

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/313114804>

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MODERN LİDERDEN BEKLENTİLER

Article · December 2016

CITATION

1

READS

15,473

1 author:



Çetin Bektaş

Gaziosmanpaşa University

46 PUBLICATIONS 172 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri [View project](#)

Geliş Tarihi: 30/05/2016

Kabul Tarihi: 10/06/2016

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MODERN LİDERDEN BEKLENTİLER

Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ*

ÖZET

Liderlik, insanların birlikte yaşadıkları ve yönetimin söz konusu olduğu her yerde gündemde olan önemli bir konudur. Bu konu yöneltme fonksiyonu içinde ele alınmakta ve personelin işe yönltilmesinde iletişim ve motivasyon fonksiyonu ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu yüzen etkili liderliğin gerçekleşmesi için lider ile personelin iş birliği gereklidir. Bu nedenle liderlik konusu insanlık tarihi boyunca hep üzerinde konuşulan ve bundan sonrada konuşulacak en temel konulardan birisidir. Bu konuda literatürde hem klasik liderlik yaklaşımları, hem de modern liderlik yaklaşımlarıyla ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda modern liderlik yaklaşımları açıklanmakta ve günümüzde liderlik beklentilerinin neler olduğuna cevap aranmaktadır. Kuramsal bir çalışma olan bu çalışmada, liderlik ve modern liderlik yaklaşımları açıklamaya çalışılmıştır. Daha sonra etkili liderlik özellikleri ve modern liderden beklentiler açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Modern Lider

LEADERSHIP APPROACHES AND EXPECTATIONS FROM MODERN LEADERS

ABSTRACT

Leadership has always been a main topic that is examined throughout the history of mankind. It is an important issue that is on the agenda everywhere people live or work together and their management is involved. In organizations, the leadership function is handled by the directing staff. Normally, the leadership function involves establishing direction, communicating goals and motivating people. Therefore, to realize effective leadership, leaders and staff cooperation is necessary. The relationship between leaders and staff has been studied and reported in the literature using either the classical approach to leadership or the modern approach. In studies where the modern leadership approach was used, leadership was described; and today's leadership expectations were explored. In this study a theoretical methodology is applied to further clarify leadership and modern leadership approaches. Then, effective leadership characteristics and expectations from modern leadership are depicted and established.

Key Words: Leadership, Leadership Approaches, Modern Leaders

GİRİŞ

Liderlik ve liderlik yaklaşımları yönetim biliminin temel konularından birisidir. İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderlik olgusu da meydana çıkmaktadır. Çünkü liderlik, liderin takipçilerini bir hedefe yöneltmede motivasyon ve haberleşme ile birlikte en önemli araçlardan bir tanesidir. Bu çalışmamızda da genel olarak liderlik ve liderin temel özellikleri açıklanmaktadır. Öncelikle liderlikle ilgili özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım konularına yer verilmektedir. Daha sonra modern liderlik yaklaşımları açıklanmaktadır. Bu kapsamda; etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik özellikleri açıklanmaktadır. Kuramsal yapıda olan bu çalışmada, liderlik özelliklerine bağlı olarak modern liderden beklentiler ortaya konulmaktadır. Bu beklentilerden ön plana çıkanlar temel olarak; liderin adaletli olması, doğru sözlü olması, güven oluşturmaya, personeline moral vermesi ve personeline güçlendirmesi şeklindedir.

* Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, TOKAT, cetin.bektas@gop.edu.tr

1. LİDERLİK VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Sosyal bir varlık olan insan için liderlik konusu yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu konuda çok sayıda araştırma yapılmış ve liderlik konusu çok farklı yönlerden tanımlanmıştır. Liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar liderliği; “özellikler, süreç, etkileşim, güç ilişkisi, yöneticiden ayrıldığı yönler ve etkinlik” gibi çok farklı açılardan ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Bununla birlikte üzerinde en fazla araştırma yapılan yönü “liderliğin etkinliği” konusu olmuştur (Sayılı, Baytok, 2014:7). Yapılan bu araştırmalarda liderin izleyenlerini belirlediği amaçlara ne düzeyde ulaştırıp, ulaştıramadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bir diğer değişle, eğer amaçlara ulaşma derecesi yüksek ise lider başarılı, değilse liderin başarısız olduğuna hükmedilmektedir. Bu bağlamda liderlik tarzları irdelenmeye başlanmış, liderin davranışlarıyla ilgili analizler yapılarak çalışmalarda bulunulmuştur. Bunun yanında liderin hangi davranışının etkinliği sağlayacağı hep tartışılarak süregelmiştir. Bu yöndeki tartışmalar yoğun olarak 1930-1940 yılları arasında liderin özellikleri yaklaşımına odaklanan çalışmalarda görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında lider hangi özellikleri taşımalıdır? Liderle takipçileri arasındaki ilişkiler sürekli midir? Lider ve takipçileri arasındaki iletişim nasıl işlemektedir? Bu konuda çok sayıda deneysel çalışma yapılmış ve özellikler yaklaşımı adı altında bir teori ortaya konulmuştur. Özellikler yaklaşımı dikkate alındığında, bir liderin genel kişisel özellikleri; zeka, inanılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etki özelliklerine sahip olması onun liderlik rolünü ortaya koymaktadır. Bu özellikler kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Sayılı, Baytok,2014:19):

-Zekâ: Entelektüel yetenek olarak tanımlanan zekâ; liderlikle doğrudan ilişkili olarak, bir insanı diğerlerinden ayıran en etkileyici ve belirleyici özelliktir. Bu özellik diğer insanları tanıma ve anlama, problem çözme, yeni fikir ve çözümler üretme, hızlı öğrenme gibi üstünlükler sağlayarak farklılaştırıcı bir etki oluşturur.

-İnanılabilirlik: İnanılabilirlik, izleyenlerin lideri kabullenmelerinin ve takip etmelerinin en etkili nedeni olarak görülmektedir. Liderlik süreci lider ve izleyenler arasındaki bir etkileşim olarak liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesi ve olumlu bir izlenim oluşturabilmesi için önemlidir.

