.3.5 Koşula bağlı liderlik yaklaşımı

Paul Hersey ve *Kenneth Blanchard*'ın geliştirdiği, koşula bağlı liderlik (*situational leadership*) yaklaşımı, bilimsel olarak test edilmemiş olmakla birlikte çok geniş bir alanda kullanıldığından burada yer verilmiştir. Bu tarz liderlik yaklaşımı, liderin davranışlarını, çalışanlarının arzularına göre yönlendirdiği liderlik tarzıdır. Model; Caterpillar, IBM, Mobil Oil, Xerox, BankAmerica ve ABD Silahlı Kuvvetleri'nde uygulanan bir modeldir (Robbins S.P., De Cenzo D.A., s. 403).

Koşula bağlı liderlik yaklaşımı, ekip elemanlarınca yönlendirilen liderlik tarzıdır. Netice olarak lideri benimseyecek veya reddedecek olanlar çalıştıkları insanlardır. Lider ne yaparsa yapsın, nasıl davranırsa davranırsın sonuçta işin etkinliğini, o işi yapanlar tayin edecektir. Birçok liderlik teorisinde, madalyonun bu yüzünün göz ardı edilmesi veya yeterince değerlendirilmemiş olması dikkat çekicidir. Hersey ve Blanchard'a göre liderin başarısında, ekip elemanlarının olaya hazırlığı, konsantrasyon derecesi (*readiness*) çok önemlidir. Burada hazırlık veya konsantrasyon ile, ekip elemanlarının bir işi yapmadaki istek ve becerileri kastedilmektedir. Hersey ve Blanchard bunun için 4 sınıf belirlemiştir; R1: işi yapma becerisi ve isteği olmayanlar; R2: işi yapma becerisi olmayan ama isteği olanlar; R3: işi yapma becerisi olan ancak bu doğrultuda isteği olmayanlar ve R4: işi yapma becerisi ve de arzusu olanlar

Dikkat edilmesi gereken bir husus, isteksizliğin kaynağıdır. Burada isteksiz olmakla, bir işi yapabilecek kabiliyeti olmadığına inananların işe sarılmadaki güvensizliği anlatılmaktadır, bu bir emre itaatsizlik meselesi değildir.

Koşul yaklaşımında da Fiedler'ın kullandığı iki boyutlu yaklaşım vardır: görev boyutu, ilişki boyutu. Hersey ve Blanchard bunlara “yüksek” ve “düşük” derecelerini ilave etmiş ve 4 liderlik tipi ile açıklamıştır:

Anlatan tip (iş ağırlıkta, ilişki boyutu az): Bu lider tipi kişilerin rollerini açıklar, onlara neyi, nerde, ne zaman ve nasıl yapacaklarını dikte eder.

Satan tip (iş ve ilişki boyutunun her ikisi de önemli): Emreden ve destekleyen tipler

Katılımcı tip (iş boyutundan çok ilişki boyutu önemli): lider ekiple birlikte karar alır, liderin rolü işi hızlandırmak ve iletişimi sağlamak

Delege tipi (iş ve kişisel ilişkilerin önemi fazla değil): fazla yön ve destek vermeyen lider tipi

Model, liderlik tarzlarına çeşitli koşulların ilavesi ile genişletilmektedir (Robbins S.P., De Cenzo D.A., s. 404-5).