

**ORGANİZASYONLARDA
DURUMSALLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN LİDERLİK :
LİDERLİĞİN FRED E. FIEDLER TEORİSİNDEKİ LİDERLİK
TARZLARINA GÖRE BELİRLENMESİ VE ESKİŞEHİR
BÖLGESİNDE SEÇİLEN BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE
BİR UYGULAMA**

**Prof. Dr. İnan ÖZALP
Ar. Gr. Gülten EREN
Hülya ÖCAL***

**I — LİDERLİK KAVRAMI VE ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK
DAVRANIŞINI ETKİLEYEN SÜRECE VE YAPIYA AİT
UNSURLAR**

Çalışmamızın başında liderlik kavramı kapsamında; liderliğin tanımı, lider ve yönetici kavramları arasındaki ilişki, liderliğin fonksiyonları ve liderlikte başlıca yaklaşımlarla birlikte organizasyonlarda liderlik davranışını etkileyen süreç ve yapıya ait unsurlara yer verilecektir.

A - LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlık tarihinin ilk çağlarından bu yana sürekli olarak toplulukları belirli bir yapı içerisinde organize eden ve düzenleyen ki-

(*) Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı Doktora Öğrencisi

şilere gereksinme duyulmuştur (1). İnsanların gereksinme ve beklentilerini dile getiren ve davranışlarını belirli bir amaca doğru yönlterek düzenleyen kişiler, lider olarak kabul edilmektedir. Toplumsal ve siyasal yaşamda çok önemli bir yere sahip olan liderlik olgusunun son yıllarda işletme yönetimine ilişkin konularda da giderek önem kazandığı görülmektedir. Çünkü, toplum amaçlarını belirleyip tanımlayan, kendisini yöneten ve beklentilerini dile getiren bir lidere nasıl gereksinme duyuyorsa; işletme organizasyonları da üyelerinin davranışlarını belirli bir amaca doğru yönlterek yapıyı harekete geçiren ve sorunlarının çözümüne yol gösteren liderlere gereksinme duymaktadır (2).

1. Liderliğin Tanımı

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Başka bir deyişle araştırmacılar, liderliği genellikle kendi kişisel görüş açlarına ve kendilerini en çok ilgilendiren olgulara göre tanımlamaktadırlar (3). Son yetmişbeş yıl içinde liderlik üzerine 3000'den fazla kitap ve makale yayımlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur. Ancak hala bir liderin başarısı ya da başarısızlığı konusunda belirli bir sonuca ulaşılmasını sağlayacak ölçüde yeterli bilgi elde edilememiştir (4).

Ralph M.Stodgill, liderlik literatürü konusunda kapsamlı bir araştırma yaptıktan sonra şu sonuca ulaşmıştır; «çok sayıda liderlik tanımı olduğu kadar kavramı tanımlamaya çabalayan çok sayıda kişi bulunmaktadır». Liderlik hakkında yapılan genel açıklamaların ardından, konuyla ilgili birkaç tanım ele alınarak incelenecektir. Stodgill'e göre liderlik; «Karşılıklı etkileşim ve bekleyiş sürecinde yapının korunması ve harekete geçirilmesidir» (5).

- (1) Sait Soydan, «Organizasyon Açısından Önderlik Teorilerine Bir Bakış», **ORGANİZASYON**, Yıl. 1, S.3 (1977), s.27.
- (2) Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış** (İstanbul: 1981), s.187.
- (3) Gary A. Yukl, **Leadership in Organizations** (London: Prentice-Hall International Inc., 1981), s.2.
- (4) Arthur G. Bedeian, **Management** (New York: The Dreyden Press, 1986), s.466.
- (5) Yukl, s.2. Ayrıca Bkz: Ralph M. Stodgill, **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research** (New York: Free Press, 1974), s.259.

Moorhead ve Griffin, liderliği; «grup üyelerinin faaliyetlerini amacı başarma doğrultusunda yöneltme ve koordine etmede etkinin, zora dayanmayan biçimde kullanımını» biçiminde tanımlamışlardır (6).

Bir kaynakta liderlik; «ortak bir amaç etrafında toplanmış kişiler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir kişi arasındaki ilişki» olarak tanımlanmıştır (7).

Buraya kadar verilen tanımlar incelendiğinde, liderlik sürecinden sözedebilmek için bazı unsurların varlığına gerek duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre liderlik;

— İzleyiciler olarak adlandırılan bir grup insanın varlığını,

— Motivasyon, karşılıklı etkileşim ve iletişim süreçlerinin etkili kullanımını,

— İzleyicilerin de amaçlarını içeren ortak bir amacın ya da amaçların belirlenmesini,

— İzleyicilerin çabalarının ve davranışlarının belirlenen amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi ve yöneltmesini,

— Liderin gücünün ve etkisinin zorla değil, izleyicilerin kabul alanlarına sunulmasını gerektirir.

2. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki İlişki

Lider kavramı, çoğunlukla yönetici kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır; oysa, bu iki kavram birbirleriyle yakın ilişki içinde olmasının yanında, oldukça farklı anlamlara sahiptir. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları bazen aynı kişide birleşebilirse de, bu durum, her yöneticinin liderlik düzeyine ulaştığı ya da her liderin yönetim işlevlerini tüm kapsamıyla gerçekleştirdiği anlamını taşımamaktadır (8).

İyi bir yönetici, aynı zamanda iyi bir lider olabilir, ancak iyi bir liderin etkin bir yönetici olması zorunlu değildir. Ayrıca iyi bir lider, yönetici pozisyonunda olmayabilir. Yönetici ünvanına sahip

(6) Gregory Moorhead-Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), s. 322.

(7) Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: 1990), s. 59.

(8) Tosun, s. 58.

bir kişi, diğer insanların faaliyetleri ve davranışları üzerinde çok az bir etkiye sahip olabilir. Diğer yandan yönetici ünvanını taşımayan bir kişi, çalışma grubunun davranışları üzerinde etkili olabilir (9). Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde astlarına yön verme konusundaki yeteneği, onun yürütme konusundaki yeteneğini etkileyebilir. Ancak, lider genellikle başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimi duymaktadır (10).

Yöneticiler; planlama, organize etme, yürütme, koordine etme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Bu durumda liderlik, genellikle yürütme fonksiyonu içinde yer alan bir süreç olarak kabul edilebilir. Yönetici, yürütme fonksiyonu içinde yer alan motivasyon ve iletişim süreçlerini etkili kullanımıyla, liderlik davranışında bulunmaktadır. Yönetici bu davranışı, etkinliği sağlamak için; organizasyon yapısı, dış çevre koşulları ve astların nitelikleri gibi değişkenlere uygun bir liderlik tarzını seçerek gösterebilir.

Yakın ilişki içinde olduğu kabul edilen liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirlerinden ayıran bazı önemli unsurlar bulunmaktadır.

— Liderler, zor kullanmaksızın toplumsal ve psikolojik etki yapma gücüne sahiptirler. Bu durumda, genellikle karizmatik ilişkiden yararlanılmaktadır.

— Yöneticinin sahip olduğu yetki, tümüyle organizasyon hiyerarşisindeki konumuyla ilgilidir. Oysa, liderin sahip olduğu yetki, organizasyon hiyerarşisinden çok, izleyicilerin kabul alanlarına bağlıdır. Bununla beraber, yönetici gücünü bulunduğu statüden alırken, lider, genellikle izleyicilerinden almaktadır.

3. Liderliğin Fonksiyonları

Bir yöneticinin planlama, organize etme, yürütme, koordine etme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmesine karşılık, bir liderin hangi fonksiyonları yerine getirdiği konusu kesin bir açıklığa kavuşmamıştır.

(9) Wayne R. Mondy ve Diğerleri, **Management Concepts and Practices** (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1986), s. 313.

(10) Herbert Hicks ve Ray Gullett (Çev. Besim Baykal), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış** (İstanbul: 1981), s. 233.

Bir kaynakta liderlik fonksiyonları; uzlaştırma, öneride bulunma, amaç saptama, katalize etme, güven sağlama, temsil etme, motive ve övgüde bulunma biçiminde sınıflandırılırken (11); bir başka kaynakta liderlik fonksiyonları psikolojik ve sosyolojik olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır (12). Temelde birbirine yakın konuları dikkate alan iki yaklaşıma göre liderin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür.

a) Liderlik Fonksiyonlarına Psikolojik Yaklaşım

Psikolojik yaklaşıma göre bir lider şu fonksiyonları yerine getirmektedir.

Motivasyon: Lider, kendisine bağlı izleyicilere yaptıkları işin değerli ve önemli olduğunu hissettirmek yoluyla, onları organizasyon amaçlarını benimsemeleri ve bu amaçları gerçekleştirebilmeleri için motive eder.

Övgüde Bulunma: Liderler, övgüde bulunma yoluyla izleyicilerin performansı üzerinde etkili olabilirler. Bu övgüyü onlara işlerinin önemli olduğunu, yaptıkları işlerin beğenildiğini ve onlara karşı içten sevgi duyduklarını göstermek yoluyla belirtebilirler.

Güven Sağlama: Organizasyonun içinde bulunduğu güç koşullarda liderin, olumlu ve iyimser bir tavır takınması, izleyicilerde güven duygusu uyanmasını sağlayabilir (13).

b) Liderlik Fonksiyonlarına Sosyolojik Yaklaşım

Sosyolojik yaklaşıma göre liderler, şu fonksiyonları yerine getirmektedirler.

Uzlaştırma: Organizasyonda kişilerarası ya da gruplararası çatışma çoğu zaman kaçınılmaz bir sonuçtur. Bazı çatışmaların organizasyon amaçlarının başarılmasına olumlu bir katkıda bulunduğu kabul edilmektedir. Bununla beraber, aşırı çatışma, organizasyon üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilir. Bu durumda; görüşme, arabuluculuk, tarafsızlık yoluyla çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirmek, liderin önemli bir fonksiyonudur (14).

(11) Herbert Hicks ve Ray Gullett, **Management** (London: International Student Books, 1981), s. 479.

(12) James L. Gibson, John Ivancevich ve James Donnelly, **Organizations** (Texas: Business Publications, 1973), s. 292.

(13) Hicks ve Gullett, **Management**, s. 479-480.

(14) Gibson, Ivancevich ve Donnelly, s. 293.

Amaç Saptama: Lider, organizasyonda amaç saptama fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Organizasyonun etkinliği için, amaçların organizasyon bünyesine uygun ve izleyicilerin birlikte çalışmasına olanak verecek özellikte olmasına dikkat edilmelidir(15).

Katalize Etme: Bir organizasyon içinde, bir hareketi başlatmak veya hızlandırabilmek için bir güce gereksinim vardır. Bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa yönlendirme yeteneği olan bu güç, lider tarafından, izleyicilerde çalışma isteği uyandırmak için, bir katalizör olarak hareket etme yoluyla sağlanabilir (16).

Temsil Etme: Bir lider, genellikle, organizasyonun temsilcisidir. Dış çevrede herhangi bir konu üzerinde, organizasyon adına konuşma hakkına sahiptir.

Öneride Bulunda: Bir lider, üyesi olduğu gruba öneriler getirmek durumundadır. Lider, öneriyi «ben bu yöntemin en iyi olacağına inanıyorum» biçiminde zora dayanmaksızın izleyicilere aktarabilir. Böylece izleyicilere karara katılma olanağı sağlanmış olmaktadır (17).

4. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar

Liderlik, araştırmacıların bu konu hakkındaki düşüncelerine ve metodolojik tercihlerine bağlı olarak farklı biçimlerde incelenmiştir (18). Bilim adamlarının liderlik ile ilgili görüşlerine kaynak oluşturan araştırma ve incelemeleri; a) özellikler yaklaşımı, b) davranışsal yaklaşım ve c) durumsal yaklaşım olmak üzere üç temel grupta sınıflandırmak mümkündür.

a) Özellikler yaklaşımına göre başarılı liderler, başarılı olmayan liderlere göre belirli özelliklere sahiptirler (19). Bu yaklaşım, liderin sahip olduğu özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen, en önemli faktör olarak kabul etmektedir. Lider, fiziksel ve kişisel özellikleriyle izleyicilerden farklıdır. Zeka, ileriye göre-

(15) Hicks ve Gullett, **Organizasyonlar ...**, s. 240.

(16) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: 1989), s.244. Ayrıca bkz: Hicks ve Gullett, **Organizasyonlar ...**, s. 240.

(17) Hicks ve Gullett, **Management**, s. 479.

(18) Yukl, s. 7.

(19) Dereli, s. 188.

bilme, kendine güven, yaş, boy, cinsiyet, dürüstlük ve karar verme gibi özelliklere sahip liderler, izleyiciler tarafından başarılı kabul edilen liderlerdir (20).

