

## LİDERLİK DAVRANIŞ TÜRLERİ

**İffet KESİMLİ**

Öğr. Gör., Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu, iffet.kesimli@gmail.com

### Özet

Yaşamın birçok kesitinde liderlere ihtiyaç duyulmakla beraber, işletme dünyasında liderlik özel bir yere sahiptir. Bu çalışma; literatürde çok sayıda bulunan liderlik davranışlarından bazı liderlik davranış türlerini kısaca ele almaktadır. Bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara özet bilgi vererek, çalışmalarına başlangıç aşamasında ışık tutmayı amaçlamaktadır. Çalışmada; literatür taraması sonucunda çağdaş işletmelerde öne çıkan liderlik davranış tiplerinin bazılarının tanımları verilmiş ve bunlara ilişkin akademisyenlerce geliştirilen modellere kısaca yer verilmiştir. Sınırlı sayıda liderlik davranışına yer verilmiş olan çalışma, değişik kurumlarda, farklı kurum kültürlerinde, çeşitli örgüt iklimlerinde, hem izleyenlere hem de liderin özelliklerine bağlı olarak çeşitli liderlik davranışları olabileceğini göstermektedir. İzlenebilecek tek doğru bir yol olmadığı açıktır. Duruma, konjoktüre ve güncel koşullara bağlı olarak çeşitli davranışlarının bileşimi uygun görülebilir, bu bileşim işletmeye sürdürülebilir performans sağlayabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, davranış türleri, firma performansı

## TYPES OF LEADERSHIP BEHAVIORS

### **Abstract**

Though leaders are needed through our whole lives, leadership has a special place within business world. This study is shortly handling just some of the many leadership types. By giving summarized information to the researchers in this topic, the study aims enlightening their studies at the preliminary level. Following literature search, the study gives definitions of some of the prominent leadership behavior styles seen at contemporary businesses, and shortly mentions some leadership behavior models developed by academics. The study handling a limited number of leadership behaviors, shows that there would be several leadership behaviors in different businesses, and in different cultural contexts depending on the characteristics of the leader and followers. It is explicitly understood that there is no single true path. A combination of differentiated behaviors would be fitting, depending on the situation, conjuncture, and contemporary conditions. This combination may bring sustainable performance to businesses.

**Keywords:** Leadership, types of behaviors, company performance

## GİRİŞ

Türk Dil Kurumu sözlüklerinde *lider*; yönetim bilimine kısmen uzak bir tanımla, önder ve/veya şef olarak açıklanmakta; yönetim bilimine en yakın tanımında ise, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olarak yer almaktadır (Türk Dil Kurumu). Liderlik ise liderin görevi ve önderlik etme olarak tanımlanmaktadır. Yatırımcı sözlüğünde ise *liderlik*; şirket yönetiminin zorlu hedeflerini koyma ve bu hedeflere ulaşma; seri ve sonuç odaklı harekete geçme, rekabet edebilme ve diğer kişilere daha iyi performans göstermeleri için esin kaynağı olma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Liderlik aynı zamanda; genel olarak takip dilen ve diğer şirketlerle karşılaştırmada çok daha kolay olan nicel ölçütlerle kıyaslandığında, liderliğe ve şirketin nitel yönlerine değer katmadır (<http://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>, 13.01.2011).

Yaşamın birçok kesitinde liderlere ihtiyaç duyulmakla beraber, işletme dünyasında liderlik özel bir yere sahiptir. Bu çalışma; literatürde çok sayıda bulunan liderlik davranışlarından bazı liderlik davranış türlerini kısaca ele almaktadır. Bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara özet bilgi vererek, çalışmalarına başlangıç aşamasında ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada; literatür taraması sonucunda çağdaş işletmelerde öne çıkan liderlik davranış tiplerinin bazılarının tanımları verilmiş ve bunlara ilişkin akademisyenlerce geliştirilen modellere kısaca yer verilmiştir.