-Güvenilirlik: Güven bir liderin en önemli itibar kaynağıdır. İzleyenlerin (takipçilerin) güvenini kaybeden bir lider yönetim gücünü de kaybetmiş sayılır. Bu nedenle güven oluşturmak için liderin hem maddi hemde sosyo-psikolojik faktörleri etkili kullanması gerekir. Güvenin sağlandığı ortamlarda hem işgören hemde lider rahat hareket ederek ortak amaçlarını gerçekleştirebilirler.

-Doğruluk: Doğruluk liderin en önemli sosyal sermayelerinden birisidir bu sosyal sermayeyle birlikte izleyenlerin güvenini kazanır ve yöneltme faaliyetini başarıyla gerçekleştirir. Doğruluk hem sözde, hemözde hem de fiilde gerçekleştirilmesi gereken bir konudur. Bir diğer değişle liderler söylediklerine ve yaptıklarına özen göstermeli, yapamayacakları şeyleri taahhüt etmemelidirler.

-Kavramsal Yetenek: Kavramsal yetenek liderin en önemli özelliklerinden birisidir. Kavramsal yetenekle strateji üretmek örgütsel amaçları gerçekleştirir. Bundan dolayı strateji üretmek, stratejik düşünmek ve örgütsel vizyon oluşturmak liderin temel görevleri arasında sayılır.

-Empati: Empati, liderin kendisini izleyenlerin yerine koyarak onları anlamasıyla ilişkili bir kavramdır. Bunu yaparak izleyenlerin işletme ve yönetim hakkında ne düşündüklerini belirleyip ona göre hareket etmesini sağlayacaktır. Ayrıca lider empati yeteneğini geliştirerek izleyenlerini başarılı bir şekilde örgüt amaçlarına yöneltecektir.

-Dinleme: Klasik yönetim anlayışı temel olarak “lider konuşur, astlar dinler” üzerine kuruludur, fakat günümüzde bu düşüncenin işe yaradığı söylenemez. Dolayısıyla yöneticinin iyi bir dinleyici olması gereklidir. Yönetici astlarını dinleyerek onların ihtiyaç ve beklentilerini en uygun düzeyde tespit ederek örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesini sağlar.

-Etki: Lider, çalışanları tarafında sevilen ve sayılan, güvenilen, güçlü ve itibarlı birisiyse etkisi yüksek, değilse etkisi düşük olacaktır. Dolayısıyla bir liderin gücü yasal gücünden daha çok sahip olduğu kişisel özellikler, kurduğu ilişkiler ve astlarını etkileme düzeyiyle ilgilidir.

Farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, özellikler yaklaşımının yetersiz olduğunun farkına varılmıştır. Bunun sonucunda 1940'dan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine araştırmalar yapılmıştır. Davranışsal liderlik teorileri olarak öne çıkan liderlik teorileri ise; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması, Michigan Üniversitesi liderlik çalışması, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi, ve Mc Gregor'un, X ve Y Teorisidir (Koçel, 2015:667). Davranışsal liderlik teorilerinde genel olarak iki konu ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, liderin kişiyi ön plana alması, diğeri ise iş ön plana almasıdır. Başka bir değişle, Blake ve Mouton'da olduğu gibi; liderin üretime yönelik veya kişiler arası ilişkilere yönelik olmasıdır. Davranışsal yaklaşımlar incelendiğinde işe yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma arasında bir dengenin kurulması gerektiği zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü her iki öge de verimlilik ve etkinlik için temel teşkil etmektedir.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından sonraki süreçte, özellikle 1960-1980 yılları arasında ise; liderliğin durumsal gerekler ve lideri davranışları ile ilişkilendirilen görüşler üzerinde durulmuştur (Özyılmaz, Ölçer, 2008:128).Bu dönemde

etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak “durum” da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarla birlikte, liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiş (Çetin, 2008:77) ve liderlikte durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır. Durumsal veya koşul bağımlılık teorisi olarak adlandırılan teori temel olarak şu yaklaşımları kapsamaktadır: Fiedler’in durumsallık yaklaşımı, Amaç-yol teorisi ve Reddin’in üç boyutlu liderlik modelidir (Koçel, 2015:667).

Fiedler’in durumsallık teorisine yönelik araştırmalar şu şekilde özetlenebilir (Çetin,2008:78):

- İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.

- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü bile olsa yüksek verim sağlamaktadır.

- Görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan lider, etkililiği en düşük olan liderdir.

- Bir grubun etkililiği, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik niteliğine bağlıdır.

- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

Bununla birlikte, durumsal liderliği temellendiren Hersey ve Blanchard’ın modeli iki temel varsayıma dayanır. Bunlar:

- Tüm amaçlara ulaştıran tek bir liderlik biçimi yoktur.

- Hangi yaklaşımın uygun olacağı izleyenlere (çalışanlar) ve yapılması gereken göreve göre değişir

Durumsal yaklaşımlardan bir diğeri olan Wroom ve Yetton modeli, olasılık teorisinin mantığıyla ilişkilendirilmiş üç unsuru kapsar. Bunlar:

- Tüm durumlarda geçerli tek liderlik biçimi yoktur,

- Dolayısıyla durumlar tanımlanmalıdır,

- Hangi duruma hangi liderlik biçiminin en uygun olacağı tespit edilmelidir

Durumsal yaklaşımlarda tek veya birkaç belirli doğru davranış bulunmamaktadır. Yaşanan her olay, kendine has nitelikleri ile farklı bir yaklaşım ve davranış gerektirebilmektedir. Dolayısıyla durumsal teoriler diğer liderlik yaklaşımlarını da bir tarafa bırakmadan, onların eksiklerini de tamamlayarak ve olabildiğince de onlardan yararlanmaya çalışmaktadır. Bu yönüyle kendinden önceki araştırmaların birikimlerine de kazanım olarak bakmaktadır (Çetin, 2008:79).

2. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Modern liderlik yaklaşımları olarak bilinen yaklaşımlar 1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass’ın yaptıkları çalışmalarla yeni boyutlar kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmalar liderlik konusuna yeni yaklaşımlar sunmaktadır. Bunlar temel olarak; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderliktir. Sayılan bu liderlik türleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, bir amaca ulaşmak için lider ve izleyiciler arasındaki bir değiş-tokuş (alış-veriş) ilişkisine temel teşkil etmektedir (McCleskey, 2014:122). Bu ilişkide izleyicilerin ortak kararlara ulaşmaları konusunda bir çaba değil, pazarlık söz konusudur. Bu değiş tokuşun konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilir ve her iki taraf da birbirine karşı bağımlıdır (Özyılmaz, Ölçer,2008:130). Lider ve izleyiciler arasındaki ilişki her iki tarafında birbirini etkilemesi üzerine kuruludur. Lider, amaca ulaşmak için takipçilerini ödüllendirerek daha yüksek performans göstermelerini sağlamak üzerine sistemini kurmaktadır. Bununla birlikte personel, beklenen başarıyı göstermediği durumlarda ise ceza ile karşı karşıya kalır. Etkileşimci, işlemci veya transaksiyonel liderliğin üç temel boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve ilgisiz liderlik yaklaşımıdır. Bunlar aşağıda şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Koşullu Ödül:** Liderler ortak amaç belirler ve bu amaçları gerçekleştiren çalışanların, karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını belirtirler. Lider, çalışana daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılacak amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak maddi ve manevi ödülleri sağlar. Ödüllendirme gerçekleşince çalışanlar daha çok çaba harcar. Bu bakımdan koşullu ödül, yapıcı bir işlem olarak adlandırılmaktadır. Koşullu ödülle beraber işlerin devam etmesi için çalışanlar sürekli gözlenir ve yapılan hatalar konusunda geribildirimler kendi aralarında mutlaka sağlar (Bakan vd.,2015:204)

- **İstisnalarla Yönetim:** İstisnalarla yönetimin temel olarak iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar; aktif ve pasif boyutlar olarak adlandırılmaktadır. İstisnalarla yönetimde lider tüm süreçlerle ve sorunlarla doğrudan ilgilenmez. Bunun yerine,

olumsuz bir durumla karşılaşıldığında müdahale eder. Bu yönetim tarzı özellikle personel performansının çok düşük olduğu zaman başvurulan bir yöntemdir.

Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz. Pasif istisnalarla yönetim davranışını benimseyen etkileşimci lider, genelde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak için çaba göstermez ve örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunlara, izleyenlerinden çözüm önerileri bekler (Yavuz, Tokmak, 2009:18). İzleyenler tarafından sunulan çözüm tekliflerini genellikle dikkate almaz ve tartışmaya açmaz. Bununla birlikte izleyenler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul ederek uygulamaya koyar.

Aktif istisnalarla yönetimde lider, doğabilecek sorunlardan dolayı görevlerin yerine getirilip getirilmediğini izleme ve geçerli performans düzeylerini sağlamak için bu sorunları çözmeye konusunda dikkatini yoğunlaştırır. Lider hali hazırda var olan süreçten sapmaları gözetler ve herhangi bir düzensizlik meydana gelmemesi için müdahalede bulunur (Okçu, 2011:4469). İstisnalarla yönetimde, aktif istisnalarla yönetimde lider proaktif rol alırken, pasif istisnalarla yönetimde lider reaktif rol oynamaktadır.

- **İlgisiz Liderlik Yaklaşımı:** Bu liderlik tarzında lider takipçileri kendi haline bırakır. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Bu liderler sorumluluklarını reddederler ve karar almaktan kaçınırlar. Lider astlarıyla bir takas veya anlaşma imzalamaz. Bu tür liderler özellikle karar vermekten kaçınırlar. Bununla birlikte liderlik davranışlarından uzak dururlar. Bu durumda haliyle liderlik davranışları göz ardı edilir ve ilişkiler sürdürülemez (Okçu, 2011:447). Bu liderlik durumu proaktif olarak olaylara müdahale etmez. Problem çıktığında problemi çözmeye yolunu tercih ederek reaktif davranır.

2.2 Dönüştürücü Liderlik

Bernard M. Bass liderliğin en gelişmiş şeklinin ve evrensel değerleri kapsadığını yaptığı çalışmalarda ortaya koymuştur (Bass, 1985,1997).Dönüştürücü liderlik izleyiciler üzerinde etki, güven ve hayranlık oluşturan ve bağlılık sağlayan (Singh,2015:753); yüksek amaçlar belirleyen ve grubun amaçlarının ve misyonunun anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlayan; takipçilerin çıkarlarını ve yeteneklerini geliştiren, onların kendini ifade etme ihtiyacını en yüksek düzeye çıkaran, izleyicilerini belirlenen standartlar ve amaçların ötesinde normalde beklenenden daha fazla çaba ve performans göstermeye içsel olarak motive eden, izleyicilerde kendi çıkarlarından önce grubun çıkarlarını düşünme bilinci oluşturan daha doğrunun ve daha iyinin peşinde olan ve örgüt kültürünü değiştiren kişidir(Özyılmaz, Ölçer, 2008:132). Bass ve diğer yazarlar dönüştürücü liderlerin astlarının yeteneklerini geliştirme fırsatı sağlayan bir liderlik türü olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda sözü edilen liderler belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanları her konuda cesaretlendiren, girişim üstlenmeye teşvik eden ve sahip oldukları kapasitenin sonuna kadar kullanılmasını sağlayan liderlerdir(Yılmaz, 2011:79).

Bu kapsamda dönüştürücü liderliğin dört temel boyutu bulunmaktadır (McCleskey, 2014:120). Bunlar; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Bu boyutlar kısaca şu aşağıda açıklanmaktadır(Saylı, Baytok, 2014:126).

- **İdealleştirilmiş etki:** İdealleştirilmiş etkinin görünen iki yüzü vardır. Bunlardan birincisi liderin davranışlarıdır. İkincisi ise, izleyenler ve diğer ortaklar tarafından lidere atfedilen özelliklerdir. Yüksek düzeyde idealleştirilmiş liderler risk alırlar. Bu liderler takipçilerinin duygu ve düşüncelerini temsil ederler. Dönüştürücü liderler tutum ve davranışlarıyla takipçilerine örnek olan ve ahlaklı davranan liderlerdir.

