

LİDERLİK

“Liderlik” son yüzyıla damgasını vuran, önemli bir kavramdır. Bu kavramla ilgili birçok akademik çalışma yapılmıştır ve hala da yapılmaktadır. Bu nedenle liderlikle ilgili pek çok farklı tanımlama ve yaklaşım bulunmaktadır. Ancak çok sayıda farklı tanımlama ve yaklaşıma rağmen, bunlar arasında birçok ortak nokta bulunmaktadır.

Sosyal bilimlerde araştırmacılar kültür, inanç sistemleri, gurur, değerler, normlar ve davranışsal örüntüler bakımından gruplar arası farklara bakmaktadırlar. Bireyci kültürler daha bağımsız bir bakış açısına sahipken, toplulukçu kültürler karşılıklı bağımlı bir bakış açısına sahiptir. Bu durum da kültürlerde bireylerin kararlarında, istek ve dileklerinde aile, çevre, arkadaşlar gibi birlikte oldukları grupların etkili olmasına neden olmaktadır.

Türkiye’de 1980’lerden sonra iş

adamları liberal hareketlenmeyi ve Türkiye için küreselleşmeyi başlatmışlardı. Liberal ekonomiye geçiş ve gelişen endüstri, yeni iş alanları yaratırken, Türkiye’deki genç nesil için de giderek artan yeni fırsatlar ortaya çıkmıştır. Araştırmalar, sosyo-kültürel, ekonomik ve politik değişmelerin gençlerin kariyer seçimlerini etkilediğine işaret etmektedir. Türk gençlerinde de alçak gönüllülük, paylaşım, eşitlik, otoriteye ve aileye saygı gibi “geleneksel değerlerden”, rekabet, yarışma, başarı ve terfi gibi değerlere geçiş gözlenmiştir. Bu gibi değerler gençlerin liderlik tarzlarına ilişkin tercihlerini etkilemektedir.

Liderlik konusunda yapılmış çok fazla görgül çalışma ve liderliğin farklı yönlerini ele alarak yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Liderlik tanımlarına bakıldığında daha çok güç ve etkilemenin ağırlık kazandığı görülmektedir. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen bir davranış türü, bazen de durumsal bir etmen olarak kullanılmıştır. Süreç olarak liderlik;

amaçların gerçekleştirilmesi konusunda grup üyelerinin etkinliklerini yönetme ve eşgüdümlemede zorlayıcı olmayan bir etkinin kullanılmasıdır. Özellik olarak ise; bu etkiyi başarılı bir biçimde kullanabileceği düşünülen kişilerde bulunduğu varsayılan bir özellikler grubudur. Liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Bir fikir vermek için burada tanımlardan bir kaçına yer verilmiştir:

- Lider, bir grupta yer alan ve grubu, amaçlarına ulaşması yönünde etkileyici ve harekete geçirici gücü olan kişidir.

- Duncan'a (1983) göre, liderlik, hedefe ulaşmak için iletişimle yönlendirilen ve duruma bağlı olarak kullanılan bir etkileme tarzıdır.

- Hitt, Middlemist ve Mathis'e (1986) göre liderlik, grup hedeflerini belirlemek ve gerçekleştirmek için grubu yönlendirme sürecidir.

- Razian (1991) liderliği, bireyin belirli bir amaç nedeniyle bir araya gelmiş kişileri amaçlarına ulaşabilmeleri için

yönlendirmesi olarak tanımlamıştır.

- Boumans'a (1993) göre, liderler kuramsal amaçlarla bireysel amaçları birleştirip bir motivasyon ortamı oluşturarak izleyenlerini belirlenen hedeflere ulaştırmaktadırlar.

- Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açığa vurulmamış olan ortak düşünce ve arzuları bir amaç doğrultusunda ortaya koyarak, grup üyelerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kişidir.

- Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirmedir.

Bir amaç için bir araya gelmiş insanlar işlerini iyi bilseler dahi, yönlendirici bir grup lideri olmadığı takdirde istenilen hedeflere kolay ulaşamamaktadırlar.