### 1. Hizmetkâr Yönetici Liderlik - Servant Executive Leader

Hizmetkâr lider, kendi içinden gelen bireylere, örgüte, topluma hizmet etme eğilimi vasıtasıyla başkalarının yardımıyla liderlik yapan kişidir. Lider olarak bu hizmetkârlar, cazip davranışları modelleyerek başkalarını geliştirirler. Hizmetkâr yönetici liderin davranışları, izleyenlerinin sosyal öğrenmesine katkıda bulunarak, karşılığında kişinin hizmetkâr lider olmasını sağlar. Bu durum, hizmetkâr tarafından yolu çizilen, grubun değerlerini yansıtan, kültür, iklim ve kurumu yaratır. Her ne kadar teorik olarak “hizmetkâr” ve “lider” zıt anlamlı kavramlar gibi görünseler de, iki aykırı unsurun aynı potada erimesi, AT&T firmasında yaklaşık 40 yıl yöneticilik yapmış olan Greenleaf'in etkili liderlik hakkındaki fikirleri pratik tecrübesinden kaynaklanmaktadır. Çeşitli kamu kuruluşlarına, önemli işletmelere danışmanlık da yapmış olan Greenleaf'e göre hizmetkâr yönetici lider;

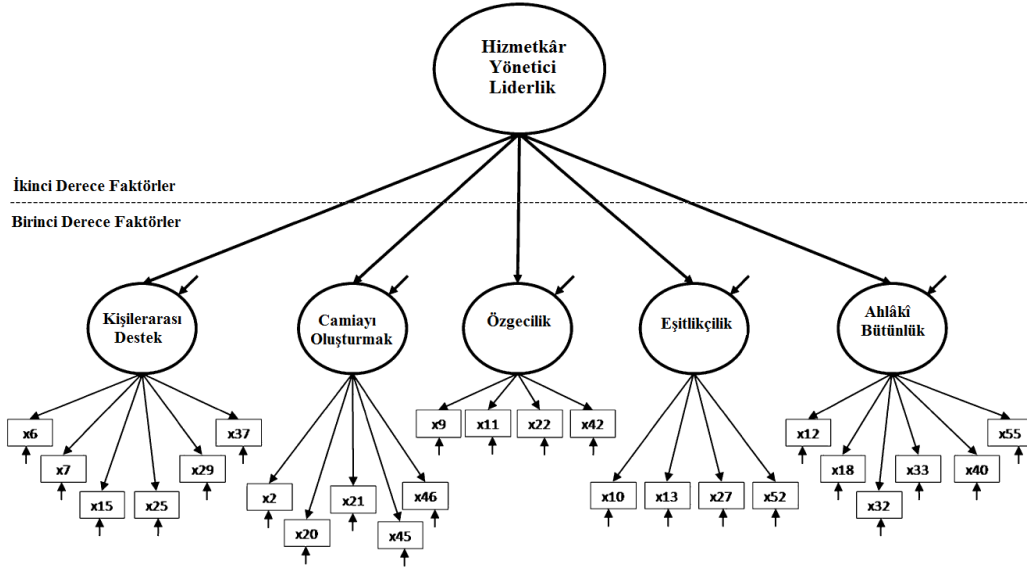
- Sürekli olarak araştıran,
- Dinleyen,
- Paylaşılan amaçlara ulaşmanın daha iyi yollarını arayan,
- Başkaları için, yani çalışanlar, müşteriler ve toplum için değer yaratmayı yönetimin birincil görevi sayan,
- Toplum bilincini öne çıkaran, karar vermeyi paylaşan, bütüncül yaklaşımı benimseyen
- Örgütün sınırlarının ötesine geçerek; kararlarının etkilerini toplumun en az imkana sahip kesimleri için yaratacağı etkileri hesaplayan
- Bu gruplara daha fazla mahrumiyet çekmeyeceklerinin garantisini verip, fayda yaratacağının teminatını veren
- Motivasyonu kendi gibi hizmetkar liderler yetiştirmek olan kişidir.