- **İlham verici motivasyon:** Dönüştürücü liderler takipçilerinin duygu ve düşüncelerinin temsilcisi olduklarından, onları kolayca motive edebilirler. Liderin gösterdiği hedeflere takipçileri kolaylıkla yönlenmektedir. Lider aynı zamanda takipçilerinin yaratıcı duygularını ortaya çıkarır (Jamesa, Ogbunya,2013:356). Liderin gerek hitabeti, gerek sorunları kararlılıkla çözmesi takipçilerine ilham vererek onları motive etmektedir.

- **Entelektüel uyarım:** Dönüştürücü lider izleyenlerden problemlerin çözümü sürecinde yeni fikirler ortaya koymaları ve yeni yaklaşımlar sunmalarını bekler. Çevresindeki çalışma grubunun fikirlerine değer verir. Böylece çevresindekileri yeniliklere karşı istekli ve açık hale getirir.

- **Bireysel ilgi:** Dönüştürücü liderler takipçilerini yakından izleyerek onların bireysel beklentilerine cevap vermeğe çalışırlar. Böylece takipçilerinin gözünde “bizden biri” olarak anılırlar. Bu tür liderler takipçilerinin yüksek düzeyde çaba göstermelerini sağlarlar (Singh,2015:753). Bass ve arkadaşları liderlik araştırmalarından elde ettikleri bilgiler doğrultusunda dönüştürücü liderliğin özelliklerinin geleneksel liderlik özelliklerini de irdelediğini de gözlemlemiş ve tüm bu boyutları da kapsayan yeni bir yaklaşım olarak “tam alan liderliğini” geliştirmişlerdir (Saylı, Baytok, 2014:127).

Dönüştürücü liderliğin yukarıda sayılan boyutlarından sonra, genel özellikleride şu şekilde ifade edilmektedir(Yılmaz, 2011:81):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için yeni stratejiler oluşturma,
- Oluşturduğu yeni vizyonu anlatma ve yayma,

- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyicilere duyduğu güveni açıklama,
- Küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değeri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,
- İzleyenleri için rol modeli olma,
- Kültürel formları değiştirme ve eksikleri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri kullanma.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderin özelliklerinin birleştiği ve ayrıldığı konuların daha iyi anlaşılması için Bass bu farklılıkları ortaya koymuştur. Tablo1'de etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri şu şekilde özetlemektedir (Okçu, 2011:449):

Tablo1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Etkileşimci (İşlemci) Lider	Dönüşümcü Lider
<p>Ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirmeye kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir.</p> <p>Boşlukları kullanarak yönetir (aktif): Kural ve standartlardan sapmaları araştırır, bunları gözler ve doğru adımlar atar.</p> <p>Boşlukları kullanarak yönetir (pasif): Standartlar mevcut şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder.</p> <p>Liberal: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.</p>	<p>Çevresindekilere örnek olma: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, vakarı aşılır, sevgi ve güveni kazanır.</p> <p>İlham verecek motivasyon oluşturur: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklanmak için sembolleri kullanır, basit bir dille önemli amaçları açıklar.</p> <p>Entelektüel istek sağlama: Zekâyı, akılcılığı yüceltir ve problemleri dikkatli bir şekilde çözer.</p> <p>Herkesle özel ilgilenme: Kişilere dikkat eder, her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar ve fikirler verir.</p>

Kaynak:VeyselOKÇU; Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular (Ed: İsmail BAKAN), Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s.449.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları birbirleriyle karşılaştırıldığında ayrıldığı konular olsa da birbirinden çok farklı ve biri diğerinin karşısında olan yaklaşımlar değildir. Bununla birlikte başarılı liderlerin her iki yaklaşımı da benimsediği ve uyguladığı görülmektedir. Bir diğer değişle, bir lider hem etkileşimci, hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini bünyesinde toplayarak gerektiği durumda ve yerde bu özellikleri uygulayabilir.

2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı Max Weber tarafından “kutsal özel bir güç” olarak “mucize gerçekleştirme yeteneği” veya “ gelecekte olayları tahmin etme” anlamında kullanılmış ve teolojiden sosyolojiye kazandırılmıştır (Sayılı, Baytok, 2014:117). Weber karizma kavramını geleneksel ve yasal yetkiye değil, liderin olağanüstü yeteneklere sahip olmasına bağlı olarak izleyenlerini etkilemesi şeklinde açıklamaktadır. Bu bağlamda karizmatik liderlik yüksek bir kişisel güce sahiptir. Takipçiler karizmatik liderin kişiliği ile ödeşir ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizmatik lider izleyenlerin fikirlerini canlandırır, temsil eder ve onlara ilham verir (Okçu, 2011:440).Bu bağlamda Weber'in karizma kavramının beş temel bileşenden oluştuğu görülmektedir. Bunlar (Sayılı, Baytok, 2014:117):

- Sıra dışı yeteneklere sahip bir kişi (lider),
- Sosyal kriz,
- Krizde radikal çözüm üretme yeteneği,
- İzleyenlerin kabulü,
- Kişinin sıra dışı yeteneğinin sağladığı sürekli başarıdır.

Bunlara ek olarak; karizmatik liderler kendi inançları üzerinde güvenli kişiler olmaları yanında, kendilerini doğüstü amaç ve kadere sahip kişiler olarak gördüklerini söylerler. İzleyenler sadece lidere saygı duymakla kalmaz, aynı zamanda onları kahraman olarak putlaştırırlar. Karizmatik liderler izleyenlerden kendilerine adeta tapmalarını isterler (Özyılmaz, Ölçer, 2008:160).Bununla birlikte, karizmatik liderin etki gücünün izleyenlerde bağımlılığı artırdığı, iyi ve kötü yönleri ile yeterli düzeyde değerlendirmedeği görülmektedir. Karizmatik lider genellikle olağanüstü durumlarda ortaya çıktığı ve mevcut kuralların dışına çıkarak hareket ettiğinden dolayı sıra dışı bir davranış gösterdiği kabul edilir. Bir diğer deyişle, karizmatik liderlerin ortaya çıkmasında olağanüstü şartların etkisi büyüktür. Çünkü bu gibi durumlarda izleyenler (takipçiler) kendilerini krizden kurtaracak bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle karizmatik liderin en belirgin özelliği, öz güveni yüksek, insanları etkileme gücüne sahip, hitabet gücü yüksek, risk almaktan kaçınmayan, astlarının istek ve beklentilerine önem veren, kendini takipçilerin temsilcisi gören bir kişiliğe sahiptir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi karizmatik lider, krizi aşarak gücünü göstermiş ve takipçilerine kabul ettirmiş olur. Esasen liderin karizmatik olması da izleyenlerin algısıyla doğru orantılıdır. Liderin karizmatik davranışı ve uygulamaları eğer herhangi bir sınırlamaya veya denetime tabi tutulmaz ise bir süre sonra hem liderin hem de takipçilerin öngörmediği sorunlar ortaya çıkabilir. Ahlaki açıdan karizmanın oluşturacağı sorunlar üzerinde de durulmaktadır (Sayılı, Baytok, 2014:121). Özellikle gücü kullanma, vizyon oluşturma, astlarla iletişim, mevcut normlara uyma konusunda karizmatik liderin sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir. Yine bu bağlamda, karizmanın lider odaklı etki gücüne bağımlılığı artırdığını, iyi-kötü yönleri ile değerlendirilmediği söylenebilir.Örneğin Hitler'i de özellikleri ve gücü kullanma biçimi ile karizmatik olarak değerlendirenler olduğu görülmektedir.

Karizmatik liderin gücü kriz aşıldıktan sonra denetlenemez ise, karizmatik liderlik yıkıcı olma eğilimine girer. Bu konuda "yıkıcı liderlik" adı altında incelenen bir liderlik tipi de görülmektedir. Bazen "zehirleyici liderlik" olarak ele alınan bu tarz liderlikte, liderin izleyicileriyle ilişkileri yıkıcı düzeydedir. Yıkıcı lider, bir anlamda "kendini beğenmiş, başkalarını dinlemeyen, küçük gören, izleyicilerini başkalarının yanında küçük düşüren, onlara saygı duymayan lider tipini ifade etmektedir (Koçel, 2015:686).

Karizmatik liderlerin düşebileceği bir diğer sendrom ise literatürde " Hubris Sendromu" olarak bilinen sendromdur. Bu sendrom güce sahip bir liderin gücünü uzun süre kullanması, bu sürede başarılı işler yapması ve kendini sınırlayacak bir engel olmaması gibi güçlü olma durumunun oluşturduğu bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015:699). Hubris kavramı antik Yunan'da "kibir" anlamına gelir. Hubrisin sendrom olarak ele alınması 2009'da yayımlanan David Owen ve Jonathan Davidson'un Amerikan ve İngiliz başkanlarını konu aldığı makalesine dayanır. Owen hubris'i; "abartılı gurur, baskın bir kendine güven ve kendinden başkalarını küçümseme duygusu" olarak tarif etmektedir. Kibir belirtisi olanlar, genellikle gerçeklikten kopuş yaşarlar. Owen'ın vermek istediği neden-sonuca dayanan hubris sendromu (Owen, 2008:428) aslında gücü elinde bulundurma hissi, gücün getirdiği başarı ve akli dengesizlik içeren sapkın davranışları ifade etmektedir (Russell, 2011:141).

Owen veDavidson'a göre 14 bulgudan, 3 veya daha fazlası bir liderde mevcutsa; o kişi kibir sendromlu sayılıyor. Bu bulgular şöyle sıralanmaktadır (Jakovljević, 2011:137):

- 1- Dünyayı, güç kullanımı yoluyla kendini yücelteceği bir yer olarak görür.
- 2- Öncelikle kişisel imajını geliştirme amaçlı hareket etme eğilimi sergiler.
- 3- Görüntüsü ve ifadeleri ile orantısız bir endişe içinde bulunur.
- 4- Faaliyetleri ile ilgili konuşurken, kendini yüceltilme eğilimi taşır.
- 5- Kendisini, ulus veya mensubu bulunduğu kuruluşla bir tutar.
- 6- Konuşmalarında saltanata özgü "biz" ifadesi kullanır.
- 7- Aşırı özgüven gösterir.
- 8- Kendisi için öteki olan grubu açıkça hor görür.
- 9- İnsanlar ya da iş arkadaşları gibi sıradan bir mahkemeye değil de sadece tarih ya da tanrı gibi bir üst iradeye karşı hesap verebilir olduğu duygusunu taşır.
- 10- Üst iradenin yargılamasında, haklı çıkacağına dair sarsılmaz bir inancı vardır.
- 11- Gerçeklik ile bağı kopmuştur.
- 12- Pervasız, tezcanlı, vesveseli, huzursuz ve tepkisel eylemler sergiler.
- 13- Davranışlarının sonuç ve maliyetlerinin dikkate alınmasını önlemek için, uygulamalarını ahlâk, dürüstlük, inanç hakkında "geniş tasavvurlarına" dayandırır.
- 14- Aşırı özgüveni ve işlerin ters gidebileceği düşüncesinden yoksun olması, uygunsuz politikalar oluşturmasına neden olur.

Liderin sahip olduğu bazı kişilik özellikleri ile “hubris/kibir sendromu” birleştiğinde liderlik uygulamaları zehirli ve yıkıcı liderliğe dönüşebilmekte, lideri kendi grubu içinde hubris/kibir sendromunun en şiddetli şekli olan diktatör haline getirebilmektedir. Bu nevratik tarz ve kişisel özellikler arasında dramatik kişilik, kuşkucu kişilik, kayıtsız kişilik, depresif kişilik ve zorlayıcı kişilik özellikleri sayılabilir. Gücün tepe yöneticisinde yoğunlaştığı örgütlerde güç sahibi lider ile örgüt o kadar özdeş hale gelir ki, liderdeki herhangi bir sorun veya yıkıcı uygulama tüm örgüt kademelerine yayılmış olur. Daha çok ülke yöneticileri nezdinde yapılan bu konudaki araştırmalar özellikle, ABD’de işletmeler bazında da yapılmakta, bazı önemli ve başarılı işletmelerin yıkıcı ve zehirleyici liderlik tarzları nedeniyle el değiştirdiği veya iflas ettiği belirtilmektedir (Koçel, 2015:699). Karizmatik liderlerin hubris sendromuna düşmemeleri için önceki yaşamlarına devam etmeğe çalışmalı, karar sürecinde başkalarına danışmalı, kontrol ve dengeyi iyi ayarlamalı, zaman zaman öz eleştiri yapmalı ve mütevazı davranmaya çalışmalıdır (Owen; 2008:431). O halde karizmatik liderliğin zehirli ve yıkıcı liderliğe dönüşmemesi için örgütlerde etik kodların oluşturulması ve uygulanması hayati derecede önem taşımaktadır. Benzer şekilde kamu yönetiminde de karizmatik liderliğin zehirli liderliğe dönüşmemesi, bir başka deyişle liderin kibir sendromuna yakalanmaması için hukukun üstünlüğüne inanılması ve evrensel hukuk normlarından taviz verilmeden uygulanması gerekmektedir.

