

Geleneksel Liderlik Yaklaşımları



MURAT YİĞİTTEKİN
23 ŞUBAT 2024 CUMA



Neler Var?

Liderliğin tarihi gelişimi

Büyük Adam ve Özellikler Teorileri

Davranışçı Teoriler

- McGregor'un X ve Y Teorisi
- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzi Matrisi
- Likert Sistem-4 Modeli

Durumsallık Teorileri

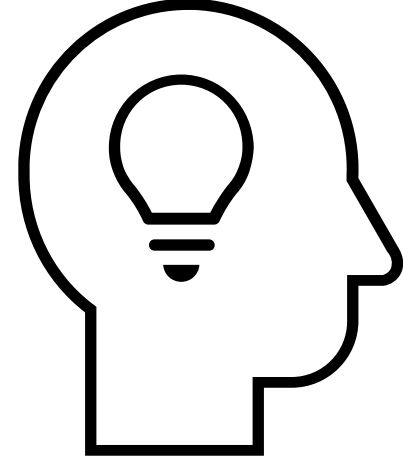
- Fiedler'in Durumsallık Kuramı
- Normatif Karar Teorisi
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi
- Yol Amaç Teorisi
- Kerr ve Jermier'in Liderliğe İkameleler Yaklaşımı
- Yukl'ın Çoklu-Bağlantı Modeli
- Reddin'in üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Liderliğin Tarihsel Gelişimi

20. yüzyılda bir dünyada bir değişim başlamıştır. 20. yüzyılın sonlarına doğru ise bu değişim oldukça hız kazanmıştır.

Bireysel mutluluğun ön plana çıkmasıyla insanlar sadece yönetilen değil yönlendirilen bir kişi olmaya ihtiyaç duymaktadır.

Bu durum liderlere ihtiyaç duyulmasını beraberinde getirmiştir.



Liderliğin Tarihsel Gelişimi



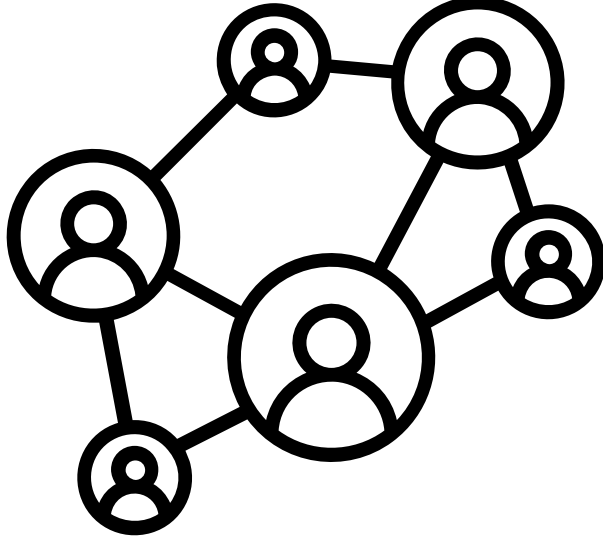
- Yönetim bilimi içerisinde liderlik ile ilgili yapılan bazı araştırma problemleri;
 - Lider kimdir?
 - Nasıl ortaya çıkar?
 - Liderin özellikleri nelerdir?
 - Liderlik davranışları doğuştan mı gelir yoksa öğrenilebilir mi?
 - Her durum için geçerli bir liderlik türü var mıdır?
 - ...

Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlik ile ilgili araştırmalar 1900'lü yılların başından itibaren bilimsel şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Günümüzde halen liderliği çok farklı boyutlarla ve derinlemesine inceleyen çalışmalar yapılmaktadır.

Liderlik ile ilgili literatürün oldukça zengin olmasına rağmen herkesin üzerinde uzlaştığı bir liderlik türü bulunmamaktadır.