Liderin üstün nitelik ve yeteneklere sahip olması, mantıklı olarak kabul edilmekle birlikte, önemli olan liderin kendisini izleyen kimselerin, onun bu nitelik ve yeteneklere sahip olduğuna inanmalarıdır (21). Ayrıca liderin özelliklerini ölçülebilecek biçimde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması, bu yaklaşımın liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalmasına neden olmuştur (22).

b) Davranışsal yaklaşım, liderlerin özellikleri yerine, liderlerin ne yaptığı üzerinde durmaktadır. Bazı araştırmacılar, yöneticilerin davranış yapıları ve faaliyetlerini tanımlamaya çalışırken bazı araştırmacılar da etkili ve etkili olmayan liderler arasında, davranış yapılarında ortaya çıkan farklılıkları tanımlamaya çalışmışlardır (23). Davranışsal yaklaşım, liderlerin davranış biçimleri ile tanımlanabilecekleri temeline dayanmaktadır. Buna göre liderlik, bireye özgü bir unsur değil, daha çok liderin, grubun diğer üyeleriyle sürdürdüğü ilişkilerden ileri gelen bir davranış tarzı olarak kabul edilmektedir.

Bu açıklamadan, liderin ait olduğu gruptan bağımsız olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Lider, yol gösterir, ancak kendisi de grup tarafından etkilenir (24). Davranışsal yaklaşıma Sistem -4 teorisiyle Rensis Likert, Yönetim Skalası ile Robert Blake ve Jane Mouton önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bunun yanında, Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, liderlikte davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan diğer araştırmalardır (25).

c) Liderlikte durumsallık yaklaşımına katkıda bulunan teoriler, olayın oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu teori-

(20) Koçel, s.260. Ayrıca bkz.: Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler** (Erzurum: 1990), s.212.

(21) Soydan, s.30.

(22) Koçel, s.262.

(23) Yukl, s.8.

(24) Soydan, s.31.

(25) Mondy ve Diğerleri, ss.316-322. Ayrıca bkz: James A. F. Stoner ve Charles Wankel, **Management** (New Jersey: Prentice-Hall International, 1986), ss.448-450; Dereli, s.231.

lerin genel varsayımı, değişik koşulların o koşullara uygun liderlik tarzlarını gerektirdiğidir (26).

Liderlikte durumsallık yaklaşımını oluşturan belli başlı teoriler arasında; Fred E. Fiedler'in liderlik teorisi, Robert J. House'nin yol-amaç teorisi, Vroom ve Yetton'un normatif teorisi ve Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik teorileridir (27).

İkinci bölümde, başta Fred E. Fiedler'in teorisi olmak üzere, durumsallık yaklaşımı daha kapsamlı biçimde ele alınacaktır.

B. ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN SÜREÇLE VE YAPI İLE İLGİLİ UNSURLAR

Organizasyonlarda liderlik davranışını etkileyen unsurları; süreç ile ilgili unsurlar ve yapı ile ilgili unsurlar olmak üzere iki biçimde incelemek mümkündür.

1. Süreç İle İlgili Unsurlar

Liderlik, organizasyonun dinamik yönünü oluşturan; amaç saptama, karşılıklı etkileşim-haberleşme, karar verme, motivasyon ve kontrol unsurlarıyla bağlantılı bir organizasyon sürecidir. Organizasyonun statik yapısını harekete geçiren liderlik davranışının etkinliği bu süreçlerin başarılı biçimde kullanılmasına bağlıdır. Burada liderlik davranışları ile organizasyon süreçleri arasındaki ilişki ele alınacaktır.

a) Amaç Saptama Süreci

Bir organizasyonun faaliyetleri, herşeyden önce, bir amacı ya da amaçları başarmaya yönelik olmalıdır. Bir grup insanın faaliyetlerini organizasyon amaçlarını başarma doğrultusunda etkileyen lider, aynı zamanda gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçların da belirleyicisi durumundadır. Bununla beraber lider, organizasyonun bütününe ilişkin amaçların belirlenmesinin yanında, izleyiciler için değerli olan ve onların beklentilerini dile getiren amaç-

(26) Koçel, s. 270.

(27) İnan Özalp, «Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fred E. Fiedler ile Robert J. House'nin Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi», A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. IV, S. 2 (Kasım, 1986) ss. 29-39. Ayrıca bkz: Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: 1989), s. 372; Koçel, s. 271.

ları da saptamak zorundadır. Bu nedenle, bir grup insanın faaliyetlerini organizasyon amaçları doğrultusunda koordine etme ve düzenlemede başarılı olabilmek, önemli ölçüde izleyicilerin çalışma alanlarıyla ve kendileriyle ilgili amaçların belirlenmesine katılımlarını sağlayacak bir sistemin kurulmasına bağlıdır.

b) Haberleşme ve Karşılıklı Etkileşim Süreci

Bir organizasyon süreci olarak haberleşme, insanları birbirine bağlayan ve grup halinde ahenkli bir biçimde çalışmalarına olanak sağlayan özelliğe sahip olmalıdır (28). Bir liderin, başarıya ulaşması haberleşme sürecini etkin bir biçimde kullanmasına bağlıdır. Çünkü, izleyiciler ya da grup olmaksızın fazla bir anlam taşımayan liderlik sürecinin gerçekleşmesi önemli ölçüde izleyiciler ve lider arasındaki bilgi akışının gerektiği biçimde sağlanmasıyla ilgilidir.

Organizasyonun varlığını sürdürmesini sağlayan haberleşme; üyelerinin karşılıklı etkileşimini kolaylaştırmaktadır. Karşılıklı etkileşim, izleyicilerin görevleriyle ilgili beklentileri ve organizasyonun gerekleri arasındaki uyuşmanın sağlanması bakımından, organizasyon ve birey arasındaki bir kaynaşma sürecini başlatmaktadır. Organizasyona ait beklentilerle, bireyin bu beklentilerle ilgili algıları birbirlerini etkilemektedir. Bu nedenle, organizasyonun devamlılığı için karşılıklı etkileşim zorunludur (29). Lider, karşılıklı etkileşim sürecinde organizasyon amaçlarıyla bireyin beklentileri arasındaki dengenin kurulmasında, haberleşme kanallarına yalnızca dikey olarak değil, aynı zamanda yatay ve çapraz olarak kullanımına olanak sağlayarak, organizasyon amaçlarıyla bireylerin amaçları arasındaki bütünleşmeyi gerçekleştirmek zorundadır.

c) Karar Verme Süreci

Karar verme, yönetsel bir faaliyet olduğu kadar, bir organizasyon süreci olarak da liderlik açısından büyük önem taşımaktadır. Lider; üyesi olduğu organizasyon amaçlarının saptanmasında, gerçekleştirilmesinde ve ortaya çıkan sorunlara uygun çözüm önerilerinin seçiminde sürekli olarak karar vermek durumundadır. Bununla beraber, liderlikte, karar verme sürecinin demokratik özelliği ön plana çıkmaktadır. Lider, tüm üyelerinin karar verme

(28) Eren, s. 275.

(29) Dereli, ss. 93-94.

sürecine katılımlarını sağlayacak bir sistemi benimsemek durumundadır. Çünkü liderin aldığı kararlar, grup üyelerinin ya da izleyicilerin organizasyon içindeki faaliyetlerini ve davranışlarını da etkileyeceğinden, bu etkinin zorlamaya dayanmaksızın izleyicilerin kabul alanlarına sunulması gerekmektedir.

d) Motivasyon Süreci

Bir lider, organizasyon amaçlarının başarıya ulaşmasına olumlu katkıda bulunmada izleyicilerin motivasyonunda, kişisel ihtiyaçları ve beklentileri de dikkate almaktadır. Buna göre, organizasyonun tüm üyelerini ilgilendiren ihtiyaçların analiz edilmesine yönelmiş bir motivasyon sürecinin; yalnızca alt düzeydeki ihtiyaçların tatminine yönelmiş bir sistemden daha başarılı olması mümkündür (30). Lider, izleyicilerinin motivasyonunda, ekonomik beklentilerini dikkate almanın yanında onların toplumsal bir varlık olmasından hareketle, saygınlık, yükselme gibi ihtiyaçlarının da tatminine yönelmiş bir motivasyon sistemini temel almalıdır.

e) Kontrol Süreci

Kontrol, yeteneğinin her düzeyinde insan faaliyetlerini, organizasyonun amaçlarına yöneltmede, kişisel performansla olduğu kadar (31), grup performansına da katkıda bulunan bir araçtır. Bu durumda yöneticinin amaçları başarma sırasındaki sapmaları ortaya çıkarma ve düzeltme faaliyetlerinde bulunmanın yanında, bir lider olarak kontrolü izleyicilerin eğitime ve gelişmesine, dolayısıyla organizasyon etkinliğini sağlama süreci yönünde kullanması gerekmektedir.

Lider, kontrol sürecinde, izleyicilerin hangi konularda başarılı olacaklarına ilişkin ipuçları vermekle onları güdülediği gibi, kendisini de başarılı kılacak düzenlemelerle ortaya çıkaracak yetenek ve becerilerini geliştirme olanağı yaratmış olmaktadır (32).

2. Yapı İle İlgili Unsurlar

Lider, bir organizasyonun yapısını belirleyen biçimsel özellikler, yetki-sorumluluk, merkezleşme ve merkezleşmeme gibi unsur-

(30) Gibson, Ivancevich ve Donnelly, s.292.

(31) Burt Scanlan ve Bernard Keys, **Management and Organizational Behavior** (New York: John Wiley and Sons, 1983), s.98.

(32) Eren, s.487.

ların yanısıra bir grup insanın faaliyetlerini yasal ya da zorlayıcı gücünün olmadığı durumlarda da etkileyebilen kişidir. Ancak, liderler nasıl bir davranış tarzı gösterirlerse gösterebilirler, belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet göstermek zorundadırlar. Bu nedenle, bir organizasyon içinde liderin yerini ve ilişkilerini belirlemek için; organizasyona ait bazı yapısal unsurların liderlik olgusu karşısındaki durumunu incelemek gerekmektedir.

a) Organizasyon Yapısı ve Liderlik Davranışı

Bir organizasyonu oluşturan unsurların, görevlerin ve karşılıklı ilişkilerin, belirli bir amacı gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi, organizasyon yapısını ortaya çıkarmaktadır. Organizasyon yapısı; amaca yönelik görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve bunların dağılım biçimini ifade etmektedir.

Yetki ve sorumlulukların, işletmelerin amaçlarına ve özel koşullarına göre, organizasyonun en üst basamağında toplanması, merkezi komuta-organizasyon yapısını oluştururken, organizasyonun daha alt basamaklarına devredilmesi, merkezi olmayan bir organizasyon biçimini yaratmaktadır. Bununla beraber, yetki ve sorumluluklar, duruma göre organizasyonda hem proje grubu yöneticilerine hem de fonksiyonel bölüm yöneticilerine dağıtılarak, matriks yapının oluşturulması da mümkündür.

Liderler, belirli bir organizasyon yapısı içinde, grup performansını etkileme yoluyla, amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Üstünlükleri ve sakıncalarıyla, her organizasyon yapısı, lidere etkinliği sağlamada bir takım fırsatlar sunarken, bazı engelleri de beraberinde getirmektedir.

Komuta organizasyon yapısı lidere, pozisyona dayalı gücünün yarattığı üstünlükleri sağlamaktadır ancak, aşağı doğru dikey haberleşme sisteminden dolayı, izleyicilerin kabul alanlarına yönelmesi güçleşmektedir. Bu durumda, liderin gücü, izleyicilerden çok, bulunduğu pozisyona dayalıdır. Öte yandan, matriks yapı liderlere biçimsel yetkinin sağladığı olanakların yanında, grupça karar verme ve tüm organizasyonu çok yönlü biçimde kuşatan haberleşme sistemi gibi olanaklarla, astların kabul alanlarına yönelerek, onların performanslarını artırma fırsatını vermektedir. Ayrıca, ikili komuta sisteminden doğan sorunların çözümü ve faaliyetlerin tümünde etkinliğin sağlanması, yönetici yeteneklerinin yanısıra, astları motive ederek organizasyon amaçlarıyla bütün-

leşmelerini sağlayan, sorunların çözümlüne ilişkin kararların alınmasında gruplara yol gösteren uzlaştırmacı bir davranış gösteren liderleri gerektirmektedir.