2.4. Stratejik Liderlik

Örgütler açısından rekabetin artması ve stratejik yönetimin önem kazanmasıyla birlikte stratejik liderlik de üzerin de çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Bu kavram ilk olarak 1980 yılında Hambrick ve Mason tarafından örgütlerin üst yönetimi ile ilgili yapılan bir çalışmada kullanılmıştır (Yılmaz, 2011:96). Stratejik liderlik diğer liderlik modellerinden iki şekilde ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi; stratejik liderlik sadece üst düzey yöneticilerle ilgilidir. İkincisi de, yöneticilerin sadece rutin görevlere değil de stratejik ve sembolik aktiviteler üzerine odaklanmasıdır (Sayılı, Baytok, 2014:132). Stratejik davranış kavramsal beceri gerektirdiğinden, genel olarak örgütün üst düzey yöneticilerinin bu özelliğe sahip olması gerekir. Bununla birlikte, bilindiği gibi strateji gizli kaldığı sürece strateji olma özelliğini koruyacaktır. Açıklandığında strateji olma özelliğini kaybedecektir. Bu nedenle stratejik liderlik işletmede kilit rol oynamaktadır. O halde stratejik liderlerin; stratejik karar verme, etkin iletişim, astlarını yönlendirme, risk alma, birlikte çalıştığı insanları iyi tanıma, işletmenin içi üstünlüklerini iyi analiz etme, dış çevredeki fırsat ve tehditleri iyi okuma gibi özelliklere sahip olması gerekir. Bu bağlamda stratejik liderin sahip olması gereken özellikler şu şekilde ifade edilmektedir (Ülgen, Mirze, 2007:375):

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilmek,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çalışanları güçlendirmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi değerler dizisi ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

Stratejik liderlik işletmelerin rekabet avantajı sağlayarak etkin ve verimli olarak faaliyetlerini yürütmesinde önemli rol oynar. Aynı zamanda değişen teknoloji ve çevre şartlarına uyarak örgütün gerekli değişim ve dönüşümleri yapabilmesi açısından da önemli bir liderlik modelidir.

2.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik ilk defa 1970’lerin başında Robert Greenleaf tarafından önerilerek literatüre kazandırılmıştır. Bu liderlik türünün ilk ve tek önceliği kendisini izleyenlere “hizmet etmesidir” (Koçel, 2015:685). Bu bağlamda hizmetkâr lider, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını kendi istek ve ihtiyaçlarının önünde düşünerek hareket eder. Bu düşünce ile şöhret, güç ve herhangi bir şahsi amaç peşinde değildir. Hizmetkâr lider kararlarının takipçilerini nasıl etkileyeceğini düşünür ve duyarlı davranır. Bu liderlik türü dışarıdan zorla öğretilen bir yöntem değil, liderin içinden gelen bir duygunun sonucudur. Greenleaf’ın hizmetkâr liderlik fikrinin ortaya çıkış noktası Hz. İsa’nın İncil’deki öğretileri olarak ifade edilmekte ve hizmetkâr liderlik fikrinin gelişmesinde esas oluşturan on özellik belirtilmektedir. Bunlar (Sayılı, Baytok, 2014:136): Dinlemek, empati, iyileştirmek, farkında olmak, ikna etmek, sağduyulu olmak, kavramsallaştırmak, sorumluluk ve gelişme, hizmet etme ve topluma odaklanmadır.

Greenleaf’ın sunduğu hizmetkâr liderlik modeli yanında Patterson’un(2003) ve Waddell’in (2006) ortaya koyduğu hizmetkâr liderlik modelleri de bulunmaktadır. Her iki modelde de takipçilere hizmet etme ile sonuçlanan süreç ve sürecin temel unsurları açıklanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik modelleri genel olarak değerlendirildiğinde, liderin izleyenlerinin mutluluk ve refahını ön planda tuttuğunu görmek mümkündür. Bu davranış aynı zamanda dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerini de içermektedir. Hizmetkâr liderler takipçilerinin kazanımlarını ön planda tutarken, toplumun ve insanlığın da mutluluğunu göz ardı etmemektedir. Bir diğer deyişle, kazan-kazan stratejisi izlemektedirler.

3. MODERN LİDERDEN BEKLENTİLER

Örgütsel başarının sağlanmasında, yönetim faaliyetlerinin etkin olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolünün sağlanması hiç kuşkusuz liderin sorumluluğundadır. Çünkü lider örgütteki farklılıkları bir biriyle uyumlaştıran, bir diğer deyişle akort eden kişidir. Söz konusu bu uyumun sağlanmasında lider izleyicilere rol model olmaktadır. Liderin tutum ve davranışları izleyicilerin örgüt ve işle bütünleşmesinde çok önemli bir yere sahiptir.

Başarılı yönetim uygulamasının belirlenebilmesi için personelin görüşlerinin alınmasını öneren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, personelin yönetim faaliyetine katılması için alınması gereken önlemler, uygulanması gereken teknikler sunulmaktadır. Konu bir diğer bakış açısıyla değerlendirildiğinde, personelin yönetimle hangi konularda sorun yaşadıkları araştırılmakta ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Yapılan bir çalışmada, personelin yöneticileriyle ilgili iletişim, ödüllendirme ve takım çalışması konularında sorun yaşadıklarını belirtmektedirler (Arabacı, 2010:4449).