Akademisyenlerin damıttığı haliyle hizmetkâr yönetici liderin on karakteristik özelliği ortaya konulmuştur. Bunlar aşağıda listelenmiştir (Reed vd. 2011);

- Dinleme kapasitesi
- Empati göstermek
- Yaraları sarmak ve ikna etmek
- Farkındalık yaratma kabiliyeti
- İleri görüşlülük
- Kavramlaştırma
- Kişilerin büyümesine katkıda bulunma taahhüdü verme
- Cemiyeti oluşturma
- Paydaşların kaynaklarının vekil harçlığını yapmak
- Ahlaki güç

Hizmetkâr yönetici liderliğin tanımında kullanılabilir olan faktörler aşağıdaki çizimde verilmiştir. Buna göre kişilerarası destek, camiayı oluşturmak, özgecilik, eşitlikçilik ve ahlâkî bütünlük hizmetkâr yönetici liderliğin faktörleridir. Aşağıda hizmetkâr yönetici liderliğe dair bir model bulunmaktadır (Reed vd. 2011).

**Şekil 1.** Hizmetkâr Yönetici Liderliğe İlişkin Kavramsal Model



**Kaynak:** Reed, L. L. — Vidaver-Cohen, D. — Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-010-0729-1, Springer 2011, Publishes online: 13 January 2011.

## 2. Etik Liderlik - Ethical Leadership

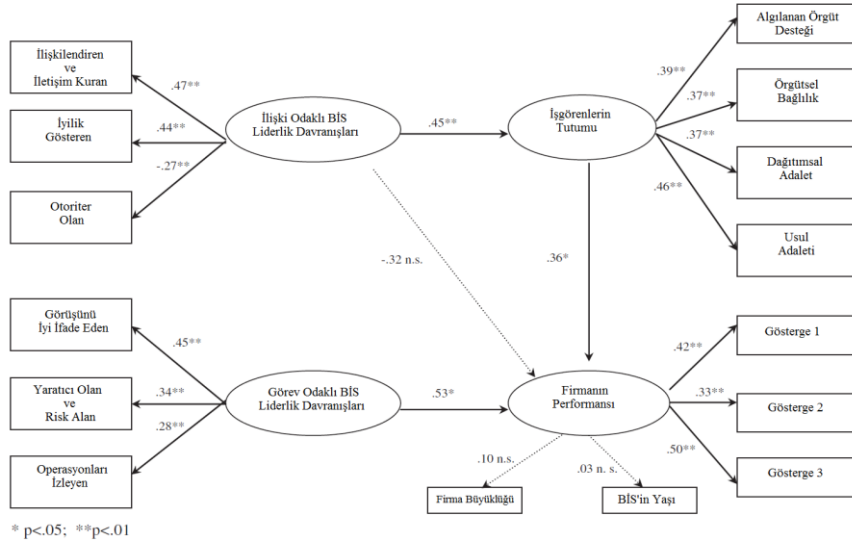
Etik liderler davranışı izleyenlerinin ve paydaşların güvenebileceği biçimde kurgularlar. Yabancılaşma ve marjinalleşmenin yerine, dâhil olmayı ve karşılıklılığı kuvvetlendiren kolektif anlayış hissini sağlarlar. Liderler, etik olarak kabul edilebilir davranışların ve etik sorunların ve soruların nasıl yönetileceği konusunda, astlarına rol modeli olarak hizmet ederler. Belirli bazı davranışları ödüllendirerek ve bazılarını da cezalandırarak, neyin etik olduğu konusunda durumsal ve kişisel ipuçları vermek, liderin rollerinden biridir. Özetle liderler örgüt üyelerinin etik veya etik dışı tarzda davranmalarını eğilimlerini açığa çıkarır veya önlerler. Etik liderler adil ve dengeli kararlar veren dürüst, şefkatli ve prensip sahibi kişilerdir. Etik liderler, sıklıkla izleyenleriyle etik üzerine iletişim kurarak, etik standartları oluşturarak, bunun takibini ödül ve ceza kullanımıyla yapmak suretiyle, izleyicilerini davranış modelleyerek geliştirirler. Daha önemlisi, etik liderler, yalnızca ana rol oynamaz, söylemlerini uygular ve etik yürütme için proaktif rol modeli olurlar (Bobek vd. 2010; Reed vd. 2011).