Çeşitli kaynaklar tarafından yapılmış tanımlara bakıldığında liderlik sürecinin temelini, bir kişinin, diğerlerini etkileyebilmesinin oluşturduğu görülmektedir. Liderlik konusuyla ilgili araştırmalar genel olarak, liderin başkalarını

neden ve nasıl etkilediği; bu etkilemede hangi mekanizmaların rol oynadığı ve diğerlerini etkilemede liderlerin kullandığı güç kaynakları üzerine yapılmaktadır. Liderlik için, bireyin üst bir kademede görevli olması, resmi yetkilere sahip olması gibi özellikler gerekli değildir. Liderlik değişik kademelerde gerçekleşebilmektedir. Önemli olan grubu peşinden sürükleyebilmek, amaçlar belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirebilmektir.

Etkili ve başarılı bir liderlikte, liderin kendisine ek olarak pek çok başka değişken etkili olabilir. Aşağıda, liderliğin önemli belirleyicileri üzerinde genel çizgileriyle durulmuştur.

- **Liderin Özellikleri:** Grup amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda izleyicilerin etkilenmesi ve yönlendirilmesinde liderin kişilik özellikleri ve davranışları çok önemli olmaktadır. Lider, açık ve net amaçlar belirlemeli, başkaları ile doğrudan iletişim kurmalı, izleyenlerine güven vermeli,

gerektiğinde riskler almalı ve izleyenlerini amaca ulaşma yönünde motive etmelidir.

- **İzleyicilerin Nitelikleri:** Liderlik, bir etkileme süreci olduğundan, sürecin başarısında etkileyen lider kadar izleyenleri de önemlidir. Lideri izleyen grubun büyüklüğü, grup üyelerinin zekâ düzeyi, sosyal ilişkileri...vb., liderlik sürecinde etkili olmaktadır.

- **Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Gücü:** Liderin sahip olduğu ödüllendirme ve cezalandırma gücü, liderliğin belirleyicilerinden biridir. İzleyicilerine karşı zorlayıcı bir güce sahip olan birey, daha otokratik bir lider olmaya yönelecektir. Buna karşılık, izleyicilerini, kendisi gibi güce ve saygınlığa sahip olarak algılayan bir birey daha demokratik bir lider olacaktır.

- **Liderin Hiyerarşik Yapıdaki Konumu:** Liderin iletişim yapısındaki konumu liderlikte etkililik için önemli olmaktadır. Merkezi konuma sahip, önemli bilgileri kontrol eden bir birey, daha az merkezi bir bireye göre daha etkili bir lider olacaktır.

- **Görevin Güçlük Düzeyi:** Grubun üzerinde çalıştığı görevin güçlük derecesi, liderliği etkileyen bir diğer faktördür. Rutin ve mekanik bir görevi olan izleyenler daha çok demokratik liderleri; yaratıcılık gerektiren zor görevleri olan izleyenler ise otokratik liderleri tercih etmektedirler.

Bu faktörlerin hiç biri başarılı bir liderlik için tek başına yeterli değildir. Başarılı bir liderlik tarzı bu belirleyicilerin bir bileşimini gerektirmektedir.

I.2. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzları, davranışların gruplandırılması veya yönlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Liderin kişiliği ve önceki deneyimleri, liderlik tarzını biçimlendirmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında, liderlerin “demokratik”, “otokratik” ve “serbest bırakıcı (Laissez-Faire ya da Rein Free) olarak sınıflandırılmaya başlandığı görülmektedir. Farklı liderlik tarzlarını ifade eden bu deyimler genellikle izleyenlerin ve

liderlerin kararlar üzerinde sahip oldukları kontrolün derecesine işaret etmektedir.

Lider, belli bir durumda, grubun ona ihtiyacı olduğu anda ortaya çıkmaktadır. Çeşitli çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen değişik kişilikteki bireyler, etkili lider olabilmektedirler. Değişik durum ve gereksinimler de, farklı tarzları olan liderlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aşağıda, literatürde geçen temel liderlik tarzları tartışılmıştır.

I.2.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderin, baskıcı ve saldırgan bir kişiliği bulunmaktadır. İzleyenlerin karar alma sürecine katılımları yoktur, kararları sadece lider almaktadır. İletişim tek yönlüdür. Liderde “ben üstüm, onun için benim dediğim olur” düşüncesi hâkimdir. Emirleri verip izleyenlerinin bunları koşulsuz olarak yerine getirmelerini bekleyen bu klasik yönetim tarzına en çok askeri örgütlerde rastlanmaktadır. Otokratik lider, grup üyelerinin duygu, düşünce ve

inançlarını fazla önemsememektedirler. Otokratik ve bürokratik topluluklarda yetişmiş bireylerin beklentilerine uygun bir liderlik biçimidir.