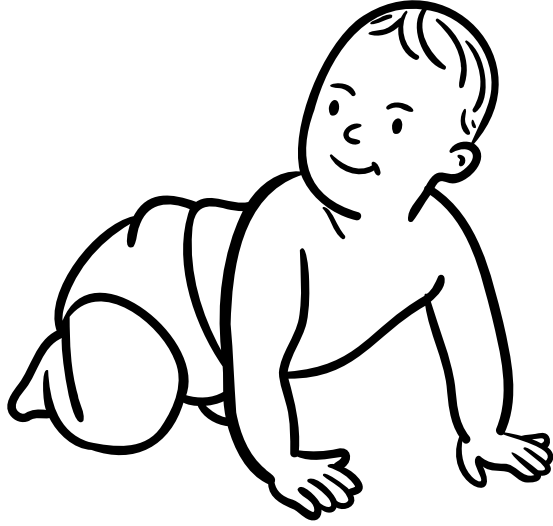




Liderliğin Tarihsel Gelişimi

- Kippenberg (2002) liderlik teorilerinin tarihsel gelişimini şu şekilde sıralamıştır;
 1. 1900'lü yılların ortalarına kadar Büyük Adam Teorisi
 2. 1900-1948 Özellikler Teorisi
 3. 1930'lar Levin'in Otokratik, Demokratik ve Laissez Faire liderlik stilleri
 4. 1945-1960 Davranışçı Teoriler (Ohio, Michigan ve Texas)
 5. 1957-1970 Durumsallık Teorileri
 6. 1970-Sonrası Durumsallık Teorisi
 7. 1970-Sonrası Karizmatik Liderlik
 8. 1970-Sonrası Takım Liderliği
 9. 1970-Sonrası Hizmetkar Liderlik
 10. 1978-Sonrası Dönüşümcü Liderlik
 11. 1982-Sonrası Mükemmellik Arayışı
 12. Son yıllarda yürütölmüş binlerce araştırma

Büyük Adam Teorisi

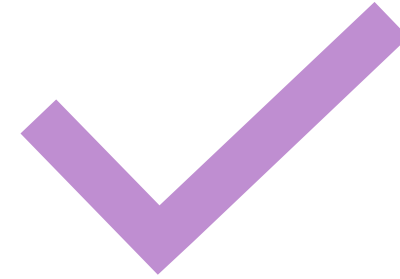


- 19. yy. başlarında ortaya çıkan bu teori liderlerin sahip olduğu özelliklerin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılmasının mümkün olmadığını öne sürmektedir.
- Teori İskoç tarihçi **Thomas Carlyle'nin 1841 yılında** yayınladığı çalışmayı temel alır.
- Liderlerin kendilerini diğer insanlardan ayıran özellikleri vardır ve bu özelliklerini kullanarak izleyenlerini etkiler ve sadakatlerini kazanır.

Büyük Adam Teorisinin Temel Varsayımları



Lider doğulur, sonradan lider olunmaz.



Liderlik özellikleri kalıtsaldır. Büyük liderler, büyük ihtiyaçlar olduğunda ortaya çıkar.

Özellikler Teorisi

- Liderlerin ortaya çıkmasında ve etkililiğinde kişisel özelliklerin önemli olduğunu savunur.
- Liderlerin sahip oldukları başarılı ve başarısız karakteristiklere dayalı olarak etkili bir liderin sahip olması gereken özellikleri belirlemeyi amaçlayan bir liderlik teorisidir.
- Etkili liderin özelliklerine ilişkin sınıflandırmalardan bazıları şu şekildedir;
 - Fizyolojik (Boy, görünüş, Kilo vb.)
 - Demografik (Yaş, Cinsiyet, Eğitim vb.)
 - Kişilik (Kendine güven, Saldırganlık vb.)
 - Zeka
 - Görev odaklılık
 - Sosyal Karakteristik (İşbirlikçi olma vb.)



Özellikler Teorisi



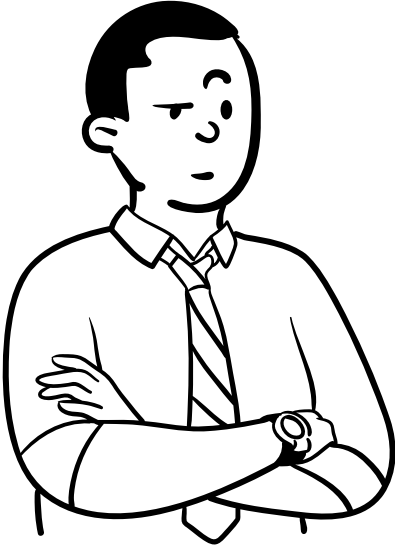
- Gardner 1989 yılında bir lideri her durumda başarılı kılabacak özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Fiziksel görünüm, Canlılık ve Dayanıklılık | 7. Başarı ihtiyacı |
| 2. Zeka ve eylem odaklı hüküm verme | 8. İnsanları motive etme kapasitesi |
| 3. Sorumluluk almaya isteklilik | 9. Azim ve cesaret |
| 4. Liyakat | 10. Güvenilirlik |
| 5. İzleyenleri ve ihtiyaçlarını anlama | 11. Belirleyicilik |
| 6. İletişim becerisi | 12. Özgüven |
| | 13. Girişkenlik |
| | 14. Uyum/Esneklilik |