Liderlik, genellikle statik bir durumu ifade eden organizasyon yapısını motivasyon, karar verme, haberleşme ve kontrol gibi süreçlerle harekete geçirerek, organizasyon yapısı, dış çevre ve insan faktörü arasındaki dengeyi oluşturan bir süreç niteliğini taşımaktadır.

b) Yetki ve Sorumluluk

Bir liderin etkinliği ve davranışı, tümüyle bulunduğu pozisyonun gerektirdiği yetki ve sorumluluğa bağlı değildir. Ancak, liderin pozisyona dayanan gücünü ifade eden yetki ve sorumluluk ilişkisinin, liderin başarısını önemli ölçüde etkileyeceği açıktır. Liderlik gücünü artırmanın belirgin yollarından biri olarak yetki, lidere emir verme, değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma hakkını vermektedir. Bu durumda, çeşitli yetkilerle donanmış bir liderin bu yetkiye daha az sahip olan liderlere göre, başarılı olması mümkündür (33). Çünkü lider, bilgiye ve kişiliğine dayanan gücünün yanında, bulunduğu hiyerarşinin sağladığı birtakım olanaklardan da yararlanma durumundadır.

Liderin bulunduğu hiyerarşik konuma göre sahip olduğu yetki, organizasyonun üst kademesinden aşağıya doğru inildiğinde, nitelik ve kapsam yönüyle farklılaşmaktadır.

Yetki, bir liderin, başarısını ve gücünü artıran önemli unsurlardan biridir. Ancak, bir lideri yöneticiden ayıran en önemli özellik, hangi kademedede ve pozisyonda olursa olsun liderlik yetkisinin izleyiciler tarafından benimsenmesiyle oluşmasıdır. Bu durumda yetki, liderin gruba karşı gösterdiği anlayış ve davranış özellikleriyle belirlenmektedir (34). Liderin biçimsel yetkisi, bulunduğu pozisyona dayalıdır, ancak, liderin uzlaştırma, motive etme gibi fonksiyonları yerine getirebilmesi için, biçimsel yetkisi yeterli değildir. Liderin, fonksiyonlarını başarıyla yerine getirebilmesi için, izleyicilerin kabul alanlarıyla doğrudan ilişkili olan, bilgiye ve kişiliğe dayalı biçimsel olmayan yetkiye de sahip olması zorunludur.

(33) Özalp, **Önderlikte ...**, ss.31-32; Koçel, s.274.

(34) Eren, ss.364-365.

c) Merkezleşme ve Merkezleşmeme

Merkezleşme, yetkinin organizasyonun üst yönetiminde toplanmasını ifade eder. Merkezleşmeme, yetki devri yoluyla, alt basamaklara karar alma serbestliğinin tanınmasıdır (35). Merkezleşme durumunda önemli kararlar, üst yönetim tarafından verilmekte ve karar verme bir kişiye veya küçük gruba ait olmaktadır (36).

Bir organizasyonun merkezi ya da merkezi olmayan bir yönetim yapısını benimsemesi, liderliğin ortaya çıkması ve başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Merkezi bir sistemde ve organizasyonun üst kademelerinde yer alan bir lider, bilgiye daha yakın olması nedeniyle, alt kademede yer alanların faaliyetlerini ve davranışlarını, daha etkin biçimde kontrol edebilir (37). Bu durumda lider, hiyerarşik pozisyonun sağladığı olanakların yanında, merkezi bir yapının gereği olan, merkezi haberleşme ve kontrol olanaklarıyla daha fazla güç elde etmektedir. Böyle bir yapıda, tek bir liderin ya da bir grup liderin, mevkiye dayanan gücü elde etme olanakları vardır. Daha alt kademede yer alanlar ise, bilgileri ve kişilik özellikleriyle ait oldukları biçimsel olmayan gruplarda diğer grup üyelerinin kabul alanlarına bağlı olarak güç sağlayabilirler.

Merkezi olmayan bir yapıda, karar verme yetkisi alt kademelere devredildiğinden, haberleşme süreci, dikey olmanın yanı sıra yatay ve çapraz biçimde organizasyonu bir şebeke ağı gibi kuşatmaktadır. Merkezi olmayan bir haberleşme sistemiyle, en üst kademede yer alan liderin, bilgiye yakın olduğu kadar, alt kademede yer alanlar da kendileri için önemli olan bilgiye yakındırlar. Bu durumda yetkinin devredilmesiyle, alt kademede yer alanlarında pozisyona dayanan güçleri artacağından, çok sayıda bireyin lider olma şansı artacaktır (38). Buna göre pozisyona dayanan gücünün yanında, bilgisi ve kişiliği ile toplumsal etki yapma gücüne sahip olan lider, diğerlerine göre daha güçlü durumda olabilir.

(35) Stoner ve Wankel, s. 311.

(36) İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, (Eskişehir: C. II, 1992), s. 117.

(37) Blair Kolasa (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri), **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş** (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 1, 1979), s. 589.

(38) Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi** (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984), s. 140.

II - DURUMSALLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN LİDERLİK VE DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Durumsallık yaklaşımına göre, bir işletmenin içinde bulunduğu koşullar; yönetim biçimini ve organizasyon yapısını etkilemektedir. Bu nedenle, her koşulda geçerli bir yönetim biçimi ve organizasyon yapısı bulunmamaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu koşullar; yönetim biçiminin ve organizasyon yapısının geçerliliğinin ya da geçersizliğinin belirleyicisidir. Bununla beraber, koşullar bir organizasyon yapısını ya da yönetim biçimini etkilediği kadar, liderlik davranışını da etkileyecektir. Bu durumda belirli bir koşulda başarılı olan bir liderlik tarzının koşulların değişmesi durumunda, aynı ölçüde başarılı olması güçleşecektir.

Bu bölümde, liderlik davranışının; liderin içinde bulunduğu koşullar tarafından nasıl etkilendiği ve hangi koşulda, hangi tür liderlik tarzının daha uygun olacağı konusu; durumsallık yaklaşımı kapsamında yer alan başta Fred E. Fiedler'in liderlik teorisi olmak üzere birkaç liderlik teorisi ışığında incelenecektir.

A - DURUMSALLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN LİDERLİK

Liderlikte, durumsallık yaklaşımından önce geliştirilen özellikler ve davranışsal yaklaşımlarda, etkili liderlik özellikleri ve davranışları belirlenmeye çalışılmış ancak, liderlik özelliklerinden veya liderlik davranışlarından en uygununu bulma çabaları önemli ölçüde başarısız olmuştur (39).

Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu özelliklerin ölçülebilecek biçimde tanımlanmaması, bu yaklaşımın liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalmasına neden olmuştur. Davranışsal yaklaşımda, liderin işe-yönelik veya kişiye-yönelik davranış gösterebileceğini belirtmiş ancak, hangi koşullarda işe yönelik davranışın etkili olacağını saptamamıştır. Genel olarak, kişiye yönelik liderlik davranışını, grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini, bunun sonucunda liderin etkinliğini artıracacağı varsayımına dayanmaktadır (40).

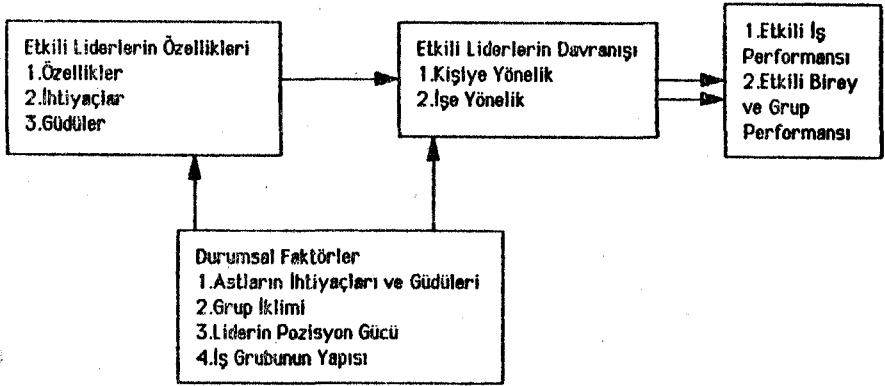
(39) John M. Ivancevich, James H. Donnelly ve James L. Gibson, **Managing For Performance** (Texas: Busines Publications, 1983), s. 296.

(40) Koçel, s. 271.

Bunlara karşılık, duruma bağlı etkili liderlikte, bir liderin kişisel özellikleri ve davranışları dışında, liderlik tarzını önemli ölçüde etkileyen durumsal faktörler gözönüne alınmaktadır. Durumsal teorilerin gelişimi; etkili davranışı açıklama veya tahmin etmede, evrensel nitelikli özellikler ve davranışsal teorilerin, durumsal değişkenler karşısındaki yetersizliğine verilen bir cevap niteliği taşımaktadır (41).

Liderlikte durumsal yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunan araştırmacılar, seçilen durumsal değişkenlere uygun liderlik tarzını kurmaya çalışmışlardır (42). Bu çalışmalar, 1980'lerden başlayarak, araştırmacıların ilgilerini, lider ve grubunu çevreleyen durumsal faktörlere yöneltmeleriyle artmıştır (43). Durumsal teoriler, tüm koşullarda yapılan işlerde, davranışta bulunmanın tek bir yolu olmadığını öne sürmektedirler (44).

Liderlikte durumsallık yaklaşımı, hem özellikler yaklaşımı hem de davranışsal yaklaşımdan daha karmaşıktır. Bu yaklaşım, liderin özelliklerinin veya davranışlarının önemini de dikkate almaktadır. Şekil-1'de, liderin kişisel özellikleri, davranışları ve liderlik durumunda faktörlerin karşılıklı etkileşimine bağlı olarak ortaya çıkan liderlik davranışı gösterilmektedir (45).



ŞEKİL-1: Etkili Liderlikte Durumsal Yaklaşım

Kaynak : John Ivancevich, James Donnelly ve James Gibson, *Managing for Performance* (Texas: Business Publications, 1983), s. 296.

- (41) Judith R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* (Boston: Allyn and Bacon, 1991), s. 347.
- (42) Donald D. White ve David A. Bednar, *Organizational Behaviour* (Boston: Allyn and Bacon, 1986), s. 498.
- (43) Özalp, s. 28.
- (44) Gordon, s. 347.
- (45) Ivancevich, Donnelly ve Gibson, *Managing ...*, s. 296.

Şekilde liderlik tarzının belirlenmesinde, liderin özelliklerine ve işe yönelik ya da kişiye yönelik ya da kişiye yönelik davranışlarına; astların ihtiyaçları, grubun iklimi, liderin pozisyon gücü ve iş grubunun yapısı gibi durumsal faktörlerin etkileri gözönüne alınmaktadır. Sonuç olarak, liderlerin kişisel özellikleri, liderlerin davranışları ve liderlik durumunda faktörlerin karşılıklı etkileşiminden, etkili iş performansı veya etkili birey ve grup performansı sağlanabilmektedir.

B- DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Durumsallık yaklaşımı kapsamında, hangi koşullarda hangi tarz liderliğin daha etkili olabileceğini ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmalar, son otuz yıl içinde gelişmeye başlamıştır. Bu konuda ilk kapsamlı çalışma, Fred E. Fiedler tarafından yapılmıştır. Konunun ağırlık noktasını oluşturan Fiedler'in durumsal liderlik teorisi dışında, Paul Hersey-Kenneth H. Blanchard, Robert J. House ve Victor Vroom-Philip Yetton tarafından geliştirilen teorilere de burada kısaca yer verilmesi uygun görülmüştür.

1. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Yaşam dönemi teorisi olarak adlandırılan Paul Hersey-Ken Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik teorisi, astların olgunluğuna bağlı işe-yönelik ve ilişkiye-yönelik lider davranışının etkinliğini incelemektedir (46).

Hersey ve Blanchard'ın liderlik teorisi, izleyiciler üzerinde yoğunlaşmış durumsal bir teoridir. Burada, izleyiciler üzerinde yoğunlaşıldığı ve olgunluk kavramının ne anlama geldiği konusuna açıklık getirmek gerekmektedir. Lideri kabul etmek ya da reddetmek izleyicilerin gerçeğini yansıttığından, liderlik etkinliğinde izleyiciler üzerine yoğunlaşmıştır. Çünkü, ne yaptığına bakılmaksızın lider etkinliği, izleyicilerin faaliyetlerine bağlıdır.

Hersey ve Blanchard tarafından tanımlandığı biçimde olgunluk kavramı; insanların kendi davranışlarını yönetmede sorumluluk almaya istekli ve yetenekli olmalarıdır. Olgunluk; iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere iki unsuru içermektedir. İş olgunluğu; bir kimsenin bilgi ve yeteneklerini içermektedir. İş ol-

(46) Moorhead ve Griffin, s.342; Yukl, s.168.

gunluğu yüksek olan kişiler diğerleri tarafından yönlendirilmeksizin işlerini başarmada gerekli bilgi, yetenek ve deneyime sahiptirler.