Bu tür liderliğin en önemli avantajı, liderin karar vermeden önce grup üyelerinin onayını alması gerekmediğinden, kararların çok hızlı biçimde alınabilmesidir. Otokratik liderlik, bir kriz durumu gibi acil durumlarda etkin ve hızlı kararların alınmasını sağlamaktadır. Buna karşılık, grup üyeleri, kararın alınma tarzına karşı çıkarak, onu olabildiğince az destekleyebilmektedirler.

Otokratik liderlikte, grup üyeleri lidere çok fazla bağımlı olmaktadır. Liderle izleyenler arasında çok az toplu iletişim bulunmaktadır. Grup üyeleri herhangi bir rahatsızlıklarını lidere söylemekten çekinmektedirler. Grup içinde ve grupta lider arasında iletişim çok az olmaktadır. Ergun (1981) bir çalışmada Türk Kamu yöneticilerinin otokratik liderlik tipini benimsediğini ve yeniliklere direndiklerini belirtmiştir.

I.2.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik Tarzı

Katılımcı lider, izleyenlerini ilgilendiren kararları onlara danışarak almaktadır. Bu liderlik tarzı, karar almaya katılma, başvurma ve demokratik yönetimi içermektedir. Katılımcı liderler karar alma sürecini düzeltir ve bu sürece katılımları artırır, başvuranların karar alma becerilerini geliştirirler. İzleyenlerini, içinde buldukları durumla ilgili olarak bilgilendirmektedirler. Grupta, amaca ulaşılabilmesi için sorumluluk bilincini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçla, çalışanlarını hem eleştirmekte hem de övmektedir. İşlerin dağıtımında, politika, plan ve amaçların belirlenmesinde, lider izleyenleri ile birlikte hareket etmektedir.

Katılımcı lidere sahip bir grupta, üyeler yaptıkları işten daha memnun olmaktadır. Grup içinde işbirliği daha fazla olmakta “ben” anlayışından çok “biz” anlayışı hâkim olmaktadır. Grup üyeleri

fikirlerini açıkça dile getirebilmektedirler. Grup içinde ve grupla lider arasında iletişim çift yönlü ve çok güçlü olmaktadır. Bunun yanı sıra, grup üyeleri arasında yüksek bir bağlılık söz konusudur.

Hicks ve Gullett' a (1981) göre, katılımcı liderin, izleyenleri karar alma sürecine katması, onların kendilerini değerli hissetmelerine ve işten aldıkları doyumun yükselmesine neden olmaktadır. Bu da, bu tarz liderliğin en büyük avantajıdır. Katılımcı liderlik, bu katılım sayesinde de yaratıcılığı geliştirebilmekte, grup içi çatışmaları azaltarak, iletişimi arttırabilmektedir.

Lider, izleyenlerin karar alma, planlama ve örgüt etkinliklerine katılmalarını özendirilmekte ve onların duygu, düşünce, fikir ve inançlarını önemsemektedir. Bu liderlik davranışında izleyenlerin karar alma sürecine katılmaları, zaman kaybına neden olabilmektedir. İzleyenlerin sayısı arttıkça zaman kaybı da

artmakta ve bazen grup karar alamaz duruma gelebilmektedir. Bu nedenle bu liderlik tarzı acil durumlarda başarısız olabilmektedir.

Yapılan çalışmalar, grup üyelerinin katılımcı lideri, otoriter lidere tercih ettiğini göstermektedir. Demokratik gruplarda, grup içi çatışma diğer gruplara oranla daha düşük olmaktadır. Araştırmacılar, katılımcı liderliğin çalışanların performanslarını ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görüşünde hemfikirdirler.

I.2.3. Bürokratik Liderlik

Daha çok devlet dairelerinde gözlenen bir liderlik tarzıdır. Lider, geleneklere ve kurallara bağlı bir yol izlemektedir. Bürokratik liderlikte her türlü iletişim tarzı bir arada görülebilmektedir.