Özellikler Teorisi

- Teori etkili liderlik için tam bir reçete sunamasa da, liderlerin kişilik özelliklerinin onların başarısında önemli bir faktör olduğu bugün artık çoğunlukla kabul gören bir gerçek haline gelmiştir.

McGregor X ve Y Teorisi

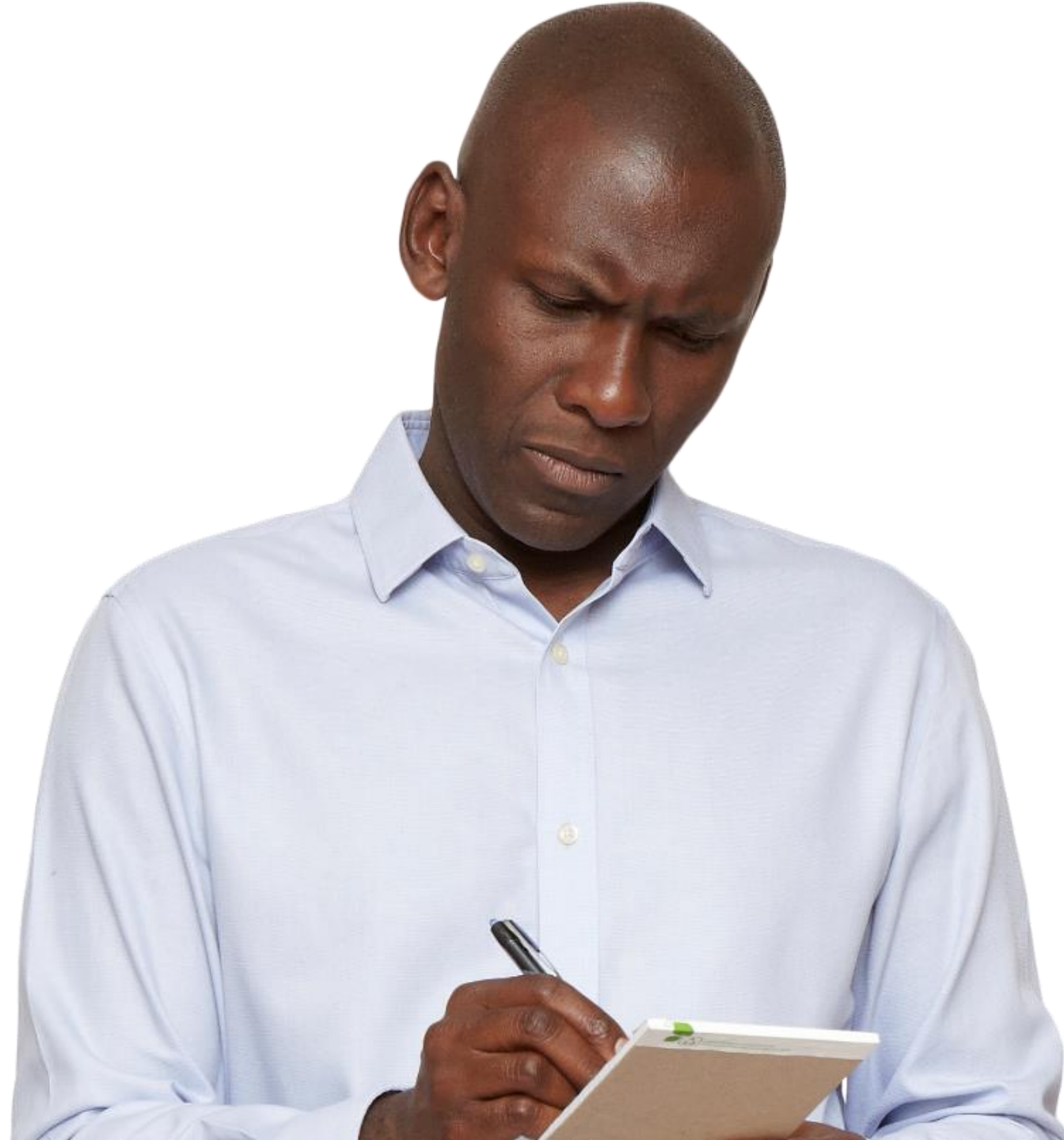


- X teorisi;
 - Yönetim; insan, para, materyal ve ekipmanlar gibi ekonominin ihtiyaç duyduğu elementlerin organizasyonundan sorumludur.
 - Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda, saygı temelli olarak insanların eylemleri yönlendirilmeli ve düzenlenmeli, motivasyonları sağlanmalı ve davranışları kontrol edilmelidir.
 - Yönetim aktif bir müdahalede bulunmaz ise çalışanlar örgütsel ihtiyaçlara pasif kalır, hatta direnirler. Bu nedenle insan unsurunun davranışları ödül ve ceza yoluyla kontrol edilmeli ve yönlendirilmelidir. Bu iş yönetimin görevidir.

McGregor X ve Y Teorisi

- X teorisine göre **ortalama insan**;
 - Doğası gereği tembelidir ve mümkün olduğunca az çalışır,
 - Hırs ve azimden yoksundur. Sorumluluk almaktan hoşlanmaz ve yönetilmeyi tercih eder,
 - Özünde bencil, örgüt ihtiyaçlarına karşı kayıtsızdır,
 - Değişime karşı direnç gösterir,
 - Parlak değil saftır, oyun oynamaya ve demagojiye hazırdır.