Liderin takipçileri tarafından olumlu algılanması ve liderlik davranışı örgütsel bağlılık ve verimlilik açısından önem arz etmektedir. Liderin kullandığı çeşitli güç kaynakları bulunmaktadır. Liderin güç kaynakları ile ilgili en iyi bilinen çerçeve meşru güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), uzmanlık gücü (expert power) ve benzeşim gücü (referent power) olarak belirtilmektedir (Meydan, Polat, 2010:130).

Lider yukarıda sayılan güç kaynaklarını kullanarak takipçilerinin örgüte olan duygusal bağlılığını arttıracaktır. Duygusal bağlılığı artıran personel, örgüte karşı olumlu duygular hisseder ve örgütün bir üyesi olmaktan zevk duyar. Güçlü bir duygusal bağlılık geliştiren personel örgütte çalışmayı istekli olarak sürdürmektedir (Meyer, Allen, 1991:67). Duygusal bağlılıkla birlikte personelin güçlendirilmesi de etkinlik ve verimliliği artırıcı rol oynamaktadır. Bu bağlamda güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların nasıl algılandığı ve personelin kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutları da olduğu için oluşturulan koşullar, personel arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir (Çöl, 2008: 38).

Bu bağlamda yapılan çalışmalarda temel olarak modern liderden beklentiler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

3.1. Adalet

Personelin ideal yönetici algısında öne çıkan konulardan birisi de örgütsel adalet konusudur. Personel ideal yöneticiyi tarif ederken, yöneticinin adil olması gerektiği üzerine özel vurgu yapmaktadırlar. Örgütsel adalet, bireylerin örgütlerinde algıladıkları adaleti ifade etmektedir. Çalışanların örgüt politikalarına katılımındaki adalet, ödeme sistemleri, diğer ödüllerde kimin önceliğe sahip olduğu gibi konular örgütsel adaletle ilgilidir (Cropanzano, Greenberg, 1997:3). Başka bir çalışmada ise; örgütsel adalet, çalışanların örgütte yaşanan olayların ne kadar adil olduğuna ilişkin algılamaları ve bu algılamalar sonucunda gösterdikleri tepkileri ifade etmektedir (Şahin, Taşkaya,2010:87). Örgütsel adalet, üç farklı adalet türünü kapsamaktadır. Dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği kazanımlara ilişkin adalet algısıdır. Kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adalet, prosedür adaleti, bireylerin kişilerarası ilişkilerin niteliğine bağlı olarak yaptığı adalet değerlendirmesi ise etkileşim adaleti olarak adlandırılır (Erenel,2012:16).

Yapılan bir çalışmada, örgütsel adalet boyutları (dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet) yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkilerini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle etkileşimsel adalet ile yönetici-çalışan ilişkisi arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Demirel, 2009:152). Bireyin çalıştığı örgütteki adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımını, kişiler arası etkileşim, kuralların uygulanması, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003:90).

Bugünün hızla değişen iş yaşamında, örgütsel adaletin sağlanmasının, örgütler ve çalışanlar arasındaki problemleri ortadan kaldıran ve aralarında sağlıklı sosyal yapılar oluşmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri olduğu düşünülmektedir (Konovsky, 2000:495).Örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine ne denli adil davranıldığına ilişkin algılarından ve bu algılamaların sonucu oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, yönetime güven ve örgütsel bağlılık gibi kurumsal çıktılardan meydana gelen bir kavramdır (Erenel, 2012:12). Personel ideal yönetici tarifinde örgütsel adaleti önelemekte ve iş yaşamında adaletli bir yöneticiyle çalışmak istediklerini belirtmektedirler.

3.2. Doğru Sözlülük

Doğru sözlülük, liderde bulunması gereken temel özelliklerden birisidir. Çünkü liderin takipçileri liderin söz ve davranışlarını yakından izlerler. Doğru sözlü kişinin yanlış eylemlerde bulunması da güçleşmektedir. Bir başka deyişle kişi yaptığı davranışı doğru olarak ifade edeceğinden, karşılaşacağı sonuçları hesap ederek yanlış davranışlarda bulunmaktan kaçınacaktır. Doğru sözlülüğün zıttı olarak ifade edilen yalan beyan ise kötülüklerin temel kaynağını oluşturmaktadır. Yalan söyleyen birisi, yaptığı yanlışları kapatacağını düşünerek, ahlaka ve hukuk kurallarına uymayan davranışları rahatça sergileyebilecektir.

Doğru sözlü olmamak, insanı çevresinde güvenilmeyen, saygı duyulmayan biri konumuna düşürür. Çünkü doğru sözlü olmayanlar başka kötü davranışlarını yine yalanla kapatmaya çalışırlar. Doğru sözlü olmak, ne kadar insani ve ahlaki bir özellikse, yalancılık da o kadar insani ve ahlaki olmayan bir davranıştır. Çünkü yalan söylemenin zararı sadece insanlar arasındaki ilişkileri bozmakla kalmaz, aynı zamanda bazı insanların haklarının yok olmasına ve haksız olanların da hak sahibi olmasına neden olabilmektedir (Özavşar, Doğan, 2009:49).

3.3. Güven Oluşturma

Çalışma ahlakına uygun davranışta bulunmayan lider, toplumsal yaptırımlarla karşılaşınca öz saygısını ve toplumun güvenini kaybetmektedir. Yaptığı eylem sonucunda çoğunlukla toplumdaki soyutlanmakta ve yalnızlığa terk edilmektedir. Bu süreçte kendini değersiz ve suçlu hissetmektedir. Bununla birlikte toplumun güvenini kaybetmiş olmanın sonuçlarını olumsuz olarak yaşamaktadır. Toplumda rüşvet ve yolsuzluğa bulaşmış birisinin toplum içinde kendisini rahat ve öz güvende hissetmesi düşünülemeyeceği için hem özgüven, hem de toplumsal güveni kaybetmiş olacaktır. Bu önemli değerlerle beraber itibar ve kredisini de bitirmiş olmaktadır.