I.2.4. Babacan Liderlik Tarzı

Babacan liderlik, hiyerarşik ilişkilerin olduğu toplumlarda görülmektedir. Otoriter liderlikten farklı bir disiplin ve otorite

anlayışı vardır. Babacan lider izleyenleriyle baba-oğul ilişkisine benzer bir ilişki kurmakta ve bir baba gibi otorite kurmaktadır. Babanın oğlunu düşündüğü gibi babacan lider izleyenlerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmekte, onlara saygı duymakta, sadakat ve sevgi göstermektedir. Doğum günü, evlilik, evlenme yıldönümü, ölüm... gibi özel günlerde onlarla ilgilenip, hediyeler vermektedir.

Aycan ve arkadaşları (2000) Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye’de babacan liderliğin Romanya, Rusya, Amerika, Kanada ve Almanya’dan daha fazla olduğunu göstermişlerdir.

I.2.5. Özgür Bırakıcı (Laissez- Faire)

Liderlik Davranışı

Bu liderlik tarzında lider, grup üyelerini tamamen serbest bırakmakta, güç kullanmaktan kaçınmakta ve diğer grup üyeleri gibi hareket etmektedir. Özgür bırakıcı lider, izleyenlerini, sorumluluk sahibi, bilgili, yaratıcı ve grubun hedeflerine

ulaşmada uygun kişiler olarak düşünmektedir. Grup üyelerinin, kendi kendilerini motive etmeleri gereği nedeniyle güdülenme düzeyi yüksek, deneyimli izleyenler için daha etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra, bu tarz liderler için liderlik rolünden çekilme eğilimi de söz konusudur.

Günümüzde liderlik konusunda birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalara dayalı olarak değişik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her yaklaşım, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele alarak, süreci anlayabilmek için farklı değişkenlere ağırlık vermiştir. Aşağıda liderlik kuramları üzerinde durulmaktadır.

I.3. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik konusundaki yaklaşımlar genel olarak üç bölümde ele alınabilir:

1. Klasik Yaklaşımlar

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışsal Yaklaşımlar
- Durumsallık

Yaklaşımı

2. Anti-Liderlik Yaklaşımları

3. Modern Yaklaşımlar

Klasik yaklaşımın etkisi 1930'lerden 1970'lere kadar sürmüştür. 1970'lerden 1990'lara kadar anti-liderlik yaklaşımları ortaya çıkmış ve liderlik kuramlarına karşı liderliğin gereksizliği vurgulanmıştır. 1980'lerin ortalarından itibaren ise modern yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu bölümde tüm yaklaşımlar ele alınarak ana çizgileriyle tartışılacaktır.

I.3.1. Klasik Yaklaşımlar

a. Özellikler (Kişisel) Yaklaşımı

Özellikler kuramı, ilk olarak I. Dünya Savaşı sırasında subaylar için duyulan gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır. A.B.D. Ordusu, I. Dünya Savaşı'nın başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneğinden bir grup psikologu askeri personel seçimi ve elenmesinde görevlendirmiştir. Psikologların çalışmaları sonucunda, Alfa Zekâ Testi (Army Alpha Test of Intellegince) başta

olmak üzere bir çok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer tekniklerin de endüstride kullanılmaya başlanmasıyla, özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Özellikler yaklaşımının amacı; liderleri etkili yapan özellikleri bulmak ve bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özellikler bireyi lider yapmaktadır. Liderliğin doğuştan geldiğini, bireyin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her koşulda kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunmaktadır.

Bu kurama göre; liderlerin sahip oldukları özellikler bakımından grubun diğer üyelerinden farklı olmaları gerekmektedir. Bu özellikler üç grupta özetlenebilir:

a) Fiziksel özellikler; ağırlık, boy, yaş, cinsiyet... vb.

b) Düşünsel özellikler; zeka, dikkat, ileriye görmek, sorumluluk, bilgi yetenek... vb.

c) Sosyal özellikler; iletişim kurabilme, dostluk, arkadaşlık, kendini kabul ettirme... vb.

1950'li yıllara gelindiğinde özellikler yaklaşımı etkisini kaybetmiş, liderin özellikleri yerine davranışları incelenmeye başlanmıştır. Ancak günümüzde belli kişilik özelliklerinin liderin ortaya çıkmasında veya kişinin etkili olmasında önemli olduğu öne sürülmektedir.

Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucunda, sosyal psikologlar grupların işlev ve yapılarının sınanmasına yönelik çalışmalara yönelmişlerdir. Sonuçta, lideri, “üyeyi olduğu grubun belirli sonuçlara ulaşabilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları yerine getiren kişi” olarak ele alan davranışsal yaklaşımı geliştirmişlerdir. Aşağıda bu yaklaşım kısaca tartışılmaktadır.

b. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, liderin etkililiğini bireysel özelliklerin değil, davranış

özelliklerinin belirlediğini ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Liderin, grubun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan; izleyenlerle arasındaki iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hale getirme gibi davranışları önemli olmaktadır.

c. Durumsallık Yaklaşımları

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, liderlikte başarının sadece liderlik özelliklerine veya liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığını; içinde bulunulan ortamın koşullarının da etkili olduğunu ve en etkili liderlik davranışının duruma göre değişebileceğini savunmuşlardır. Fiedler 1967 yılında liderliği; “grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin gösterdiği davranış biçimi” olarak tanımlamıştır. Durumsallık yaklaşımlarında kişisel

özellikler göz önünde tutulmamaktadır.

I.3.2. Anti- Liderlik Yaklaşımları: Klasik Alternatif Bakış

Anti-Liderlik Yaklaşımlarında liderlik davranışlarını inceleyen araştırmalardan biri olan Liderin Gereksizliği Kuramı ve Liderlik İkameleri Yaklaşımı aşağıda kısaca tartışılmaktadır.

• **Liderin Gereksizliği Kuramı:** Pfeffer tarafından geliştirilen bu kuram en üst yönetici de dahil hiçbir liderin örgütü istediği gibi yönetemeyeceği ve yıllık kar üzerinde lider dışındaki etmenlerin daha belirleyici olduğu üzerinde durmaktadır. Ayrıca benzer seçim süreçleri nedeniyle benzer konumlara devamlı olarak aynı tipteki kişilerin seçilmesinden söz ederek kurama ağır eleştiriler getirmektedir. Pfeffer'in bu eleştirileri 1990'larda büyük etki yaratmış ve Goodyear, Kodak, IBM gibi birçok şirket üst düzey yöneticilerini örgüte karşı daha objektif davranabilmeleri ve ciddi kararların daha rahat alınabilmesi için örgüt

dışından seçmeye başlamıştır.

• **Liderlik İkameleri Yaklaşımı:** Anti-liderlik kuramının daha ılımlı bir modeli olan bu kuram; liderin gereksizliğini değil, ortamsal koşullar ve izleyen kaynaklı olarak liderin etkisizleşebileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, işin belirli ve sıkıcı olduğu durumlarda liderin insan merkezli davranışlarının iş doyumunu arttırıcı etki yapacağı; işin zevkli olduğu durumlarda ise böyle bir yaklaşımın sonuç üzerinde pek bir etkisinin bulunmayacağı üzerinde durmaktadır.

Sonuç olarak, klasik yaklaşımlar, benimsedikleri davranış tarzları ve kalıp yargıları nedeniyle hızla değişen dünyada ihtiyaçları karşılayamaz duruma gelmiş ve liderlikte modern yaklaşımlara geçiş başlamıştır.

I.3.3. Modern Yaklaşımlar

Liderlikte modern yaklaşımlar, 1970'li yıllardan itibaren hakim olan

yaklaşımları kapsamaktadır. Bu yaklaşımlar, aşağıda kısaca tartışılmıştır.

• **Karizmatik Liderlik Kuramı:** Liderlik konusunda yapılan son çalışmalar, karizmatik liderlik üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre; karizmatik liderler kişisel becerileri sayesinde kitleleri etkilemektedirler. Bu kişilerin iktidar güduları yüksek olduğu için lider olma güduları de yüksek olmaktadır. İmaj yaratma, izleyenlerine örnek olma, güven verme, izleyenlerinin motivasyonunu yükseltme gibi beceriler, karizmatik bir liderin sahip olduğu özelliklerdir. Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik liderlerin birer prototipleridir.

Yeni karizmatik liderlik kuramları, karizmatik liderlerin yüksek ahlak standartların sahip olduklarını, kendi kendilerini feda ettiklerini, yeni problemleri çözdüklerini ve izleyenlerine davranışlarıyla örnek olduklarını ileri sürmektedir. Karizmatik liderler tehlikeleri ilk olarak

keşfetmekte ve yeni problemleri çözmektedirler. Bunun yanı sıra kendilerine saygı ve sevgi gösterilmesini sağlamakta ve izleyenlerinin istek ve değerlerine koşut benzer davranışlar göstermektedirler.

Den Hartog ve arkadaşları (1999), Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 62 ülkede orta dereceli yöneticilerin liderlik özelliklerini araştırmışlar ve risk alma, sabır, etkin karar verme, duygusallık, merhamet gibi karizmatik liderliğin özelliklerinin bazı kültürlerde aynı olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, karizmatik liderliğin en ideal liderlik tarzı olduğunu da gözlemlemişlerdir.

Aycan ve Fikret Paşa'nın (2003) Türkiye'de üniversite öğrencileri ile yapmış oldukları çalışmada karizmatik liderlik tarzının en çok tercih edilen liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Bunu katılımcı ve babacan liderlik tarzları izlemiştir.

• **Geleneksel (Transaksiyonel) Liderlik:** Brooten'a (1984) göre, geleneksel lider,

görev odaklı, otokratik, görevin başarılması için ödül ve ceza yöntemini kullanan, geleneklere ve geçmişe bağlı kişidir. Bu yaklaşıma göre, grubun birey için çekiciliği ve grup amaçlarıyla bireyin ihtiyaçları arasındaki uyum bireyi gruba katılma yönünde etkilemektedir. Geleneksel liderin ilişkisi üstünlük kurmaya dayanmaktadır.

Geleneksel lider, amaçlara ulaşma yönünde izleyenlerine yardımcı olmakta ve amaca ulaşıldığında da olumlu geribildirim vererek, izleyenlerini para, statü... vb. somut özendiricilerle ödüllendirmektedir. Amaca ulaşamadığı durumlarda ise, yaptırım uygulamaktadır. Bu liderlik davranışında, izleyenlerin daha çok çaba göstermeleri için para ve statü kullanılmaktadır.

- **Dönüştürücü (Transformasyonel)**

Liderlik: Dönüştürücü liderlik, geleneksel liderlikten farklı olarak, izleyenlere odaklanmaktadır. Dönüştürücü liderler izleyenlerine güvenmekte ve çift yönlü iletişim kurmaktadır. İşlemler hem üst

örgütle hem de iş görenlerle ilişkileri gerektirmektedir. Lider, örgütsel beklentileri gerçekleştirme yönünde çalışanların görevlerini daha anlaşılır duruma getirmekte ve bunu ödüllerle desteklemektedir. Bilgi ve becerilerini eski ve yeni kaynakları elde etmek ve harekete geçirmek, mevcut ve gelecekte beklediği sorunlara cevap vermek için hem örgüt içinde hem de dışında kullanmaktadır. Bu tür liderler değişimin kaçınılmaz olduğunu varsaymakta, değişimi gerekli görmekte ve değişime neden olmak için özel çaba göstermektedirler.

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin bireysel katılımlarına, entelektüel gelişimlerine, karizma ve motivasyonlarına önem vermekte ve terfi ve statü değişiklikleri yapmaktadırlar.

Koca (2001), kadın ve erkeklerin farklı liderlik tarzlarını tercih ettiklerini bulmuştur. Kadınlar, erkeklere oranla daha demokratik veya katılımcı liderlik tarzını tercih etmekte; grup içi katılımı ve paylaşımı

özendirmektedirler. Erkeklerse, daha yönlendirici ve kontrol edici olmaktadır. Bir başka araştırmaya göre, kadın yöneticiler, insanlara yardım etme konusunda daha duyarlı davranırken, erkek yöneticiler, daha çok gelir ve büyüme konularına yönelmektedir.

KAYNAKÇA

Hughes, L. W. (1993). **The Principal as Leader**, New York: Merrill.

Gilligan C. (1982). **A Different Voice; Psychological Theory And Woman's Development**, Harvard University Press.

Daft, L. R. (1994). **Management**, 3. ed., Orlando: The Dreyden Pres., p. 497.

Aycan, Z., Fikret-Pasa, S. (2003). "Career

Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transtional Nation: The Case of Turkey", **Journal of Career Development**, vol: 30 no:2, p.129-144.

Razian, A. A. (1991). **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Duncan, J. W. (1983). **Manegement Progressive Responsibility in Administration**, Kandom House Business Division, New York.

Hitt, M. A., Middlemist, D. R., Mathis, R. L. (1986). **Manegemant Concepts and Effective Practice**, 2. Ed. Saint Paul: West Pub., Co.

Boumans, N. P.G. (1993). "Leadership In The Nursing Unit. Realationship

- With Nurses Well-Being”,
Journal of Advanced Nursing,
V:18, p. 767-775.
- Akat, İ, Budak, G. (1994). **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Aktüel Kitapevi.
- Rowland, H. S., Rowland B.L. (1985). **Nursing Administration Handbook**, USA: An Aspen Publication. s.59-61.
- Çiftçi, Y. (2002). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koca, A. (2001). **İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları**, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Schneider, A. E., Donaghy, W. C., Newman, P., J. (1975). **Organizational Communications**, NY: :Mc. Graw Hill Book Co.
- Norhcraft, G. B., Neale, M. A. (1990). **Organizational Behavior: A Management Challenge**, TheDryden Pres, a division of holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). **İşletme Yönetimi**. İstanbul; Beta Yayıncılık.
- Hicks, H. G., Gulet, R. C. (1981). **Manegement**, 4. Ed. New York: Mc Graw Hill Book Co..
- Hazar, S. E. (2002). **The Effects of Leadership Prototypes and PErceived LEadership Styles on Leadership Outcomes and The Effects of Self-Construals**

- on Leadership Prototypes.**
İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans
Tezi.
- Gray, L. J., Starke, A. F. (1988).
Organizational Behaviour, 4.
ed., Columbus: Merrill
Publishing Co., p. 226-227.
- Yuki, G. A. (1989). **Leadership in
Organizations.** New Jersey:
Prentice-Hall
- Kim, U. (1994). Significance of Paternalism
and Communalism in the
Occupational Welfare System of
Korean Firm: A National
Survey. In U. Kim, H. C.
Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi,
& G. Yoon (Eds), **Individualism
and Collectivism: Theory,
Method, and Applications** (pp.
251-266). Thousands Oaks, CA:
Sage.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P.
J., Ruiz- Quintanilla, S. A.,
Dorfman, P. W. (1999). Culture
Specific and Cross-Culturally
Generalizable Implicit
Leadership Theories: Are
Attributes of
Charismatic/Transformational
Leadership Universally
Endorsed? **Leadership
Quarterly**, 10, 219-247.
- Aycan, Z., Kanungo, R., N., Mendonca, M.,
Yu, K., Deller, J., Stahl, G.,
Khursid, A. (2000). Impact of
Culture on Human Resource
Management Practices: A Ten
Country Comparison. **Applied
Psychology: An International
Review**, 49, 192-220.
- Yılmazmış, F. (1999). **Hemşirelikte
Algılanan Liderlik Tarzının İşe
Bağlılığa ve İş Doyumuna
Etkisinin İncelenmesi.** İzmir:
Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık
Bilimleri Enstitüsü

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gordon, J. H. (1999). **Organizational Behaviour**, New Jersey: Prentice Hall, s.223-225, 236-240.
- Dessler, G. (1980). **Organization Theory; Integrating Structure and Behaviour**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Greenberg, J. (1980). **Behaviour in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, p.437.
- Robbins, S.P.(1996). **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, p.414.
- Bülbüloğlu, A. (2001). **Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması**. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kelly, J., Williams, G. (1979). "The Organizational Concept of Leadership", **Management International Review**, Vol: 10, No: 2-3.
- Tosi, H. L., Carroll, S. T. (1976). **Management; Contingencies, Structure and Process**, St. Clair Pres, Chicago, Illinois.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R. (1995). **Manegement of Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall.
- Kerr, S.; Jermier, J. (1978). "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", **Organizational Behavior and Human Performance**, 22, 387.
- Friedman, H. (2000). "Transformational Leadership". **The National Public Accountant**, 45, May:

Infotrac Gale Group,

Brooten, A. D. (1984). **Managerial**

Leadership In Nursing,

Bhiladerphia Jb Lippncot

Co.