Psikolojik olgunluk, birşeyler yapma konusunda motive olma ya da istekli olmak ile ilgilidir. Psikolojik olgunluğu yüksek olan kişiler, dış faktörlere ihtiyaç duymaksızın doğuştan motive edilmişlerdir (47).

Araştırmacılar geliştirdikleri ölçütte, farklı olgunluk düzeyine uygun dört liderlik tarzına yer vermişlerdir. Bu liderlik tarzlarına, izleyicinin iş olgunluğu düzeyi arttıkça, lider işe yönelik davranışı bırakarak, ilişkiye yönelik davranışa ağırlık vermektedir (48).

Konuyla ilgili faktörler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (49).

— Konuşan: «Yüksek Görev-Düşük İlişki»: Lider, görevlerin yerine getirilmesinde kişilere neyi, ne zaman ve nerede yapacakları konusunda bilgi verir ve rolleri tanımlar.

— Satan: «Yüksek Görev-Yüksek İlişki»: Lider, hem otoriter hem de destekleyici davranışı sağlar.

— Katılmalı: «Düşük Görev-Yüksek İlişki»: Lider ve izleyicileri birlikte karar alırlar, lider ayrıca kolaylaştırma ve haberleştirme rollerini de yerine getirmektedir.

— Yetki Devreden: «Düşük Görev-Düşük İlişki»: Lider, otorite ve desteği çok az düzeyde sağlar.

Hersey ve Blanchard'ın teorisine göre olgunluk dört aşamada tanımlanmaktadır.

Olgunluk-1: İnsanlar, bazı şeyleri yerine getirmek için sorumluluk almada hem isteksiz ve hem de yeteneksizdirler.

Olgunluk-2: İnsanlar, bir işi yerine getirmede gerekli olan yeteneğe sahip değil, ancak isteklidirler.

Olgunluk-3: İnsanlar, liderin istediğini yerine getirmede yetenekli ancak isteksizdirler.

(47) Stephan P. Robbins, **Organizational Behavior** (New Jersey, Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1991), s.365.

(48) Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim** (Ankara: 1991), s.176.

(49) Robbins, ss.365-367.

Olgunluk-4: İnsanlar, liderin istediğini yerine getirmede hem istekli, hem de yeteneklidirler.

Bu dört faktörü aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Olgunluk-1 aşamasında izleyiciler, açık ve belirli emirlere gereksinme duyarlar.

Olgunluk-2 aşamasında izleyiciler hem işe yönelik hem de ilişkiye yönelik davranışa ihtiyaç duyarlar. İzleyiciler, psikolojik olarak liderin isteklerine «ortak olmak» için yüksek düzeyde ilişkiye yönelik davranışı yerine getirmeye çalışırlar. İzleyiciler, yetenekleri zayıf olmaları durumunda, işe yönelik davranışı, ilişkiye yönelik davranış ile telafi ederler.

Olgunluk-3 aşamasında, motivasyonla ilgili sorunlar, destekleyici, otoriter olmayan, katılımcı bir tarz ile en iyi biçimde çözülür.

Olgunluk-4 aşamasında izleyiciler sorumluluk alma konusunda hem istekli ve hem de yetenekli olduklarından, lider izleyicilere müdahale etme gereğini duymamaktadır.

2. Robert J. House'nin Yol-Amaç Teorisi

Robert J. House ve arkadaşları; yol-amaç teorisini, motivasyon konusunda Victor Vroom'un önerdiği beklenti teorisinden yararlanarak geliştirmişlerdir (50).

Yol-amaç teorisi, astın tatmini ve motive edilmesinde liderin etkisini incelemektedir. Teori; belirli bir işin başarılmasında iş çevresi, işin yapısı gibi durumları gözönüne alarak, izleyicilerin motivasyonu ve tatmini konusundaki mevcut potansiyeli açığa çıkarmada liderin gerekli yapıyı oluşturması temeline dayanmaktadır (51).

Robert J. House, motivasyondaki beklenti teorisine dayanarak, bir kişinin davranış ve tutumlarını tahmin eden faktörleri; kişinin iş performansının belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ile bu sonuçlara kişinin verdiği değer olarak belirtmiştir. Buna göre, izleyiciler lider tarafından;

— izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve

(50) Gary Dessler, **Organization Theory** (New Jersey: Prentice-Hall International, 1986), s.358. Ayrıca bkz: Özalp, s.35; Koçel, s.276.

(51) Yukl, s.168; Dessler, s.358.

— izleyicilerin arzu ettiği ödüllere yol göstermesiyle (amaç) motive edilir. Böylece, ödülleri, elde etmenin performansın etkinliğine bağlı olduğu kabul edilmektedir (52).

Teoriye göre, arzulanan performans ve amaçların gerçekleştirilmesi, liderin, izleyicilerinin kişisel amaçlarını gerçekleştirmede yol göstermelerine bağlıdır. Bu konuda gösterilecek çaba ve davranışlar, organizasyon amaç ve başarılarının araç olarak değerini arttıracaktır (53). Sonuç olarak liderin en önemli işi izleyiciler için önemli sayılacak amaçları belirlemek ve izleyicilerin amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (54).

House'nin teorisinde dört farklı liderlik davranışı yer almaktadır (55).

(1) Otoriter liderlik: Lider, astlardan neler beklendiğini belirtir, astların performanslarını belirli standartlara göre sürdürmelerinde, programlara göre çalışmalarında ve görevlerini nasıl başaracakları konusunda yol gösterir.

(2) Destekleyici Liderlik: Lider, astların ihtiyaçları, refahları ve statüleri için ilgi gösterir.

(3) Katılımcı Liderlik: Lider karar almadan önce, astların önerilerini dikkate alır ve konu hakkında astlarına danışır.

(4) Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, amaçları belirlemede, izleyicilerin daha üst düzeyde performans göstermelerini bekler ve amaçları başarmaya yönelik çabaları konusunda izleyicilere güvenir.

Belirlenen dört liderlik davranışının uygunluğu, aşağıdaki durumsal faktörler tarafından etkilenmektedir (56).

- a. İzleyicilerin özellikleri,
- b. Organizasyonun yapısı ve çevre baskısı,
- c. İşin niteliği.

(52) Moorhead ve Griffin, s. 334.

(53) Eren, s. 381.

(54) Özalp, «Önderlikte ...», s. 36.

(55) Moorhead ve Griffin, s. 335.

(56) Koçel, s. 278.

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, liderlik davranışı; izleyicilerin kişisel özelliklerinin etkilediği tatmin düzeyleri, organizasyon yapısını yansıtan biçimsel yetki sistemi ve görevin gerektirdiği belirli standart ve yöntemlere bağlıdır.

3. Vroom-Yetton'un Liderlik Teorisi

Durumsallık yaklaşımına yeni eklenmiş teorilerden biri de Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen katılnalı lider teorisidir. Teori izleyicilerin, kararı kabul etmeleri ve kararın niteliği yönüyle liderin karar davranışını nasıl etkilediği temeline dayanmaktadır (57). Araştırmacılar, faaliyetleri; görev yapılarının gereklerine göre değiştirildiğini, lider davranışının da görev yapısına uyarlanması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Vroom ve Yetton'un bu teoriyi geliştirmede iki amacı vardır (58).

(1) Alternatif yaklaşımların sonuçlarını ortaya koyan deneysel kanıtlarla tutarlı, kurallı bir model ile belirli bir durumdaki durumsal nitelikleri içeren lider davranışını formüle etmek,

(2) Hem kişideki ve hem durumdaki çeşitli biçimlerde liderin davranışını etkileyen faktörleri açığa çıkarmada, liderlik davranışının belirleyicileri üzerinde deneye dayalı bir girişimde bulunmak.

Belirli bir koşulda, ortaya çıkması mümkün olan beş davranış biçimi aşağıda açıklanmıştır (59).

Otokratik-I (Autocratic-I): Lider, bir kararı almada ya da sorun çözmeye, mevcut bilgisini kullanmaktadır.

Otokratik-II (Autocratic-II): Lider, astlardan gerekli bilgiyi sağladıktan sonra, sorunun çözümündeki kararı kendisi almaktadır. Astlarının rolünü sorunlara çözüm getiren ya da alternatifleri değerlendiren biri olarak değil, kendisine gerekli bilgiyi sağlayanlar olarak algılamaktadır.

(57) Yukl, s. 221.

(58) Victor H. Vroom, Leadership Revisited», s. 415, İçinde: Barry M. STAW (Derleyen), **Pshchological Dimensions of Organizational Behavior** (Singapur: Maxwell Macmillan International Editions, 1991).

(59) Robbins, s. 372.

Danışmalı-I (Consultative-I): Aldığı karar astların etkisini yansıtsın ya da yansıtmassın, astlarıyla birlikte ortak olduğu sorunların çözümünde lider, astların önerilerini ve düşüncelerini, onları bir grup haline getirmeksizin almaktadır.

Danışmalı-II (Consultative-II): Aldığı karar astların etkisini yansıtsın ya da yansıtmassın, astlarıyla ortak olduğu sorunların çözümünde lider, onların düşünce ve önerilerini grup haline getirerek almaktadır.

Grup (Group): Lider bir grup halinde astlarıyla birlikte ortak olduğu sorunların çözümünde, (ortak görüş birliği) uzmanlaşmanın sağlanması için alternatifleri oluşturma ve değerlendirmeyi grupça gerçekleştirmektedir.

Vroom ve Yetton modeli, yedi durumsal nitelikli soru aracılığıyla, sorunların analizine ilişkin bir yöntem geliştirmiştir. Sorular «evet» ya da «hayır» biçiminde cevaplandırıldığında, liderin tercih edilen beş karar davranışından birine, ayrıca, katılımı ne ölçüde kullanması gerektiği konusundaki çözüme ulaşması mümkündür.

A dan G'ye kadar cevaplanması gereken sorular aşağıda belirtilmiştir.

- A- Karar, nitelik gerektiriyor mu?
- B- Üst düzeydeki kararları almada yeterli bilgiye sahip misiniz?
- C- Sorun yapısal mı?
- D- Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?
- E- Kendi kendinize bir karar almış olsaydınız, kararın astlar tarafından benimsenmesi mantıklı kabul edilebilir miydi?
- F- Sorun çözmeye kullanılacak örgütsel amaçlar, astlar tarafından paylaşılıyor mu?
- G- İstenen çözümün sağlanmasında, astlar arasında bir çatışmanın olması mümkün mü?

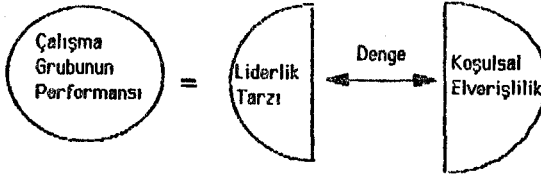
Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen katılmalı model ya da diğer adıyla normatif teori; karar vermede astların katılımı konusunu, soruların cevaplanması yoluyla açığa çıkardığından ilgi çek-

mektedir. Model, liderlikte teori ve uygulama arasındaki köprüyü kurmada önemli bir girişimi temsil etmiştir (60).

4. Fred E. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Liderlikte durumsallık yaklaşımıyla ilgili ilk teori, Fred E. Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in çalışması yaklaşık otuz yıl önce psikoterapik ilişkileri incelemekle başlamıştır. Fiedler'in liderlik teorisinin önemi bir taraftan liderlik teorilerine yeni bir boyut getirirken; diğer yandan durumsallık yaklaşımını liderlik teorilerine yaklaştırmaktan kaynaklanmaktadır. Hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların fazla olmaması nedeniyle Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımı önemli bir çıkış olarak kabul edilmektedir.

Fiedler'in durumsal teorisi, çalışma grubunun performansına göre, lider etkinliğini tanımlamaktadır.



ŞEKİL-2 : Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak : Arthur Bedeian, Management (New York: The Dreyden Press, 1986) s.471.

Şekil - 2'de görüldüğü gibi, çalışma grubunun performansını korumak; (1) bir kişinin liderlik tarzı ve (2) koşulsal elverişlilik arasındaki dengeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

a) Liderlik Tarzı: Fiedler'e göre bir kimsenin liderlik tarzı, o kimsenin kişiliğine bağlıdır ve genellikle durağandır. Bir kimsenin liderlik tarzını belirlemek için Fiedler, en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) ölçeği olarak adlandırılan bir ölçü geliştirmiştir. Bu ölçeğin kullanımında, bir kimsenin birlikte çalıştığı kişilerle ilgili düşüncelerini belirtmesi istenir (61). Bir liderin LPC puanı, birbirlerinden anlamca farklı ya da zıt olan konulardan oluşturulmuş sorularla belirlenir. Anlamca farklılık gösteren sorular, dostça ya

(60) Bedeian, s. 480.