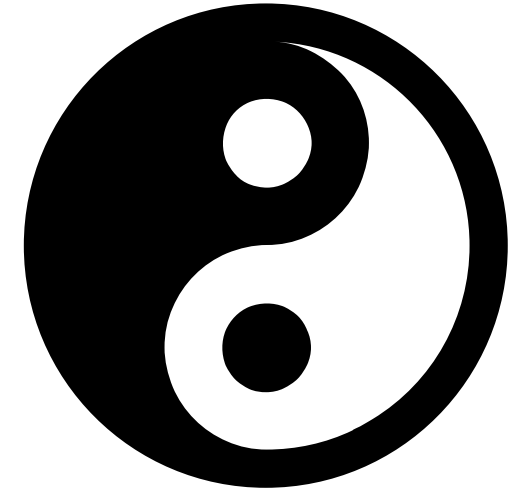




McGregor X ve Y Teorisi

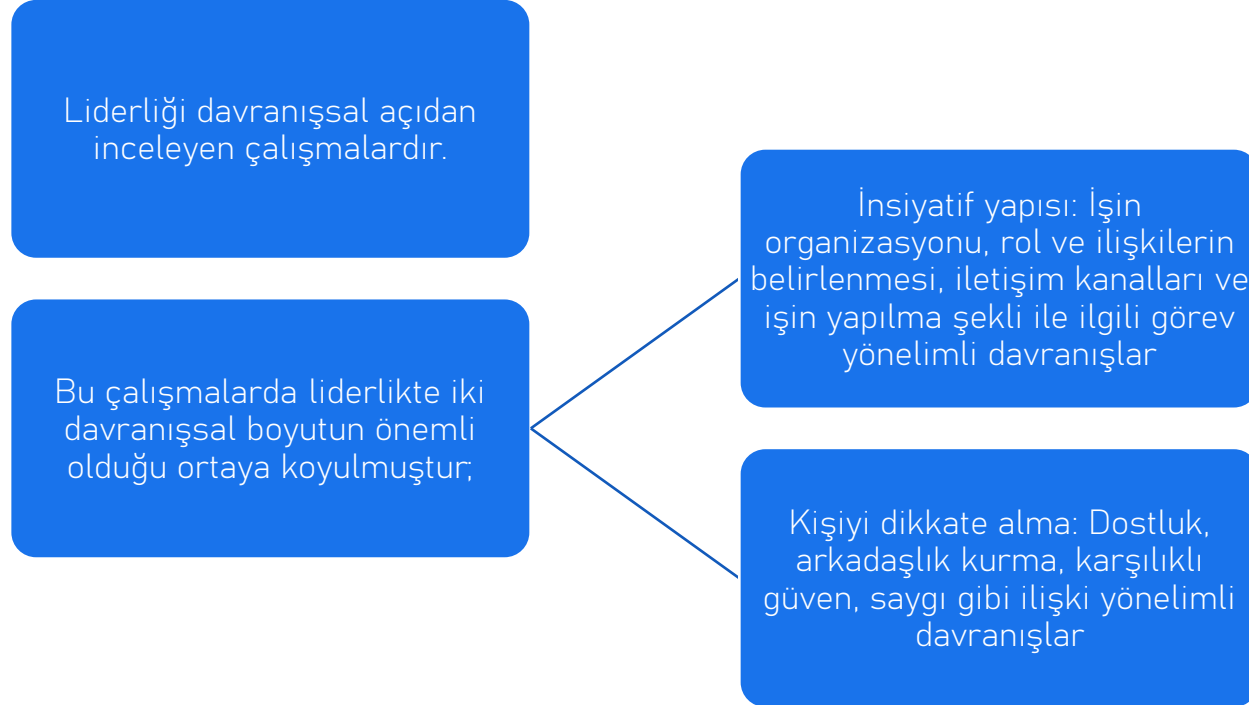
- Y teorisi ise insanın özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;
 - Yönetim para, materyal, ekipman ve insan gibi ekonominin ihtiyaç duyduğu elementlerin organizasyonundan sorumludur.
 - İnsanlar doğası gereği pasif ya da örgütün ihtiyaçlarına karşı dirençli değildir. Tecrübe ve deneyimlerine bağlı olarak örgütün bir parçası haline gelirler.
 - Tüm insanlarda örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli motivasyon, gelişim potansiyeli, sorumluluk alma kapasitesi ve gönüllü davranışlar mevcuttur.

McGregor X ve Y Teorisi



X Teorisi	Y Teorisi
Sıkı bir kontrol ve denetim, ceza, iş tanımı hakimdir. İnsanlar tembeldir ve denetlenmediğinde işten kaytaracaktır.	Gerekli şartlar sağlandığında insanlar sorumluluk almaya ve öğrenmeye açıktır.

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları



Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Bu çalışmalar da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yöneliktir.



Bu çalışmalarda iki yaygın liderlik stili ortaya çıkmıştır;

Kişi merkezli liderlik davranışları

İş merkezli liderlik davranışları



Bu çalışmalarda etkili liderlik için üç kritik özellik ortaya çıkmıştır;

Görev odaklı liderlik davranışları

İlişki odaklı liderlik davranışları

Katılımcı liderlik davranışları

ÇALIŞANLA İLGİLİ	9	9.1								9.9