Güvenin kaybedilmesi, iletişimin zarar görmesi, öz saygının kaybolması, bağlılık duygusunun kaybolması sonucunu doğuracaktır. İş yaşamındaki başarı için güvenin tesis edilmesi ve onu zedeleyecek düşünce, davranış ve uygulamalardan uzak durulması gerekmektedir (Kıngır, Okçu, 2011:375). Çünkü iş yaşamında güven birey için en önemli sermayedir. Eğer güven yoksa diğer var olan unsurlar da değersizdir. Örneğin çok iyi bir akademik eğitim, problem çözme becerisi, girişimcilik, özgüven gibi önemli özelliklerin tamamı güven alt yapısı üzerine bina edilen unsurlardır.

3.4. Çalışanlara Moral Verme

Örgütteki çalışma yaşamının kalitesi için liderin çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutması çok önemlidir. Çalışanların morali yüksek tutularak mevcut potansiyelleri açığa çıkarılabilir. Moral ve motivasyonun düşük olduğu çalışma ortamında ise, personel gerçek gücünü ortaya çıkaramaz. Liderin çalışanlara moral vermesi ile onlara olan güvenini de ifade etmiş olur ki, bu durum çalışanlarda lidere ve örgüte olan bağlılığı artırır.

3.5. Çalışanları Güçlendirme

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çavuş, 2008:1290):

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Liderin öncelikle çalışma ekibini güçlendirmesi, hem ekip üyeleri açısından, hem de lider açısından önemlidir. Çünkü kendisini güçlü hisseden bir ekip, inisiyatif kullanarak daha az kontrole ihtiyaç duyacaktır. Bununla birlikte lider de sık kontrolden kaynaklanan zamandan tasarruf sağlamış olacaktır. Bununla birlikte güçlendirilmiş ekiple çalışmak örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır. Tüm bu avantajlar dikkate alındığında liderin paylaşımcı ve güçlendirici lider olması hem takipçiler, hem lider hem de örgüt açısından son derece önem arz etmektedir.

SONUÇ

İnsanoğlunun topluluk halinde yaşamasıyla birlikte liderlik konusu da toplumsal yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Çünkü her toplumda o toplumu yönlendiren birileri var olmuştur. Başlangıçta toplumu yönlendiren liderler özellikleriyle ön plana çıkarken, ondan sonra liderin davranışları dikkate alınmıştır. Daha sonra bireysel özellikler ve davranışlar birlikte değerlendirilerek, duruma uygun hareket etmek gerektiği üzerinde durulmuştur. Böylece liderin durumsal davranış göstermesi gerektiğinin uygun olacağı konusunda yaygın kanaate ulaşılmıştır. Modern dönemde ise liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine odaklanarak, liderin takipçilerini ve örgütünü istediği yöne dönüştürmesinin önemi vurgulanmıştır. Bu yaklaşımla liderin, izleyicilerini ve örgütünü dönüştürmek istediği yönde evrilmesini sağlayarak başarılı olacağı kabul edilmiştir. Modern dönemde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına yeni liderlik boyutları eklenerek; karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkar liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Sayılan bu liderlik türlerinden hangisi benimsenirse benimsensin, takipçiler liderlerinden; kendilerine adaletli davranmasını, doğru sözlü olmasını, takipçilerinde güven oluşturmasını, takipçilerine moral vermesini ve onları güçlendirmesini beklemektedirler. Bununla birlikte liderin tüm örgütü kapsayıcı olmasını, hoşgörülü olmasını, alçak gönüllü davranarak kibirli olmamasını, paylaşımcı ve öğretici olmasını beklemektedirler. Bu sayılan beklentileri sağlamak için de mutlak suretle liderin bireysel muhasebe yapması, işletmeyi kapsayıcı davranması ve takipçileriyle sürekli empati yaparak kararlarını vermesi beklenmektedir.

KAYNAKLAR

ARABACI İ. Bakır; Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 2010, s. 4445-4450.

BAKAN İsmail, Burcu ERŞAHAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, İnci Fatma DOĞAN, İlker KEFE; Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 2015, s. 201-222.

BASS Bernard M.; *Leadership and Performance Beyond Expectation*, The Free Press, New York, 1985.

BASS Bernard M.; Personal Selling and transactional/Transformational Leadership, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), 1997, s.19-27.

CROPANZANO Russel, Jerald Greenberg, C. L. Cooper and I. T. Robertson, (Ed.), *Progress in organizational justice: Tunneling through maze*, International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons.,1997.

ÇAVUŞ MustafaFedayi;Employee Empowerment: A Research On Businesses In Manufacturing Industry *Journal of Yasar University*, 3(10), 2008, s.1287-1300.

ÇETİN Necip; Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1) 23, 2008, s. 74-84.

ÇÖL Güner; The Effects of Perceived Empowerment on Employee Performance, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 2008, s.35-46.

DEMİREL Yavuz; Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi-Selçuk Üniversitesi*, 11(17), 2009, s.137-154.

ERENEL Fahri; Analysis Of Justice Perception Effects On Organizations Developed At Personnel Candidates During The Proses Of Personnel Selection And Recruitment, *Maliye Finans Yazıları*, 26 (95), 2012, s.9-21.

JAKOVLJEVIĆ Miro; Hubris Syndrome And A New Perspective On Political Psychiatry: need to protect prosocial behavior, public benefit and safety of our civilisation, *Psychiatria Danubina*, 23 (2), 2011, s.136-138.

JAMES A. Odumeru, Ifeanyi George Ogbonna; Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2(2),2013, s.355-361.

KINGIR Said, Veysel OKÇU; *Etik Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (Ed. İsmail Bakan), Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.

KOÇEL Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2015.

KONOVSKY Mary A.; Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management*, 26 (3), 2000, 489-511.

Çetin BEKTAŞ

McCLESKEY Jim Allen; Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, *Journal of Business Studies Quarterly*, 2014, 5(4), s.117-130.

MEYDAN Cem Harun, Mustafa Polat; A Study in Cultural Context on Leader Power Bases, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 2010,123-140.

MEYER John P., Natalia J. Allen; *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage Publications, 1997.

OKÇU Veysel; Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (Ed: İsmail BAKAN), Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.

OWEN David, Hubris syndrome, *Clinical Medicine*, 8(4), August 2008, s. 428-432.

ÖZAVŞAR Mehmet Emin, Recai DOĞAN; *Ahlakım, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları*, No:702, 6. Baskı, Ankara, 2009.