(61) Bedeian, s. 471.

da dostça olmayan, uzlaşılabilir ya da uzlaşılmaz gibi birbirine zıt olan 18 kadar boyut üzerinde yapılır. LPC puanı; bu boyutun herbirine 1 ile 8 arasında değişen puanlar vermek ve sonra her boyutun aldığı puanları toplamak yoluyla elde edilir.

Şekil - 3'de Fiedler'in geliştirdiği LPC ölçeği görülmektedir (8, en olumlu ucu temsil etmektedir. Puan yükseldikçe, bir kişi hakkında beraber çalışma yönündeki tercih artmaktadır). Böylece, yüksek LPC puanına sahip bir lider, en az tercih edilen çalışma arkadaşını olumlu ifadelerle tanımlayan kimsedir (62). Yüksek LPC puanına sahip lider, görevi başarmak için kişilerarası iyi ilişkileri bir zorunluluk olarak görmekte ve iş arkadaşlarıyla yakın bireysel ilişkiler kurmaktan hoşlanmaktadır (63). Düşük LPC puanına sahip lider, öncelikle göreve ilişkin amaçları başarmaya yö-

Şekil-3 : Fred E. Fiedler'in En az Tercih Edilen İş-Arkadaşı Ölçeği

Sempatik	8	7	6	5	4	3	2	1	Sevimsiz
Dostça	8	7	6	5	4	3	2	1	Dostça Değil
Muhalefet	1	2	3	4	5	6	7	8	Taraftar
Gergin	1	2	3	4	5	6	7	8	Rahat
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Sıcak
Destekleyici	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşmanca
Sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Kavgacı	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Kasvetli	1	2	3	4	5	6	7	8	Neşeli
Açık	8	7	6	5	4	3	2	1	Tedbirli
Dedikoducu	1	2	3	4	5	6	7	8	Vefalı
Güvenilmez	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Çirkin	1	2	3	4	5	6	7	8	Güzel
Uzlaşılabilir	8	7	6	5	4	3	2	1	Uzlaşılmaz
Samimi Değil	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Nazik	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba

Kaynak : Arthur Bedeian, Management (New York: The Dreyden Press, 1986), s.472.

(62) Dereli, s.240.

(63) Bedeian, s.471.

nelmiştir. Böylece daha çok, işin başarılı biçimde tamamlanmasıyla ilgilenmekte ve astlara olan davranışlarında, işe yönelik davranışı benimsemektedir (64). LPC puanı orta düzeyde olan liderler, LPC puanı düşük ya da yüksek olanlara göre daha esnek olarak tanımlanır ve görevin başarılması ya da kişilerarası ilişkilerde, aşırı sınırlayıcı değildirler. (Puanlama: 64 ve yukarısı, yüksek LPC puanlı; 63 ve 58 arası, Orta LPC puanlı; 57 ve aşağısı düşük LPC puanlı lideri ifade etmektedir.)

b) Koşulsal Elverişlilik: Koşulsal elverişlilik kavramı, liderin çalışma grubunun performansını etkilemesini mümkün kılan bir koşulun uygunluğunun derecesini ifade etmektedir (65). Koşulsal elverişliliği belirlemede üç faktör kullanılmaktadır.

1- Başarılacak İşin Niteliği:

Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak, önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanırken, bazıları tümüyle işi yapacak olanların kararına kalmıştır (66). Yapısal işlerde örneğin buzdolabı üretimine ilişkin faaliyetler, önceden planlanmış olup, belirli standartlara göre gerçekleştirilmektedir. Öte yandan, daha çok bilimsel araştırmaya dayalı yapısal olmayan işlerde, liderin astlara göre fazla bir bilgiye sahip olmaması nedeniyle etkileme gücü daha azdır.

2- Lider-İzleyici İlişkileri

Bir kimsenin liderlik yönünden etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biri de, lider-izleyici ilişkileridir. Bu ilişki, lidere olan bağlılığın, saygı ve sevginin durumunu ortaya koyarak, izleyiciler tarafından ne ölçüde kabul edildiğini ifade etmektedir. Grup üyeleri tarafından kabul edilmesi durumunda liderin, biçimsel yetkisine gerek duymaksızın başarılı olması mümkündür (67). Buna göre Fiedler, liderlerin grup üyeleriyle iyi ilişkiler kurmaları duru-

(64) Yukl, s.133.

(65) Bedeian, s.472.

(66) Koçel, s.273.

(67) Dereli, s.241. Ayrıca bkz: Fred E. Fiedler, «Situational Control an A Dynamic Theory of Leadership» s.111. İçinde: Bert King, Siegfried Streufert ve Fred E. Fiedler (Derleyen) **Managerial Control and Organizational Democracy**, (New York: John Wiley and Sons, 1978).

munda daha fazla güce sahip olabileceklerini, tersi durumda güçlerinin azalabileceğini öne sürmüştür (68). Grup üyeleriyle iyi ilişkiler geliştiren ve onlar tarafından kabul edilen bir liderin, karizmatik ilişkiden daha fazla yararlandığı sonucuna ulaşılabilir.

3- Liderin Pozisyona Dayanan Gücü

Liderin pozisyona dayanan gücünün derecesi; liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir (69). Burada liderin pozisyona dayanan gücünün saptanmasında şu soruların cevaplandırılması gerekmektedir (70).

— Lider, astların yükselmesi veya alt göreve atanmasında yetkili midir?

— Liderlik süresi, göreve mi bağlı, yoksa astların davranışlarının etkisinde midir?

— Liderin verdiği ödül veya ceza bir başka yetkili tarafından kaldırılabilir mi?

— Lider işle ilgili emirleri astlara verebiliyor mu?

— Lider astları güdüleyebilmekte midir?

Bir koşulun elverişliliğini ortaya koymada; (1) başarılacak işin niteliği, (2) lider-izleyici ilişkileri, (3) liderin pozisyona dayanan gücü önemli rol oynamaktadır. Buna göre, başarılacak işin niteliği, biçimlendirilmiş ya da biçimlendirilmemiş, lider -izleyici ilişkileri iyi ya da yetersiz, liderin pozisyona dayanan gücü kuvvetli ya da zayıf biçiminde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma sonucunda Şekil-4'de görüldüğü gibi, 8 farklı koşul ortaya çıkmaktadır.

Koşullar karşılaştırıldığında, 1.nci hücre bir lider için en elverişli koşulu ifade etmektedir. Burada lider izleyici ilişkileri iyi, başarılacak işin niteliği biçimlendirilmiş liderin pozisyona dayanan gücü kuvvetli olduğundan, liderin diğer koşullarda yer alanlara göre daha başarılı olması mümkündür. Hücre sekiz; bir lider için en elverişsiz koşulu ifade etmektedir. Burada lider-izleyici ilişkileri

(68) Özalp, s. 31.

(69) Koçel, s. 274.

(70) Özalp, s. 32.

Lider-İzleyici İlişkileri	İyi				Yetersiz				
	Biçimlendirilmiş		Biçimlendirilmemiş		Biçimlendirilmiş		Biçimlendirilmemiş		
Başarılabacak İşin Niteliği									
Liderin Pozisyona Dayanan Gücü	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	
	1	2	3	4	5	6	7	8	
En Elverişli Koşul									En Elverişsiz Koşul

ŞEKİL-4 : Durumsal Koşulların Sınıflandırılması

Kaynak : Bert King, Siegfried Streufert ve Fred E. Fiedler, Managerial Kontrol and Organizational Democracy, İçinde: Fred E. Fiedler, "Situational Kontrol and A Dynamic Theory of Leadership", (New York: John Wiley and Sons, 1978), s. 122.

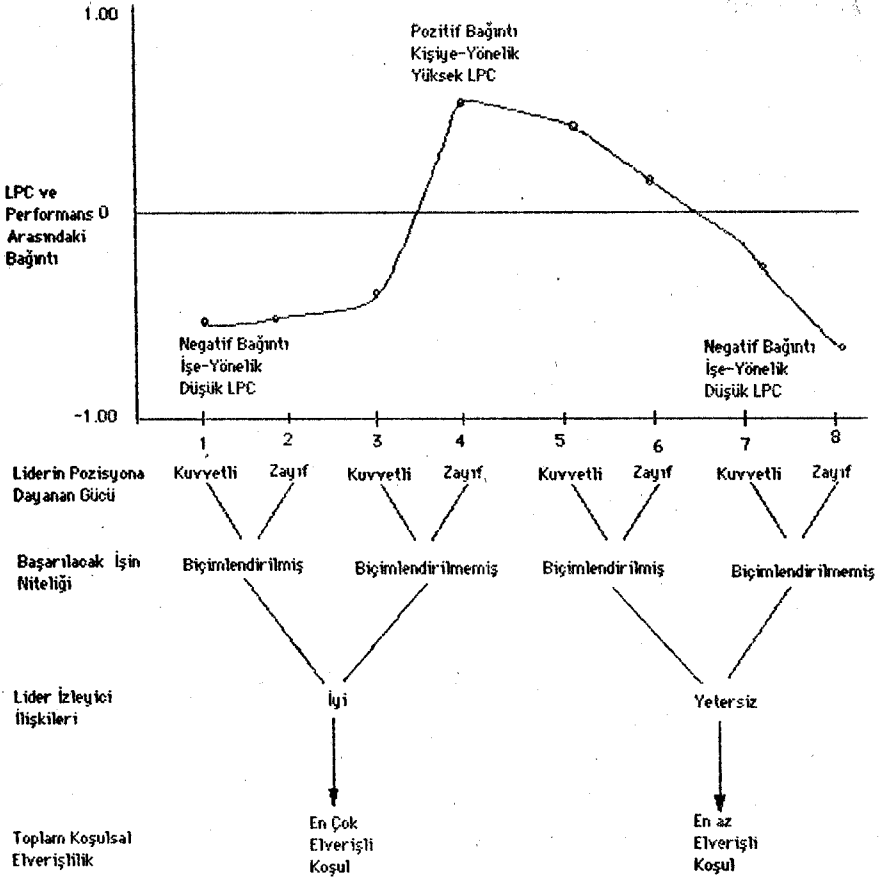
yetersiz, başarılabacak işin niteliği biçimlendirilmemiş ve liderin pozisyona dayanan gücü zayıftır. Hücre 4 ve 5 arasındaki koşullar daha çok ılımlı bir lider için uygundur. Burada lider izleyici ilişkileri iyi ve yetersiz, başarılabacak işin niteliği biçimlendirilmiş ve biçimlendirilmemiş, liderin pozisyona dayanan gücü zayıf ve kuvvetli koşulların bir karışımını yansıtmaktadır.

Fiedler'e göre, liderin göstereceği davranışın etkinliği, en elverişli ve en elverişsiz sayılan durumlarda LPC puanı düşük, işe yönelik liderlik davranışı daha etkilidir. Kişiyeye yönelik davranışın önemli olduğu nispeten elverişli ya da elverişsiz koşullarda LPC puanı yüksek liderler daha etkili görünmektedirler (71). Şekil-5'te grafiğin ortasında yer alan doğrunun altında kalan bölge işe yönelik davranışın, üstünde kalan bölge ise kişiyeye yönelik davranışın etkili olduğu bölgeleri ifade etmektedir.

Orta düzeyde LPC puanı olan liderler, koşulun elverişliliği ya da elverişsizliğinden fazla etkilenmediklerinden dolayı daha etkin görünmektedirler. Bu liderlerin, düşük LPC ve yüksek LPC puanı olanlardan daha esnek, aynı zamanda grup performansını arttıracak davranış tarzına uymaları daha kolay görünmektedir (72).

(71) Koçel, s.275.

(72) Bedeian, s. 474.



ŞEKİL-5 : Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak : Gregory Moorhead ve Ricky Griffin, Organizational Behavior (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), 333.

Fred E. Fiedler'in çalışması, her koşulda etkili olabilecek bir liderlik tarzının olmadığını, grup performansını sağlamak için liderlik tarzı ile koşulun sağladığı elverişlilik arasında dengenin kurulması gerektiğini açığa çıkarmakla, liderlik konusunda yeni bir dönemin başlangıcını sağlamıştır. Teori, genellikle bazı araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiş olması nedeniyle, çok sayıda eleştiri almışna rağmen, hangi koşullarda, hangi tarz liderlik davranışının etkin olabileceği konusundaki araştırmalarla, bir çok yeni incelemenin ortaya çıkmasına yol göstererek, yönetimde davranış bilimlerine önemli katkılarda bulunmuştur.

5. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımıyla İlgili Diğer Teoriler

Yukarıda incelenen dört temel liderlik teorisinin dışında, durumsallık yaklaşımına daha sonraki yıllarda eklenen liderlik teorileri bulunmaktadır. Bunlar; William J. Reddin'in Üç-Boyutlu Teorisi, George Graen'in Lider-Üye Değişimi Teorisi, Gary Yukl'un Bağlantı Modeli, Bass ve Valenzi'nin durumsal liderlik teorileridir.

William J. Reddin, üç-boyutlu liderlik teorisinde, liderlik teorilerinin birçoğunda temel alınan görev ve ilişki boyutuna, etkinlik boyutunu da ekleyerek, liderlik tarzı ile çevrenin durumsal özelliklerini birleştirmeye yönelmiştir (73).

George Graen lider-üye değişimi teorisinde; lider ve izleyicilerin birlikte oluşturduğu gruba, benimsenenler, bu grubun dışında kalanlara dışlananlar adını vererek, benimsenenler grubunun performansının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir (74).

Gary Yukl geliştirdiği bağlantı modelinde, lider davranışı ve lider etkinliği arasındaki ilişkilerin durumsal değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini incelemiştir (75).

Bernard M. Bass ve R. Valenzi'nin liderlik teorisine göre liderlik tarzı; liderin sahip olduğu bilgi ile astların bilgi birikimi ve liderin gücü ile astların gücü arasındaki ilişki olmak üzere iki durumsal değişken tarafından etkilenmektedir. Lider bu durumsal değişkenlere göre; otoriter, manipüle edici, başvuru, katılımcı ve yetki veren davranış tarzlarından birini benimsemektedir (76).

III- LİDERLİĞİN FRED E. FIEDLER TEORİSİNDEKİ LİDERLİK TARZLARINA GÖRE BELİRLENMESİNDE ESKİŞEHİR BÖLGESİNDE SEÇİLEN BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Bu bölümde, ikinci bölümde kuramsal boyutlarıyla ortaya konulan Fred E. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisine ilişkin bir uygulama örneğine yer verilmiştir. Uygulamaya ait sonuçların ak-

(73) Eren, s.369. Ayrıca bkz: Can, s.174.

(74) Rubbins, s.368.

(75) Yukl, s.168.

(76) Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış** (Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1982), s.211.

tarılması, özetlenmesi ve yorumlanmasından önce, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi üzerinde kısaca durulacaktır.

A- ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Fred E. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi; her koşulda geçerli tek bir liderlik davranışının bulunmadığını, grup performansını sağlamanın, koşulsal elverişlilik ile liderlik tarzı arasındaki dengeye bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bununla beraber teorinin uygulama yönüyle bazı sınırları bulunmaktadır. Bunların başında Fiedler'in liderlik teorisini daha çok araştırma bulgularına dayandırarak, bir liderin etkinliğinin belirlenmesinde belirli bir formülü geliştirmemiş olması gelmektedir. İkinci olarak, teorinin önemli bir unsuru olan LPC ölçeği; bir liderin işe ya da kişiye yönelik davranış tarzlarından hangisine uygun olduğunun belirlenmesinde yeterli bir ölçü olarak görünmemektedir.

Teorinin uygulama güçlüklerine rağmen, Fiedler'in çeşitli araştırma bulgularıyla desteklediği gibi, koşulsal elverişlilik ile liderlik tarzı arasındaki dengenin belirli bir grup performansının başarısı üzerindeki etkisinin, bir uygulama örneği ile belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Teoriyi tümüyle destekleyen araştırma bulgularına ulaşmak için, Fred E. Fiedler'in gerçekleştirdiği gibi uzun yıllar 500 ayrı çalışma grubu üzerinde kapsamlı bir araştırma yapılması gerekmektedir. Ancak, böyle bir çalışma kapsam, kaynak ve zaman yönüyle olanaksız görünmektedir.

Araştırmanın amacına ulaşması için, Eskişehir bölgesinde yer alan, sermayesi 10 milyarın üzerinde bulunan; 8 büyük işletmede, 13 çalışma grubu üzerinde uygulama yapılmıştır. Bu işletmeler; Eskişehir Çimento Fabrikası, Cicisan, Eti Gıda Sanayi, Poriş, Alıpsan, Suntasan, Süsler ve Isı Cihazları Fabrikası olarak belirlenmiştir. İşletmelerde genel yönetim, üretim, satınalma, ithalat, ticaret ve dış-ticaret grup liderleri ve üyeleriyle görüşme yapılmıştır.

Araştırma kapsamının mümkün olduğu kadar geniş tutulması konusunda çaba gösterilmesine rağmen, ekonomik durgunluk, endüstriyel bunalım ve yıllık bakımlar nedeniyle bazı yöneticilerin araştırmaya katılmayı reddetmesi ve önemli bir bölümünün de yıllık izinde olması araştırma kapsamını daraltmıştır.

B- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamına alınan 8 büyük işletme ve 13 çalışma grubu iradi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Araştırmanın konusu grup liderleriyle kişisel görüşmeyi gerektirdiğinden, iradi-örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Görüşme yöntemiyle, grup liderlerinin buldukları koşulun elverişliliği, izleyicilerle olan ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için başarılabacak işin niteliği, lider-izleyici ilişkileri ve pozisyona dayanan gücün saptanmasında aşağıdaki sorunlardan yararlanılmıştır.

Başarılabacak işin niteliği

Sizin ve çalışma grubunuzun yerine getirdiği görev; önceden belirlenmiş prosedür, yöntem ya da standartlara mı bağlı yoksa kendi kişisel yetenek ve kararlarınıza mı bağlıdır?

Lider-izleyici ilişkileri

Grup üyelerinin liderleri hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesinin ardından, liderlere grup üyeleriyle karşılıklı sevgi, bağlılık ve dostluğun geliştirilmesine önem verip vermedikleri sorulmuştur.

Liderin pozisyona dayanan gücü

1) Astların yükselmesi veya alt göreve atanmasında yetkili misiniz?

2) Liderlik süreniz göreve mi bağlı, yoksa astların davranışlarının etkisinde midir?

3) Astlarınıza verdiğiniz ödül veya ceza bir başka yetkili tarafından kaldırılabilir mi?

4) İşle ilgili emirleri astlara verebiliyor musunuz?

5) Bir işin belirli bir sürede bitirilmesi ya da verimliliğin artırılması gibi amaçların başarılmasında astları güdüleyebiliyor musunuz?

Yöneticilerin işe-yönelik ya da kişiye-yönelik liderlik tarzlarından hangisine daha yakın olduğunun belirlenmesinde Fiedler'in LPC ölçeğinden (en az tercih edilen iş-arkadaşı ölçeği) yararlanıl-

miştir. LPC ölçeği genel olarak Robert Tannenbaum ve Warren Schmitt tarafından geliştirildiği varsayılan anlam farklılaştırma ölçeğinden uyarlanmıştır. Anlam farklılaştırma ölçeği olumlu ve olumsuz iki uç arasındaki tercihe göre bireylerin tutumunu saptamaya yönelmiştir. Bu derecelendirmeye göre, bireylerin tutum ve değerlerinin yoğunlaştığı noktanın analizi mümkün olmaktadır(77).

C- ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Liderlik tarzı ile koşulsal elverişlilik arasındaki bağıntıyı belirlemeye yönelik uygulama çalışmalarında, araştırma kapsamına alınan işletmelerin grup liderlerinin koşulsal elverişlilik durumları ve LPC ölçeğine göre saptanan liderlik tarzları aşağıda belirtilmiştir. (64 ve yukarısı yüksek LPC puanı, kişiye yönelik liderlik tarzını; 63 ve 58 arası orta düzeyde LPC puanı, kişilerarası ilişkilerde ve görevin tamamlanmasında aşırı sınırlayıcı olmayan liderlik tarzını; 57 ve daha aşağı LPC puanı, işe yönelik liderlik tarzını ifade etmektedir.)

1. Alipsan Kağıt Makinaları Sanayi Ticaret A.Ş.

Alipsan; Fransız Allibe Holding'in % 31 ve Meteksan Şirketler grubunun % 69 katılımıyla 1989 yılında Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde kurulmuştur. 1990 yılında üretim faaliyetlerine başlayan Alipsan A.Ş., yurt içi ve yurt dışında kurulan kağıt ve karton tesislerine ait tüm makinelerin yedek parçalarının üretimini yanısıra mevcut makine ve tesislerin bakım ve revizyon işlemlerini de gerçekleştirmektedir. Ürünlerini Fransa dışında, Endonezya ve Bengaldeş'e ihraç etmektedir.

Alipsan fabrika müdürünün, koşulsal elverişlilik ile ilgili olarak, başarılacak işin niteliği, lider izleyici ilişkileri ve pozisyon gücü konularının belirlenmesi amacıyla kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevaplar ve üretim grubu liderliğine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

Koşulsal Elverişlilik

–Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmiş

(77) İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü yayını, 1991), s. 396.

Alipsan fabrika müdürü, doğrudan üretim bölümünden sorumlu olması nedeniyle, yerine getirdiği görevin %70'inin önceden belirlenmiş yöntem ve standartlara bağlı olduğunu belirtmiştir.

—Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Fabrika müdürü, astlarıyla iyi ilişkiler geliştirilmesinin, en az bir işin zamanında ve istenen özelliklere uygun biçimde yerine getirilmesi kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.

—Liderin Pozisyon gücü : Kuvvetli

Yönetici, astların yükselmesinde ya da alt göreve atanmasında yetkili olduğunu, liderlik süresinin göreve bağlı olduğunu, astlarına verdiği ödül ve cezaların başka bir yetkili tarafından kaldırılmadığını belirtmiştir.

LPC Puanı: 54 (Düşük) İş-yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

2. Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1961 yılında bisküvi alanında faaliyet göstermek üzere Eskişehir'de kurulan Eti, 1962 yılında üretime başlamıştır. Türkiye çapında 12 bölge müdürlüğü bulunmaktadır. Eti gıda sanayinin aylık üretim kapasitesi, 1800 ton ile 3000 ton arasında değişmektedir. 653 üretim işçisi, 72 idari personelin çalıştığı Eti gıda sanayinin sermayesi 17.5 milyar Türk lirasıdır.

Eti Gıda Sanayi satınalma müdürü, mali işler müdür yardımcısı, ithalat sorumlusu ve fabrika müdürlerinin koşulsal elverişlilik ile ilgili olarak, başarılacak işin niteliği, lider izleyici ilişkileri ve pozisyon gücü konularının belirlenmesi amacıyla kendilerine yöneltilen sorulara verdiği cevaplar ve grup liderliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

Satınalma müdürünün cevapları ve grup liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

—Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmiş

Satınalma müdürü, yerine getirdiği görevin %60'ının önceden belirlenmiş standartlara ve yöntemlere bağlı olduğunu, %40'ının da kendi kararlarına bağlı olduğunu belirtmiştir.

--Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Satınalma müdürü öncelikle astlarıyla iyi ilişkiler geliştirilmesine önem verdiğini belirtmiştir. İşteki verimliliğin buna bağlı olarak arttığını savunmaktadır.

--Liderin Pozisyon gücü : Kuvvetli

Satınalma müdürü, astların yükselmesi ve işle ilgili emirlerin verilmesinde yetkili olduğunu, astlarına verdiği ödül ve cezaların başka bir yetkili tarafından kaldırılmadığını ve amaçlara ulaşmada astlarını güdüleyebildiğini belirtmiştir. Liderlik süresinin göreve mi yoksa astların davranışlarına mı bağlı olduğu konusunda açıklama yapmamıştır.

LPC Puanı: 40 (Düşük) işe yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

Mali işler müdür yardımcısının cevapları ve grup liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

--Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmiş

Mali işler müdür yardımcısı, yerine getirdiği görevin %85'inin önceden belirlenen yöntemlere bağlı olduğunu, %15'inin kendi kararlarına bağlı olduğunu belirtmiştir.

--Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Mali işler müdür yardımcısı, astlarının görevlerine ve işletmeye bağlılığının sağlanması için, onlarla iyi ilişkiler geliştirilmesinin çok önemli olduğunu belirtmiştir.

--Liderin Pozisyon gücü : Kuvvetli

Mali işler müdür yardımcısı, astlarının yükselmesi ve onlara iş ile ilgili emirlerin verilmesi konusunda yetkili olduğunu, liderlik süresinin yalnızca göreve bağlı olmadığını bunun yanında astların davranışlarına da bağlı olduğunu ayrıca verimliliğin artırılmasında astlarını güdüleyebildiğini vurgulamıştır.

LPC Puanı: 56 (Düşük) işe yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

İthalat sorumlusunun cevapları ve grup liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

–Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmemiş

İthalat sorumlusu, yerine getirdiği görevin %70'inin kendi kararlarına bağlı olduğunu, %30'unun belirli yöntemlere bağlı olduğunu belirtmiştir.