	8									
	7									
	6									
	5				5.5.					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								1.9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
ÜRETİMLE İLGİLİ										

Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

- Matris 5 liderlik türünü tanımlamaya yöneliktir. 1-9 arası yatay ve dikey eksen ve 81 hücreden oluşmaktadır. Dikey eksen çalışanlarla, yatay eksen ise üretim ve görev ile ilgili davranışları ölçmektedir.

Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

1. Otorite-İtaat (9.1): Otoriter liderlerin başvurduğu yönetim şeklidir. Görev ön planda çalışanlar ise arka plandadır.
2. Zayıf Liderlik (1.1): Bir tür Laissez Faire liderlik türüdür. Lider yarı emekli gibidir. Hem işe hem de çalışanlara karşı ilgisizlik söz konusudur.
3. Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Lider insan odaklıdır.
4. Dengeci Liderlik (5.5): Tipik örgüt adamı. Uzlaşmacı ve herkesi mutlu etmeye çalışan lider.
5. Takım Liderliği (9.9): Hem çalışanlara hem de iş ve göreve karşı yüksek ilgi söz konusudur. Lider amaç odaklıdır ancak amaçlara çalışanların katılımı ile ulaşmaya çalışır.

Likert Sistem-4 Modeli

Sistem 1: Astlar alınan karar sürecine nadiren katılır. Yönetim astlara güvenmez. Kararlar üst yönetimce alınır ve komuta zinciri içerisinde iletilir. Astlar tehdit, korku ve ceza ile çalıştırılır. Ast üst arasında iletişim az, korku ve güvensizlik esastır.

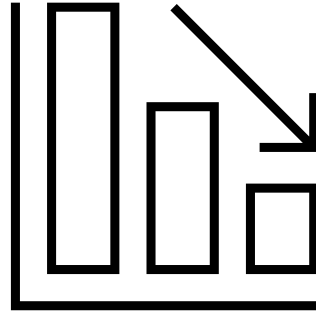
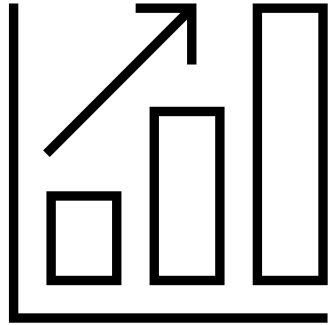
Sistem 2: Yönetimin astlara güveni vardır. Kararların çoğunluğu üst yönetimce alınır ancak belli ölçüde astlarda karar sürecine katılır. Motivasyon için ödül ve ceza kullanılır. Kontrol esastır. Ancak bazı kontrol mekanizmaları orta ve alt kademelere aktarılmıştır.

Likert Sistem-4 Modeli

Sistem 3: Yönetimin astlara önemli ölçüde ancak tam olmayan güveni söz konusudur. Kararların önemli kısmı üst yönetimce alınır. Astlar alt düzeyde teknik kararlara katılır. Ödüller ve nadiren cezalar motivasyon aracıdır.

Sistem 4: Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar sürecine ilgili herkes katılır. Dikey iletişimin yanında yatay iletişim de mevcuttur. Ödüller, yüksek düzeyde güvenlik duygusu ve arkadaşlık esastır.

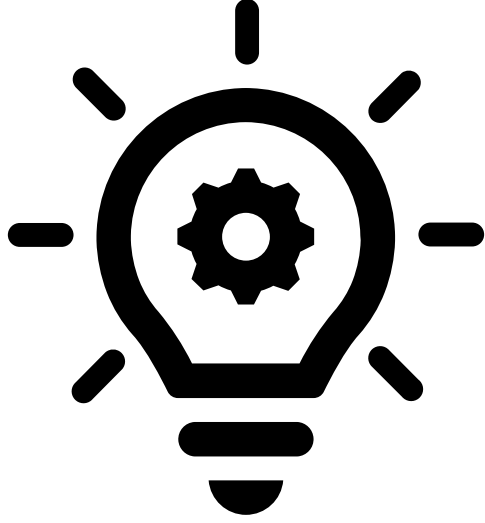
Fiedler'in Durumsallık Kuramı



- Fiedler'in temel önermesine göre liderliğin etkinliği, liderlik stili ve liderlik durumu arasındaki uygunluk sonucu ortaya çıkar. Eğer liderlik stili duruma uygun ise lider de etkili olacaktır.
- Fieldler, liderlik stilini belirlemek için «en az tercih edilen iş arkadaşları (The Least Preferred Coworker) ölçeğini kullanmıştır. Fieldler'e göre düşük LPC skoruna sahip bireyler görev yönelimlidir.

Fieldler'in Durumsallık Kuramı

Görev Yönelimli (Düşük LPC Skoru)	İlişki Yönelimli (Yüksek LPC Skoru)
Görevin tamamlanmasına yönelik öz saygı	Kişiler arası ilişkiye dayalı öz saygı
Öncelikle görev odaklı	Öncelikle insan odaklı
Başarısız personele karşı sert	İnsanları mutlu etmekten hoşlanan
Davranışlarında çalışanların yeterliklerini esas alan	Davranışlarda çalışanların sadakati anahtar unsur
Ayrıntılarla uğraşmaktan hoşlanan	Ayrıntılarla uğraşmaktan sıkılan



Normatif Karar Teorisi

- Teori liderlerin etkililiği için grup performansı ve takım memnuniyeti dışında liderin karar verme sürecini inceleyen bir yaklaşımdır.
- Normatif karar teorisine göre dört temel karar verme metodu vardır;
 1. Otokratik model: Lider kararları tek başına alır.
 2. Danışma: Lider izleyenlerine danışır, ancak son kararı kendisi alır.
 3. Grup: Lider karar alınması ve bir problemin çözülmesi için uzlaşmaya önem verir.
 4. Katılım: Tüm çalışanlar karar sürecine katılır.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Teoriye göre liderliğin etkililiği liderin yetenekleri, durumsal gereksinimler ve astların olgunluk düzeyleri ile ilgilidir.



Teoriye göre dört tür liderlik biçimi bulunmaktadır;

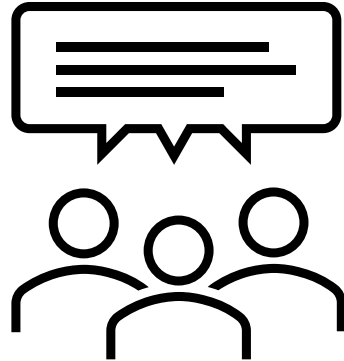
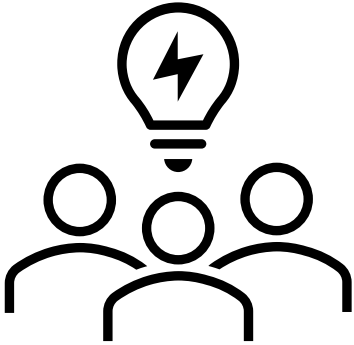
Otoriter
(Yüksek
görev/Düşük
ilişki)

Eğitici (Yüksek
görev/Yüksek
ilişki)

Destekleyici
(Yüksek
ilişki/Düşük
görev)

Yetki devredici
(Düşük
ilişki/Düşük
görev)

Yol Amaç Teorisi



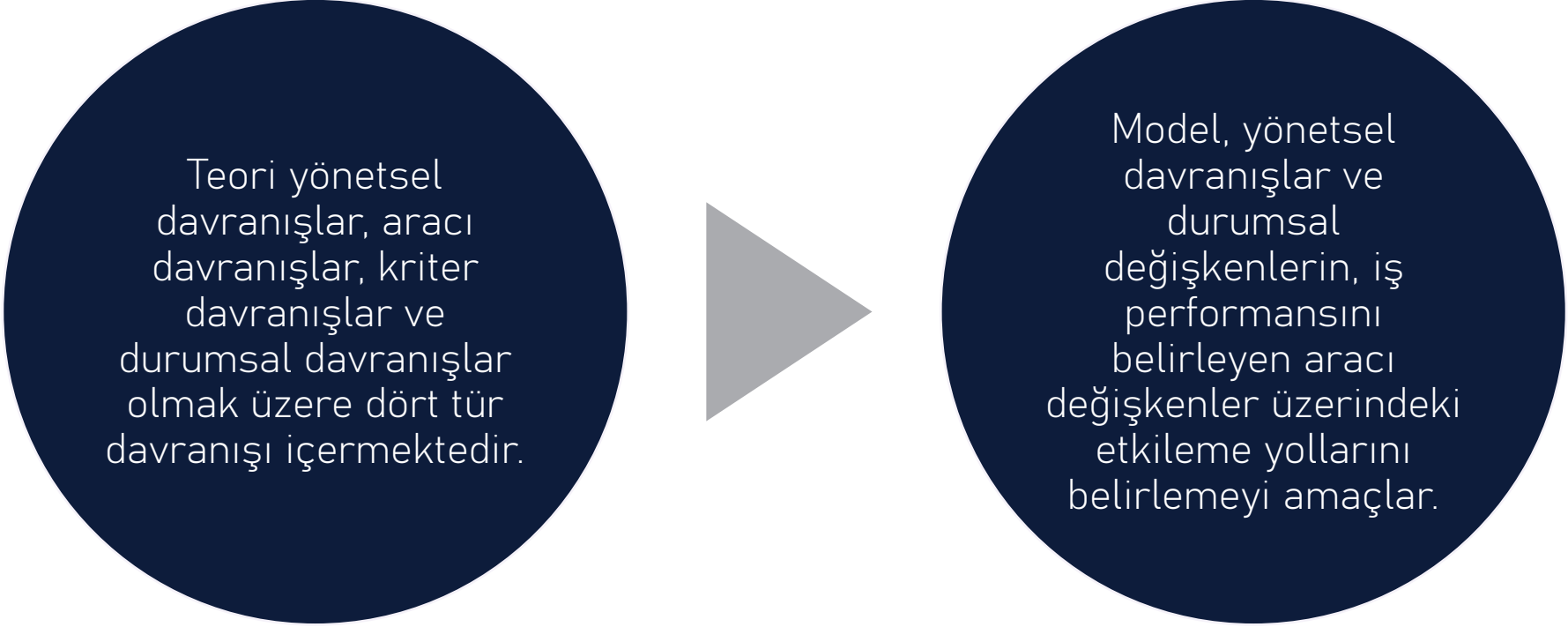
- Teori dört tür liderlik davranışını içermektedir;
 - Destekleyici liderlik davranışları: Astların ihtiyaçları ve refahı ön plandadır ve örgütte dostluğa dayalı bir iklim söz konusudur.
 - Emredici-yönlendirici liderlik davranışları: Astların ne yapmaları gerektiği ve onlardan neler belendiği açıklanır. Kural ve prosedürler lider tarafından belirlenir.
 - Katılımcı liderlik davranışları: Astlarla sürekli danışma yapılır.
 - Başarı yönelimli liderlik davranışları: Önemli hedefler koyulur ve astlardan en iyi performans beklenir. Mükemmellik odak noktasındadır.



Liderliğe İkameler Yaklaşımı

- Teoriye göre bazı durumlar liderin mevcudiyetini ya da liderin belirli bir yönde davranış geliştirmesini gereksiz kılmaktadır. Bu faktörlerden bazıları;
 - Astların görevi esasen motive edici buldukları ve ihtiyaç duyulan tüm beceri ve bilgiye sahip oldukları durumlar,
 - Eldeki mevcut teknolojinin görevin nasıl ve ne şekilde yapılacağını açıkça belirlediği durumlar,
 - Kural ve prosedürlerin çok az bir elastikiyete yer bırakacak ölçüde katı olduğu durumlar,
 - Astların esasen görevi benimsemedikleri durumlar
 - Astların ve nezaretçilerin uzun bir süre için mesafe olarak birbirinden uzak oldukları durumlar.

Yukl'ın Çoklu Bağlantı Modeli



Teori yönetsel davranışlar, aracı davranışlar, kriter davranışlar ve durumsal davranışlar olmak üzere dört tür davranışı içermektedir.

Model, yönetsel davranışlar ve durumsal değişkenlerin, iş performansını belirleyen aracı değişkenler üzerindeki etkileme yollarını belirlemeyi amaçlar.

Yukl'ın Çoklu Bağlantı Modeli

- Teoride yer alan, birey ve grup performansının belirleyicisi olan aracı değişkenler altı başlık altında toplanmaktadır;
 1. Görev bağlılığı
 2. Yetenek ve rollerin açıklığı
 3. İşin organizasyonu
 4. İşbirliği ve karşılıklı güven
 5. Kaynaklar ve destek
 6. Dış koordinasyon
- Aracı değişkenler grubun ya da örgütün etkililiğini belirlerken birbirlerini de etkiler.



Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı



- Olası dört temel liderlik tarzı ortaya koyulmuştur;
 1. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışlar minimal düzeydedir (düşük görev, düşük ilişki)
 2. Görev yönelimli davranışlar yüksek, ilişki yönelimli davranışlar düşüktür (Yüksek görev, düşük ilişki)
 3. İlişki yönelimli davranışlar yüksek, görev yönelimli davranışlar düşüktür (Yüksek ilişki, düşük görev)
 4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışlar yüksektir (yüksek görev, yüksek ilişki)

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Kurama göre etkili liderlik biçimleri;

- Yönetici: yüksek görev yüksek ilişki
- Geliştirici: düşük görev yüksek ilişki
- Bürokrat: düşük görev düşük ilişki
- İyi niyetli otokrat: görev yüksek ilişki düşük

Kurama göre etkisiz liderlik türleri;

- Misyoner: Uygun olmayan durumda personele çok fazla ilişkiye az önem veren
- Uzlaştırıcı: Görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken durumlarda ikisine de çok fazla önem veren
- Otokrat: Uygun olmayan durumda göreve çok fazla personele ise çok az önem veren
- İlgisiz: Uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösteren



Teşekkürler!....