### 3. Baş İdare Sorumlularının Görev ve İlişki Yönelimli Davranışları

Baş İdare Sorumluları (BİS) örgüt etkililiğini, üstlendikleri roller ve bu rolleri oynarken sergiledikleri davranışlarla etkilerler. Etkili liderler yalnızca bilişsel olarak karmaşık kişiler değildirler; aynı zamanda muhtelif rol setlerini ve becerileri açık davranışsal bütünlük içinde sergileyebilirler. Davranışsal karmaşıklık çok sayıda sırasında birbirleriyle çelişebilen rolleri, bütünlük ve tamamlayıcı biçimde üstlenmeyi gerektirir. Komplike davranış biçimi BİS'lerin farklı paydaşlarla iletişim kurmasını sağlar, böylelikle örgütü değiştirme kapasitesini artırır. BİS'in rol portföyünde bulunabilecek roller şunlardır; vizyon oluşturucu, motivatör, analizci, görev ustası ve benzerleridir.

Vizyon oluşturucu rolü, işletmenin temel amacı ve gelecekteki yönünü belirleme ve dillendirme ile ilgilidir. Bu rolü gerçekleştirmek için idareci lider, sosyal, ekonomik ve teknolojik eğilimleri izlemek ve çalışmak üzerine ciddi zaman harcamak durumundadır. Motivatör rolü, işletme vizyonunu 'mücadele etmeğe değer' bir unsur olarak tercüme etmek demektir. Bunun için liderin işletmede canlı ve heyecanlı bir ortam oluşturması gereklidir. Vizyon oluşturucu, motivatör, analizci, görev ustası rolleri görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlikle tutarlıdır. Analizci ve görev ustası rollerinin doğrudan sonuçları, sürdürülebilir örgütsel yapı ve sağlam finansal performanstır. Yapılan araştırmalar, çoklu liderlik rollerini üstlenebilen liderlerin, yüksek seviyelerde örgütsel etkililik sağladığını göstermiştir (Wang vd. Şubat 2011).

**Şekil 2.** Personel Davranışlarının Baş İdare Sorumlularının Liderlik Davranışları ve Firma Performansı Üzerindeki İllımlayıcı Etkisi

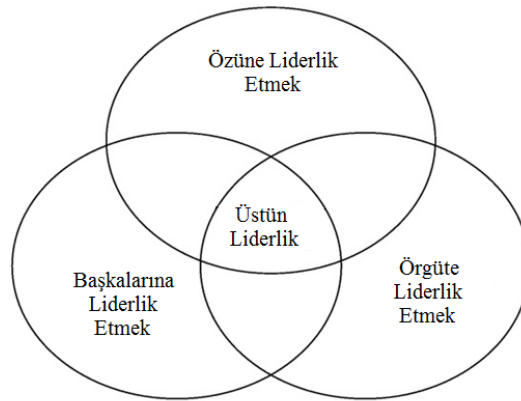


**Kaynak:** Wang, H. — Tsui, A. S. — Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes, *The Leadership Quarterly*, 22 (February), 92–105.

#### 4. Üstün / Aşkın Liderlik - Transcendent Leadership

Üstün liderlik; kendi seviyesini, başkalarının seviyesini ve örgüt seviyesini genişleten, aşan stratejik liderliğin bir türüdür. Genişletmeden kasıt, seviyeler arasında manevî ve bilimsel köprüler kurmayı içerir. Seviyeler arasında, seviyelerin içerisinde, üzerinde ve ötesinde kaliteyi kapsayarak, seviyelerin aşılmasını sağlayan bir model için en uygun terim aşkındır. Her ne kadar seviyeler arasında sinerjik bir doğa bulunsa da, her stratejik liderin tüm seviyeleri aşma eğiliminde ve kapasitesinde olması beklenemez. Bazı stratejik liderler başkalarını yönlendirme kabiliyetleri olduğundan tepeye yükselmişler olabilirler, ancak örgüte liderlik etmede yetersiz olabilirler. Stratejik değişiklikler yapması beklenen bazı liderler ise tepeden paraşütle inmiş olabilirler ancak onlar da başkalarını yönlendiremiyor olabilirler. Günümüz dinamik çevresi, çevreyi yorumlamayı, stratejileri kuvvetlendirmeyi ve böyle bir çevrede yaşamayı başarabilen örgütü kurmayı gerektirir. Bunun yanı sıra, daha az plânlama ve kontrol, daha fazla esneklik, öğrenme ve doğaçlama gerektirir. Bu duruma en iyi uyum sağlayacak olan liderlik tipi özellikleri; yenilikçi, aracı, yardımcı, mentor, koordinatör, analizci ve görev ustası olmak olan üstün liderliktir. Bunu simgeleyen açıklayıcı model aşağıda verilmiştir (Crossan vd. 2008: 570).

#### Şekil 3. Üstün Liderlik: Üç Seviye Arasında ve İçerisinde Stratejik Liderlik



**Kaynak:** Crossan, M. — Verab, D. — Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments, *The Leadership Quarterly*, 19 (5) (October), 569-581, doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.008.

#### 5. Etkileşimci Liderlik - Transactional Leadership

Önceleri liderliğin, üzerinde çoktan pazarlık yapılmış olan bir şeylerin takasına dayandığı, hem izleyenlerin hem de liderin bir şeyler aldığı, egoist düşüncesi geçerliydi. Etkileşimci liderlik, liderle izleyen arasındaki ilişkilerin optimize edilemediği bir ilişki

biçimidir. Etkileşimci liderlik şarta bağlı ödüllere ve istisnalarla yönetime dayanır. Motivasyonun temel unsuru kendine-yatırım teorisidir (Ruiz vd. 2010).

## **6. Dönüşümcü Liderlik - Transformational Leadership**

Etkileşimci liderliğin açık bıraktığı, izleyenlerin gerçek ihtiyaçlarının lider tarafından tatmin edilmesini içeren bir liderlik olarak dönüşümcü liderlik uzun yıllar önce tanımlanmıştır (Ruiz vd. 2010). Dönüşümcü liderler izleyenlerini, onların amaçlarını yüceltip, teati sözleşmesinin açık ve örtük beklentilerinin ötesinde çalışma konusunda güven duymalarını sağlayarak etkilediklerinden, değişim yönelimlidir. Entelektüel uyarm, esinlendirici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve kişiselleştirilmiş düşüncelilik, dönüşümcü liderliğin unsurlarıdır (Liu vd. 2010). Lider-üye-teatisi hem ampirik hem teorik olarak dönüşümcü liderlikle ilişkilendirilmiştir. Liderin her bireyi ayrı ayrı düşünüyor olması, dönüşümcü liderliğin fikir birliğini etkilemesi anlamına gelir, bu da lider-üye-teatisini güçlendirir. Dönüşümcü liderler sosyal kimliği ve böylece konsensüsü olumlu yönde etkileyecek biçimde ortak amacı vurgularlar. Konsensüs için izleyenlerin, liderle pozitif ilişki ihtiyacını hissetmesi ve böylece bir grup olarak, pozitif ilişkileri paylaşmaları gerekir (Schyns ve Day, 2010).

## **7. Otantik Liderlik - Authentic Leadership**

Otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteyi ve pozitif etik iklimi hem kullanarak hem ilerleterek, bu yolla daha fazla kendi-farkındalığı artıran, ahlâkî perspektifi içselleştiren, enformasyonu dengeli biçimde işleyen, liderin izleyenleri ile ilişkilerinde şeffaflığı sağlayan ve pozitif kişisel gelişimi kuvvetlendiren liderlik davranışına işaret eder. Otantik liderlik davranışının, işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi işgören tutum ve davranışlarını olumlu etkilediği, teorik akademik çalışmalarda belirtilmiştir (Walumbwa vd. 2010).

## **8. Güvenlik Liderliği - Safety Leadership**

Güvenlik liderliği örgütsel liderliğin bir alt sistemidir. Güvenlik liderliği, liderle izleyenler arasındaki etkileşim sürecidir. Bu süreçte liderler; örgütsel ve bireysel faktörlerle şekillenen şartlar altında örgütün güvenliğe ilişkin amaçlarını başarmak adına, izleyenleri üzerinde onları etkileme güçlerini uygulayabilirler. Bu tip görünür liderlik davranışları, ön saflardaki işçilere, iş yerindeki meseleleri liderlerle tartışma



fırsatı verir. Liderler de güvenlik mevzularında onlara yön tayin edecek ve rehber olacak değerli görüşler elde ederler (Lu ve Yang, 2010).

## 9. Örnek Olarak Ele Alınan Bir Araştırma

Amerika Birleşik Devletleri'nde 23 eyalette 126 yönetici polis arasında yapılan bir araştırmada, deneklerden kendilerini astlar yerine koymaları ve nasıl bir lider istedikleri üzerine sorular yöneltilmiştir. Liderlik davranışının beşli bir ölçekle değerlendirildiği araştırmada kullanılan 12 bileşen şöyledir (Andreescu ve Vito, 2010);

- Taleplerin uzlaştırılması
- Rolüne sahip çıkma
- İkna edicilik
- Yapının başlatılması
- Başkalarını düşünme
- İsabetli tahmin
- Yukarı tırmanma yönelimi
- Temsil
- Belirsizliğe hoşgörü
- İzleyenlere tolerans
- İzleyenlere özgürlük
- Üretime vurgu

Araştırmanın sonuçlarına göre taleplerin uzlaştırılması, ikna edicilik, rolüne sahip çıkma, isabetli tahmin ve bütünleşme söz konusu olduğunda dönüşümcü liderlik davranışı öne çıkmaktadır. Konu temsil kabiliyeti, yapının başlatılması, yukarı tırmanma yönelimi ve üretime vurgu yapılması ise; bu durumda etkileşimci liderlik davranışı beklenmektedir. Özgürlüğe ve belirsizliğe tolerans gösterme ve başkalarını düşünmenin önemli olduğu durumlarda Laissez-faire liderlik önem kazanmaktadır (Andreescu ve Vito, 2010).

## SONUÇ

Sınırlı sayıda liderlik davranışına yer verilmiş olan çalışma, değişik kurumlarda, farklı kurum kültürlerinde, çeşitli örgüt iklimlerinde, hem izleyenlere hem de liderin özelliklerine bağlı olarak çeşitli liderlik davranışları olabileceğini göstermektedir. İzlenebilecek tek doğru bir yol olmadığı açıktır. Duruma, konjoktüre ve güncel koşullara

bağlı olarak çeşitli davranışlarının bileşimi uygun görülebilir, bu bileşim işletmeye sürdürülebilir performans sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

Andreescu, V. — Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of American police managers *International Journal of Police Science and Management*, 12 (4), 567-583, DOI: 10.1350/ijps.2010.12.4.207.

Bobek, D. D. — Hageman, A. — Radtke, R. (2010). The Ethical Environment of Tax Professionals: Partner and Non-Partner Perceptions and Experiences, *Journal of Business Ethics*, 92 (4) (April), 637-654, DOI: 10.1007/s10551-009-0178-x.

Crossan, M. — Verab, D. — Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments, *The Leadership Quarterly*, 19 (5) (October), 569-581, doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.008.

Liu, W. — Zhu, R. — Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 21 (1) (February), 189-202, ISSN 1048-9843, DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.10.014.

Chin-Shan, L. — Chung-Shan, Y. (2010). Safety leadership and safety behavior in container terminal operations, *Safety Science*, 48 (2) (February), 123-134, ISSN 0925-7535, DOI: 10.1016/j.ssci.2009.05.003.

Investopedia. Dictionary. leadership.  
<http://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>, 13.01.2011.

Reed, L. L. — Vidaver-Cohen, D. — Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-010-0729-1, Springer 2011, Publishes online: 13 January 2011.

Ruiz, P. — Ruiz, C. — Martı´nez, R. (2010). Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response, *Journal of Business Ethics*, (November), DOI 10.1007/s10551-010-0670-3.

Schyns, B. — Day, D. (2010). Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010, 19 (1), 1-29.

Türk Dil Kurumu (2016). Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bati&view=hati&kategori=terim&hng1=md&kelime1=lider](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&view=hati&kategori=terim&hng1=md&kelime1=lider). Erişim Tarihi: 13.01.2011.

Walumbwa, F. O. — Wang, P. — Wang, H. — Schaubroeck, J. — A. V (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *The Leadership Quarterly*, 21 (5) (January), 901-914, ISSN 1048-9843, DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.07.015.

Wang, H. — Tsui, A. S. — Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes, *The Leadership Quarterly*, 22, 92–1.