–Lider-izleyici ilişkileri : İyi

İthalat sorumlusu, astlarını iş arkadaşları olarak algıladığını ve onlarla dostça ilişkiler geliştirmeye önem verdiğini belirtmiştir.

–Liderin Pozisyon gücü : Zayıf

İthalat sorumlusu, astlarının yükselmesi konusunda yetkili değildir. Ayrıca astlarına işle ilgili emirleri rica şeklinde ilettiğini, onları ekonomik ödüllerle güdüleme yetkisine sahip olmadığını ifade etmiştir. Buna göre astlarına ödül ya da ceza vermesinin söz konusu olmadığını vurgulamıştır.

LPC Puanı: 84 (Yüksek) kişiye yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

Fabrika müdürünün cevapları ve grup liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

–Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmiş

Fabrika müdürü, görevinin tümüyle öncede belirlenmiş yöntem ve standartlara bağlı olduğunu belirtmiştir.

–Lider-izleyici ilişkileri : Yetersiz

Fabrika müdürü, astlarıyla iyi ilişkilerin geliştirilmesinden çok, bir işin zamanında ve istenen özelliklere uygun biçimde yerine getirilmesine önem verdiğini belirtmiştir.

–Liderin Pozisyon gücü : Kuvvetli

Fabrika müdürü, astlarının yükselmesinde ve işle ilgili emirlerin verilmesinde yetkili olduğunu, astlarına verdiği ödül ve cezaların başka bir yetkili tarafından kaldırılmadığını ve verimliliğin artırılmasında onları güdüleyebildiğini belirtmiştir.

LPC Puanı: 67 (Yüksek) kişiye-yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

3. Süsler Soba Sanayi Ticaret A.Ş.

Katalitik soba ve soba aksesuarları üretimini gerçekleştiren Süsler A.Ş., 1983 yılında anonim şirket olarak Eskişehir organize sanayi bölgesindeki tesislerinde faaliyete başlamıştır. Yılda 500 bin adet katalitik ve turbo radyan soba üretimini gerçekleştirmektedir. 455 üretim, 45 idari olmak üzere toplam 500 personelin çalıştığı işletmenin sermayesi 15 milyar Türk lirasıdır. 1991 yılında başlanan doğalgaz girişli soba üretimine ilişkin çalışmalara devam edilmektedir.

Süsler soba sanayi genel müdürünün ve satınalma müdürünün koşulsal elverişlilik ile ilgili olarak, başarılacak işin niteliği, lider izleyici ilişkileri ve pozisyon gücü konularının belirlenmesi amacıyla kendilerine yöneltilen sorulara verdiği cevaplar ve grup liderliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

Süsler genel müdürünün cevapları ve grup liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

–Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmemiş

Genel müdür görevinin tümüyle kendi kararlarına bağlı olduğunu, belirli bir yöntem ve standartın bulunmadığını ifade etmiştir.

–Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Genel müdür, astlarının işletmeye bağlılığını yükseltmek ve işletme kültürü yaratmak amacıyla bir örgüt iklimi oluşturmanın çok önemli olduğunu, bunu sağlamak için, dostça ilişkilerin geliştirilmesine taraftar olduğunu vurgulamıştır.

–Liderin Pozisyon gücü : Kuvvetli

Genel müdür, astlarının yükselmesinde ve işle ilgili emirlerin verilmesinde yetkili olduğunu, astlarına verdiği ödül ve cezaların başka bir yetkili tarafından kaldırılamadığını ve amaçlara ulaşmada onları güdüleyebildiğini belirtmiştir.

LPC Puanı: 85 (Yüksek) kişiye-yönelik liderlik tarzı benimsemektedir.

Süsler satınalma müdürünün cevapları ve grup liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

—Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmiş

Satınalma müdürü, görevinin % 60'nın belirli yöntemlere bağlı olduğunu, % 40'nın kendi kişisel kararlarına bağlı olduğunu belirtmiştir.

—Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Satınalma müdürü, grup üyeleriyle karşılıklı sevgi, bağlılık ve dostluğun geliştirilmesine önem vermektedir.

—Liderin Pozisyon gücü : Zayıf

Satınalma müdürü, işle ilgili emirlerin astlara verilmesi konusunda yetkili olduğunu ancak, astların yükselmesi konusunda yetkili olmadığını ve onlara verdiği ödül ya da cezaların bir başka yetkili tarafından kaldırılabilirdiğini belirtmiştir. Liderlik süresinin göreve bağlı olmadığını ve ekonomik ödüllerle astlarını güdüleme yetkisinin bulunmadığını vurgulamıştır.

LPC Puanı: 63 (Orta) işin tamamlanmasında ya da kişilerarası iyi ilişkiler geliştirilmesi konusunda aşırı sınırlayıcı olmayan ılımlı bir liderlik tarzı benimsenmektedir.

4. Poriş Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Poriş 1974 yılında yurt içinde ve yurt dışında bulunan küçük yatırımcıların girişimiyle Eskişehir organize sanayi bölgesinde kurulmuştur. Alman teknolojisiyle kurulan ve otomatikleşmenin sağladığı üretim birimlerinde yılda 1100 ton civata, 550 ton somun üretimi gerçekleştirilmektedir. Birkaç yıl içinde, teknolojik yatırımların tamamlanmasıyla, tümüyle çelik civata ve çelik somun üretiminin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Poriş genel müdürünün cevapları ve genel yönetim grubu liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

—Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmemiş

Poriş genel müdürü, yerine getirdiği görevin tümüyle kendi kararlarına bağlı olduğunu belirtmiştir.

—Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Genel müdür, grup üyeleriyle karşılıklı sevgi, bağlılık ve dostluğun geliştirilmesine önem verdiğini vurgulamıştır.

—Liderin Pozisyon gücü : Kuvvetli

Genel müdür, astlarının yükselmesinde ve işle ilgili emirlerin verilmesinde yetkili olduğunu, astlarına verdiği ödül ve cezaların başka bir yetkili tarafından kaldırılamadığını, ayrıca verimliliğin artırılmasında ve amaçlara ulaşmada onları güdüleyebildiğini ifade etmiştir.

LPC Puanı: 101 (Yüksek) kişiye yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

5. Isı Cihazları Fabrikası A.Ş.

1974 yılında küçük atelyeler halinde çalışan sobacı esnafının birleşmesiyle anonim şirket olarak kurulan Isı cihazları fabrikası Eskişehir organize sanayi bölgesinde faaliyet göstermektedir. Her çeşit kömür sobası ve katalitik soba üretimini gerçekleştiren işletmenin yıllık üretim kapasitesi; 150 bin adet/yıl kömür sobası, 50 bin adet/yıl katalitik radyan sobasıdır.

Isı Cihazlarında genel müdürünün cevapları ve genel yönetim grubu liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

—Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmemiş

Genel müdür, görevini yerine getirmede belirli yöntemlerin bulunmadığını, tümüyle kendi kişisel kararları doğrultusunda hareket ettiğini belirtmiştir.

—Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Genel müdür, işletmede bir aile ortamının ve dostça ilişkilerin yaratılmasının, verimliliği arttırmanın önkoşulu olduğunu ifade etmiştir.

—Liderin pozisyon gücü : Kuvvetli

Genel müdür, astlarının yükselmesinde ve işle ilgili emirlerin verilmesinde yetkili olduğunu, astlarına verdiği ödül ve cezaların başka bir yetkili tarafından kaldırılamadığını ve amaçlara ulaşmada onları güdüleyebildiğini belirtmiştir.

LPC Puanı: 70 (Yüksek) kişiye-yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

Isı Cihazları pres atelyesi postabaşısının cevapları ve grup liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

—Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmiş

Postabaşı, kendisinin ve astlarının yerine getirdiği görevin, önceden belirlenmiş standartlara bağlı olduğunu vurgulamıştır.

—Lider-izleyici ilişkileri : Yetersiz

Postabaşı, bir işin zamanında ve standartlara bağlı olarak yerine getirilmesinin çok önemli olduğunu, astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesinin istenen verimliliğin sağlanmasında bir engel oluşturabileceğini belirtmiştir.

—Liderin Pozisyon gücü : Zayıf

Postabaşı, yalnızca işle ilgili emirleri astlara verebildiğini bunun dışında onların yükselmesi konusunda yetkili olmadığını, verdiği ödül ve cezaların kaldırılabilmesini belirtmiştir.

LPC Puanı: 60 (Orta) işin tamamlanması ve kişilerarası ilişkilerde aşırı sınırlayıcı olmayan ılımlı liderlik tarzı benimsenmektedir.

6. Eskişehir Çimento Fabrikası T.A.Ş.

1954 yılında kurulan Eşçim, Zeytinoğlu Holding'i oluşturan sanayi kuruluşlarının en önemlilerinden biri durumundadır. İdari bina, fabrika ve yardımcı ünitelerin yer aldığı Eskişehir'e bağlı Çukurhisar köyünde faaliyet gösteren Eşçim'in çalışma konusu; çimento, klinken üretimi ve ticaretidir. Yıllık üretim kapasitesi; 600 bin ton klinker, 450 bin ton çimentodur. 68 idari ve 179 üretim personelinin bulunduğu işletmede, uzun dönemli teknolojik yatırımlar kapsamında otomasyon dönüşüm projesinin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Eşçim'de ticaret müdürünün cevapları ve ticaret grubu liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

—Başarılacak işin niteliği : Biçimlendirilmemiş

Ticaret müdürü, görevinin % 70'nin kendi kararlarına bağlı olduğunu, % 30'nun belirli yöntem ve standartlara bağlı olduğunu ifade etmiştir.

—Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Ticaret müdürü, astlarıyla dostça ilişkiler geliştirilmediği sürece amaçlara ulaşmanın mümkün olmadığını vurgulamıştır.

—Liderin Pozisyon gücü : Zayıf

Ticaret müdürü, işle ilgili emirlerin astlara verilmesi konusunda yetkili olduğunu ancak, astların yükselmesi konusunda yetkili olmadığını ve onlara verdiği ödül ya da cezaların bir başka yetkili tarafından kaldırılabilmediğini belirtmiştir. Bunun yanında liderlik süresinin göreve bağlı olmadığını ifade etmiştir.

LPC Puanı: 74 (Yüksek) kişiye-yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

7. Cicans Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1925 yılında, Eskişehir'in Sivrihisar ilçesinde küçük bir imathanede şeker üretimine başlayan işletme, 1970 yılında Eskişehir organize sanayi bölgesindeki tesislerine taşınmıştır. 1976 yılında halka açılarak anonim şirket durumuna gelen işletmenin günlük işlenebilecek hammadde kapasitesi 80 bin tondur. 400 üretim ve 100 idari personelin çalıştığı Cici'nin sermayesi 14.5 milyar Türk lirasıdır.

Cicans dış ticaret müdürünün cevapları ve dış ticaret grubu liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

—Başarılabilecek işin niteliği : Biçimlendirilmemiş

Dış ticaret müdürü, görevinin, % 90 kendi kararlarına, % 10 standartlara bağlı olduğunu ifade etmiştir.

—Lider-izleyici ilişkileri : İyi

Dış ticaret müdürü, görevini başarmada, astlarıyla iyi ve dostça ilişkiler geliştirmenin önemli olduğunu düşünmektedir.

—Liderin Pozisyon gücü : Zayıf

Dış Ticaret müdürü, işle ilgili emirleri astlarına vermenin dışında, onların yükselmesi ve ödül-ceza konusunda yetkili olmadığını yalnızca üst yönetime öneri getirebildiğini, ayrıca liderlik süresinin göreve bağlı olmadığını belirtmiştir.

LPC Puanı: 72 (Yüksek) kişiye yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

8. Suntasan A.Ş.

1977 yılında kurulan Suntasan, sunta ve yonga levha üretimi konusunda, Türkiye'de bulunan yirmisekiz kuruluştan biri olarak faaliyet göstermektedir. Eskişehir organize sanayi bölgesinde bulunan Suntasan'ın sermayesi 14 milyar Türk lirasıdır. Toplam personel sayısı 325'dir.

Suntasan genel müdürünün cevapları ve genel yönetim grubu liderliğine ilişkin bulgular:

Koşulsal Elverişlilik

—Başarılabilecek işin niteliği : Biçimlendirilmemiş

Genel müdür, görevini yerine getirmede belirli yöntemlerin bulunmadığını, tümüyle kendi kişisel kararları doğrultusunda hareket ettiğini belirtmiştir.

—Lider-izleyici ilişkileri : Yetersiz

Genel müdür, astların yalnızca belirli bir işi yerine getiren kişiler olarak algıladığını, bu nedenle onlarla dostça ilişkiler geliştirmenin fazla önem taşımadığını belirtmiştir.

—Liderin pozisyon gücü : Kuvvetli

Genel müdür, astların yükselmesinde ya da alt göreve atanmasında yetkili olduğunu, liderlik süresinin göreve bağlı olduğunu, astlarına verdiği ödül ve cezaların başka bir yetkili tarafından kaldırılmadığını belirtmiştir.

LPC puanı: 52 (Düşük) işe-yönelik liderlik tarzı benimsenmektedir.

D- ARAŞTIRMA BULGULARININ ÖZETLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Liderlik tarzının, Fred E. Fiedler'in durumsal liderlik teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesinde; işletmelerde çeşitli çalışma gruplarının liderleriyle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulguların tümü tablo-1'de özetlenmiştir.

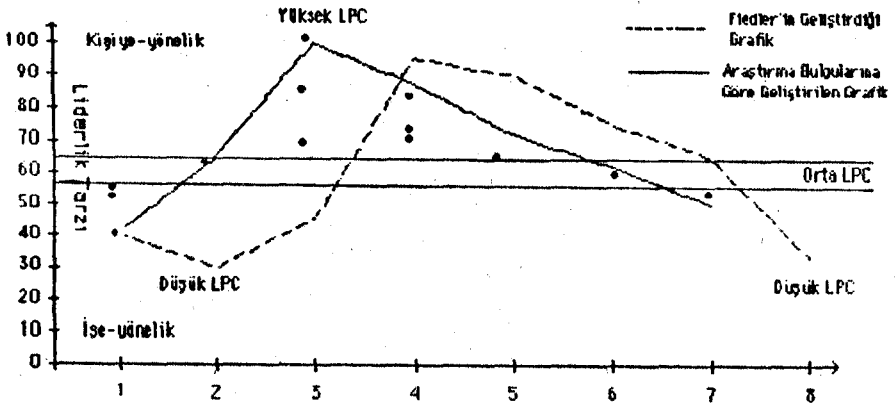
TABLO-1 : Eskişehir Bölgesinde Büyük Sanayi İşletmelerinde Çalışma Grubu Liderlerine İlişkin Bulgular

Koşulsal Elverişlilik

Lider izleyici ilişkileri	Başarılacak işin Niteliği	Pozisyon Gücü	Örnek Grup	Etkili Liderlik Tarzı
1 İyi	Biçimlendirilmiş	Kuvvetli	Alipsan-Eti Satınalma-Eti Mali işler	İşe yönelik
2 İyi	Biçimlendirilmiş	Zayıf	Süsler Satınalma	İlimli
3 İyi	Biçimlendirilmemiş	Kuvvetli	Poriş-Süsler-ICF Genel Yönetim	Kişiyeye yönelik
4 İyi	Biçimlendirilmemiş	Zayıf	Esçim Ticaret-Cici Dış Tic.-Eti İthalat	Kişiyeye yönelik
5 Yetersiz	Biçimlendirilmiş	Kuvvetli	Eti Üretim Grubu	Kişiyeye yönelik
6 Yetersiz	Biçimlendirilmiş	Zayıf	ICF Pres Grubu	İlimli
7 Yetersiz	Biçimlendirilmemiş	Kuvvetli	Suntasan Genel Yönetim Grubu	İşe yönelik
8 Yetersiz	Biçimlendirilmemiş	Zayıf	_____	_____

Tabloda görüldüğü gibi, 13 çalışma grubu liderlerinden 4'ü işe-yönelik, 7'si kişiye-yönelik, 2'si orta düzeyde işe ve kişiye-yönelik liderlik tarzını benimsemektedir. Koşul 8'de olduğu gibi, lider izleyici ilişkileri yetersiz, başarılacak işin niteliği biçimlendirilmemiş ve pozisyona dayanan gücün zayıf olduğu duruma uygun bir grup lideri tespit edilememiştir. Tablo-1'de özetlenen bulguları şekil-6'da olduğu gibi bir grafik üzerinde göstermek mümkündür. Ayrıca grafiğin, Fred E. Fiedler'in araştırmaları sonucu ulaştığı bulgulara göre genelleştirdiği grafik karşısındaki durumu görmektedir.

ŞEKİL-6. Araştırma bulgularına göre liderlik tarzı ve koşulsal elverişlilik arasındaki bağıntıyı gösteren grafik.

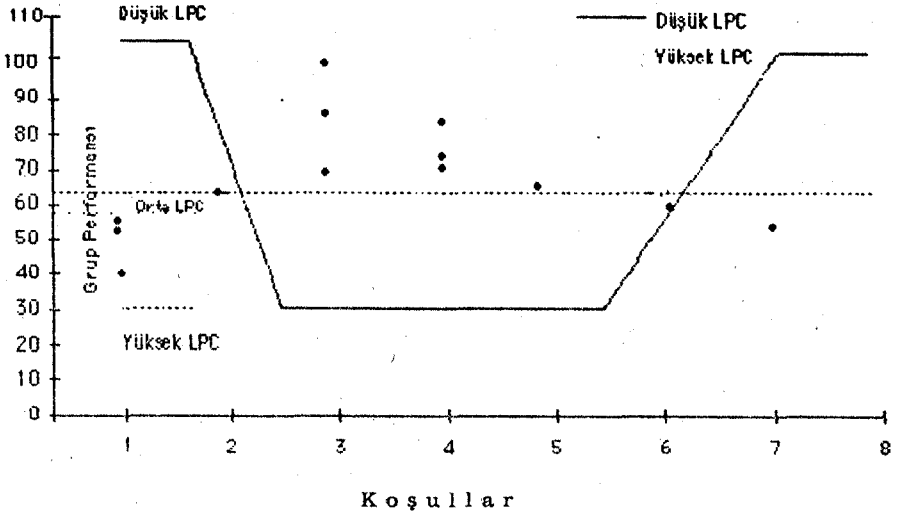


En Elverişli		Koşullar				En Elverişsiz	
Lider İzleyici İlişkileri		İyi		Yetersiz			
İşin Niteliği Biçimlendirilmiş		Biçimlendirilmemiş		Biçimlendirilmiş		Biçimlendirilmemiş	
Pozisyon	Güç	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf
-Alıpsan	-Süsler	-Poriş	-Eşçim	-Eti	-ICF	-Suntasan	
-Eti Satın alma	-Satın alma	-Süsler	-Cici	Üretim	Pres	-Yönetim	
-Eti Mali İşler		-ICF Yönetim	Eti İth.				

Şekil-6'da yatay eksen koşulsal elverişliliği, dikey eksen liderlik tarzını ifade etmektedir. Noktalar çalışma gruplarının koşulsal elverişlilik durumları ile LPC puanlarının kesiştiği noktalardır. Grafik genel olarak koşulsal elverişlilik ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Grafiğe göre orta çizgilerinin üzerinde yer

alan bölge, grup performansının sağlanmasında kişiye-yönelik davranışı benimseyen, LPC puanı 64 ve yukarısı olan liderlerin daha başarılı olduğu bölgeyi (Poriş, Süsler ve Isı Cihazları Fabrikası genel yönetim grubu liderleri), çizgilerin altında kalan bölge işe-yönelik davranışı benimseyen, LPC puanı 57 ve aşağısı olan liderlerin daha başarılı olduğu bölgeyi (Alipsan üretim, Eti mali işler grubu liderleri), çizgilerin arasında kalan bölge orta düzeyde kişiye ve işe yönelik ılımlı davranış biçimini benimseyen, LPC puanı 58 ve 63 arasında bulunan liderlerin başarılı olduğu bölgeyi (Süsler satılma ve Isı Cihazları Fabrikası pres grubu liderleri) göstermektedir. Buna göre, koşul 1, 2, 6, 7; LPC puanı düşük ve orta düzeyde olan liderler için elverişli koşulları ifade ederken, 3, 4 ve 5; LPC puanı yüksek, kişiye-yönelik liderlik tarzına sahip liderler için elverişli koşulları ifade etmektedir.

ŞEKİL-7: Araştırma Bulgularına Göre Durumsallık Teorisinin Şematik Gösterilişi



	Koşullar							
Lider-izleyici İlişkileri	+	+	+	+	-	-	-	-
İşin Niteliği	+	+	-	-	+	+	-	-
Pozisyon Gücü	+	-	+	-	+	-	+	-
	En Elverişli Koşul		Orta Düzeyde Elverişli Koşul,			En Elverişsiz Koşul		

Şekil-6'da grafikte gösterilen bulguları; şekil-7'de yer alan ikinci bir grafikte özetlemek mümkündür. Bu grafik, araştırma

bulgularına göre durumsal liderlik teorisinin şematik gösterimini ifade etmektedir. Yatay eksendeki koşulsal elverişlilik unsurları, aldıkları (+) ve (-) değerlere göre, elverişli ve elverişsiz koşullar olarak nitelendirilmiştir. Orta çizgilerinin üst tarafında kalan, koşul 3,4 ve 5'e karşılık gelen kesikli çizgiler, LPC puanı yüksek liderler için elverişli durumu gösterirken, çizgilerin altında kalan kesikli çizgileri karşılık geldiği koşul 1 ve 7, elverişsiz durumu göstermektedir. Benzer biçimde, orta çizginin üst tarafında kalan düz çizgilerin karşılık geldiği koşul 1 ve 7 düşük LPC puanlı liderler için en elverişli durumları gösterirken, çizginin altında kalan düz çizgiye karşılık gelen koşul 3,4 ve 5 elverişsiz durumu göstermektedir. Kesikli ve düz çizgilerin aralarında kalan, koşul 2 ve 6'ya karşılık gelen boşluklar ise, orta düzeyde LPC puanına sahip liderler için elverişli durumlardır.

E- ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMU

Bu çalışmanın uygulama bölümünde Fred E. Fiedler'in durumsal liderlik teorisinin hareket noktasını oluşturan; grup performansının, liderlik tarzı ile koşulsal elverişlilik arasındaki dengeye bağlı olduğu hipotezini destekleyen araştırma bulgularına benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Teoriye göre Fiedler orta düzeyde LPC puanına sahip, kişiler-arası ilişkiler ve işin tamamlanması konusunda aşırı sınırlayıcı olmayan liderlerin koşullardan fazla etkilenmediğini öne sürmektedir. Araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı gibi en elverişsiz ve en elverişli koşullara yakın durumlarda orta LPC puanlı liderlerin başarılı olduğunun saptanması, Fiedlerin teorisini destekler niteliktedir. Öte yandan, Fiedler'in koşul 1,2,3,7 ve 8'de düşük LPC puanlı liderler için elverişli olduğunu vurgulamasına karşılık, bu çalışmada koşul 3, en yüksek LPC puanlarına sahip, kişiye-yönelik davranış tarzını benimseyen liderlerin başarılı olduğu koşul olarak saptanmıştır. Bunun yanında Koşul 4 ve 5 Fiedler'in bulgularını destekler biçimde yakın ve dostça ilişkilerin kurulmasını isteyen kişiye-yönelik liderler için uygun durumu göstermektedir. En elverişsiz yakın koşul 7 ise, Fiedlerin bulgularında olduğu gibi, düşük LPC puanlı liderler için uygun durum olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre Fiedler'in de belirttiği gibi en elverişli ve en elverişsiz koşullar düşük LPC puanlı işe-yönelik lider-

ler için, grup performansını korumada ve arttırmada uygun durumu ifade etmektedir. Genel olarak bazı sapmalarla araştırma sonucunda elde edilen bulguların Fiedler'in bulgularına benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Fiedler'e göre, koşul 3'ün, LPC puanı düşük liderler için uygun durumu ifade etmesine karşılık, araştırmaya katılan Poriş, Süssler ve ICF genel müdürlerinin bulunduğu koşul 3, LPC puanı yüksek liderler için uygun görünmektedir. Bu sapma, Fiedler'in araştırmalarından bu yana geçen son 20-30 yılda, yönetim anlayışındaki değişimlerden kaynaklanmaktadır. Bugün üst yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin önemli bir bölümü, etkinliğin, verimliliğin artırılması kadar, insanların işyerindeki mutluluklarına, iş tatminlerine ve dostça bir organizasyon iklimi yaratılmasına da önem vermektedirler. Katılmalı yönetim, amaçlara göre yönetim ve kalite çemberleri gibi işletme yönetimine son yıllarda kazandırılan modern yönetim modellerinin giderek önem kazanması, bu görüşü desteklemektedir. Buna göre özellikle üst düzey yöneticilerinin, işletme amaçları ile çalışanların ve çalışma grubu üyelerinin beklentileri arasındaki dengeyi oluşturmada, daha çok kişiye-yönelik liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılabilir.