

**Lider**, bir amaca doğru örgüt çalışanlarını peşinden sürükleyen ve onları belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.

Liderlikle ilgili bazı önemli noktalar şöyledir:

- Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanları etkileme sanatıdır.

**Liderlik;**

- İnsanları Etkilemeyi,
- Yüreklendirmeyi,
- Yol Göstermeyi,
- Rehberlik Yapmayı,
- ifade eder.

- **Liderlik sürecinin Bileşenleri:**

**Amaç:**

- Lider, ne yapmak istediği hakkında berrak bir fikir sahibidir, engeller karşısında yoluna devam edebilecek gücü vardır.

**Tutku:**

- Lider yaptığı işi ve o işi yapmayı sever. «tutkularını dile getiren lider, diğer insanlara umut ve ilham verir.»

**YÖNETİCİ-YÖNETİCİLİK İLE LİDER-LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR**

**YÖNETİCİ-YÖNETİCİLİK**

- Başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir.
- Başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder.
- Başkaları tarafından göreve getirilir.
- Gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır.
- Bir meslek uygulamasıdır.
- Formel bir örgüt yapısı içinde gerçekleşir.
- Tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir.
- Yöneticinin görev tanımı vardır.
- Eğitim, ölçme, prosedürler vb. dayanan "bilimsel" yanı ağır basan bir iştir.
- Tanımlanan hedeflere ulaşma işidir.
- Yönetir.
- Mevcut düzeni sürdürür.
- Otoritesi statüsünden kaynaklanır.
- Yetkileri kendinde toplanır.
- İtaati vurgular.
- Planlara aşırı bağlıdır.
- Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.
- İş doğru yapar.
- Kontrolü vurgular.
- Nasıl? ve Ne zaman? Sorularını sorar.

**LİDER-LİDERLİK**

- Bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir.
- Amaçları kendisi saptamaktadır.
- İçinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir.
- Başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- İnsanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Formel yapı şart değildir. Hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Liderin görev tanımı yoktur.
- İnsanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani "sanat" yanı ağır basan bir iştir.
- Değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yönlendirir.
- Yenilik peşindedir, mevcudu geliştirir.
- Otoritesi kendisindedir.
- Aslarını yetkilendirir.
- Katılımı vurgular.
- Alternatif yaklaşımlara açıktır.
- Yeni amaçlar ortaya atar.
- Doğru işi yapar.
- Güveni esas alır.
- Ne? ve Niçin? Sorularını sorar.

**Yönetme ve Liderlik:**

- ♥ Çoğu kez liderlik ile yöneticilik yapma birbirleri ile karıştırılırlar. Ancak ikisi çok farklı olaylardır. Örneğin yöneticilik öğrenilen eğitimi alınabilen bir konudur. Liderlik ise insanların kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır.



**Liderlik,**  
merdivenin doğru  
duvara  
dayanmasıyla ilgilidir.

**Yönetim,**  
başarı merdivenlerinden  
tırmanmayla.



## LİDERLİK TEORİLERİ

### 1. Özellik Teorisi:

- ➔ Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler, o kişinin lider olmasını sağlayan faktördür.
- ➔ Bir kişinin lider olabilmesi için Zekâ, Özgüven, Kararlılık, Dürüstlük, Sosyalleşebilme yeteneği gibi çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

### 2. Davranışsal Liderlik Teorileri

- ➔ Özellikler teorisinin aksine davranışsal liderlik teorileri liderliğin doğuştan gelen bir ayrıcalık olmadığını, eğitimle bireylere liderlik özelliklerinin kazandırılabilceğini ileri sürmektedirler.
- ➔ Bu teorilerde temel amaç, liderlerin belirgin ve benzer ne tür davranışlar gösterdiklerini ortaya koymak, böylece de davranışlarla liderliği açıklamaya çalışmak olmuştur.
- ➔ Davranışsal liderlik teorileri ile ilgili **Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde** çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

#### a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması:

- Liderlik davranışına ilişkin çeşitli boyutların belirlenmesi amacıyla tasarlanmıştır. Yapılan analizlerde bu boyutlar iki temel boyut etrafında bütünlleştirilmiştir.
- Bu iki temel boyut kişiyi dikkate alma (birey yönelimlilik) ve inisiyatif (görev yönelimlilik) olarak adlandırılmaktadır.

#### b) Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:

- Bu araştırmadaki araştırmasında amaç davranışsal özelliklerle performans arasında bağlantı kurmaktır.
- Michigan Üniversitesi araştırmasında da liderlik davranışına ilişkin iki boyut ortaya konmuştur. Bu boyutlar kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olarak adlandırılmaktadır.

### 3. Durumsal Liderlik Teorileri:

- ➔ Örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları ile etkili liderlik arasında yakın bir ilişki vardır.
- ➔ Çevresel koşullar liderin liderlik tarzını ve davranışlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir.
- ➔ Durumsal liderlik teorisine göre lider değişen ortama uygun özellikler taşımalı ve mümkünse kendisini çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte edebilmelidir.

#### ➔ Durumsal liderlikle ilgili ortaya atılan iki temel teori şunlardır:

- \* **Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli** Bu modelde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır.

##### Bunlar:

- ▲ Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler,
- ▲ Başarılabak İşin Niteliği,
- ▲ Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi

- \* **Yol-Amaç Teorisi:** Bu teoriye göre liderin görevi takipçilerinin amaçlarına ulaşmaları için gerekli olan bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamak ve onlara yol göstermektir.

#### ▲ Liderlerde bulunması gereken dört çeşit liderlik davranışı şöyledir:

- ♥ Yönlendirici Lider
- ♥ Destekleyici Lider
- ♥ Katılımcı Lider Başarıya
- ♥ Yönelik Lider

- ▲ Liderin sergilediği davranışlar, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliği gibi faktörlere göre değişmektedir.

## LİDERLİK TARZLARI

### 1. Geleneksel Liderlik Tarzları (Tipleri):

#### a) Otokratik Liderlik:

- ➔ Lider, örgütte katılımcılığı desteklememekte ve tüm yetkiyi elinde bulundurmaya çalışmaktadır.
- ➔ Astlarını, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive ederler.

#### b) Demokratik- Katılımcı Liderlik:

- ➔ Her konuda takipçilerin fikrini almakta ve katılımcılığı benimsemektedir. Sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi gösterirler.
- ➔ Çalışanları yaptıkları işleri hakkında bilgilendirmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedirler.

#### c) Tam Serbestlik Tanıyan- Liberal Liderlik:

- ➔ Takipçilere hiç müdahale etmeden onlara tam bir serbestlik tanımaktadır.
- ➔ Liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaz ve sorumluluk almazlar.
- ➔ Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkân verirler.

### 2. Çağdaş Liderlik Tarzları:

#### a) Karizmatik Liderlik:

- ➔ Karizma kavramı, liderin, iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, takdirini kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır.
- ➔ Kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir.

#### b) Etkileşimci Liderlik:

- ➔ Öncelik çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktır.
- ➔ Etkileşimci liderlerin özellikle üyelerinin fiziksel ve güvenlik gereksinimleri üzerine odaklanılır.
- ➔ Etkileşimci liderler üyeleri işleri başarma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışırlar.

#### c) Dönüşümsel Liderlik:

- ➔ Dönüşümsel liderlik, değişen çevre koşullarına uygun bir şekilde örgütte dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; güven ve cesaret uyandırarak izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileme; örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir.
- ➔ Dönüşümsel liderlik, içinde bulunulan çevreyi şekillendirme; hatta yeniden yaratma sürecidir.



- Güdüleme Tarzına Göre Liderlik
- Niteliklere Göre Liderlik
- Davranışsal Liderlik
- Durumsal Liderlik
- Değişimci-reformist (Transformasyonel) Liderlik

#### Güdüleme Tarzına Göre Liderlik:

- Otoriter Liderlik
- Serbest Bırakıcı Liderlik
- Demokratik Liderlik





## Otoriter Liderlik



- Güç ve karar verme yetkisi merkezleştirilmiştir.
- Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi yeğler.
- Önemli olan, astların emirlere kayıtsız şartsız uygun davranmasıdır.
- Astların fikirlerine önem vermez.
- Astlar doyumsuz ve düşük morallidir.

## Serbest Bırakıcı Liderlik:



- Lider herkese hoş görünmeye çalışır.
- Grup içinden veya dışından gelen baskılar karşısında eğilir.
- Risk üstlenmekten hoşlanmaz.
- Grup üyeleri tamamen serbest bırakılmıştır.
- Lider, işle ilgilenmez, kararlara liderin her hangi bir katkısı olmaz.

## Demokratik Liderlik:



- Lider kararları kendisi vermez.
- Tartışma özgürlüğü içinde grup bir bütün olarak karar verir.
- Önerilere ve fikirlere açıktır.
- Lider tarafından olumlu bir çalışma atmosferi yaratılmıştır.
- Grup üyeleri doyumlu ve yüksek morallidir.
- Bilginin grup üyelerince paylaşımı esastır.

## Niteliklere Göre Liderlik:



- Bireyin lider olarak sahip olması gereken özellikler üzerinde durur.
- Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
- LİDER OLUNMAZ LİDER DOĞULUR
- Bu özellikler şöyle özetlenebilir: Boy, yakışıklılık, güzel konuşma, ses tonu, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, dürüstlük, kendine güven duyma, kararlılık vb.

## Davranışsal Liderlik :

- Davranışsal liderlik modellerine göre liderin başarıya erişkin için olması gereken özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara bağlıdır.

## Durumsal Liderlik

Durumsal liderlik modellerine göre, her durum ve koşula uygun her durum ve koşulda başarılabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur. Liderlik = izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları

## Değişimci-Reformist (Transformasyonel) liderlik



Lider, değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme çalışanlarını yönlendiriyor.

*Birlikte, En Doğruyu*

*"İletişimde en önemli şey, söylenmeyeni duyumdur."*

*(Peter F. Drucker)*



*Liderlik, söylenmeyeni anlamak, görünmeyeni görmektir.*

## LİDERLİK İLKELERİ

- Kendini tanı!
- Öz geliştirmeyi gerçekleştir!
- Teknik konularda uzmanlaş!
- Davranışlarından sorumlu ol!
- Zamanında ve mantıklı kararlar al!
- Örnekler göstererek konuş!
- Çalışanlarını tanı, onların mutlu hissetmelerine önem ver!
- Çalışanlarını sürekli bilgilendir!
- Yönettığın insanlarda sorumluluk duygusu uyandır!
- Verilen görevlerin anlaşıldığından emin ol!
- İnsanlara takım ruhu aşıla!



## YETKİ VE GÜÇ

### A. Yetki:

- ♥ Yetki, bireye örgütte sahip olduğu mevkiye göre örgüt tarafın-dan verilmiş olan, başkalarının davranışlarını biçimsel ilişkiler çerçevesinde belirleme hakkıdır.

### Yetki Türleri:

#### 1. Kaynaklarına Göre Yetki Türleri:

##### a) Geleneksel Yetki:

- ▲ Bu yetkinin doğuştan kazanıldığı kabul edilir. Aile içinde babadan oğula ya da velayet olan bireylere doğal olarak aktarılan yetki türüdür.
- ▲ Bu tür yetkiye sahip bir üste, astlar mutlak suretle itaat eder.

##### b) Karizmatik Yetki:

- ▲ Karizmatik yetki, kişinin iş yaptırma gücünü tanrı vergisi kişisel üstünlüğünden aldığı yetki türüdür.
- ▲ Örgütlerde karizmatik yetkiye sahip olan kişiler bu yetkiyi bulundukları mevkiye bağlı olmaksızın elde ederler. Dolayısıyla karizmatik yetki örgütteki formal yapı sonucu ortaya çıkan bir yetki türü değildir.

##### c) Rasyonel Yetki:

- ▲ Rasyonel yetkinin diğer adı yasal yetkidir.
- ▲ Bireyin sahip olduğu yetki kişinin şahsıyla değil, yasal düzenlemelerle sahip olduğu yetkidir.

#### 2. Biçimsel Organizasyon İlişkilerine Göre Yetki Türleri:

##### a) Komuta Yetki:

- ▲ Bu yetki bir örgütte emir verme ve iş yaptırma gücünü temsil eder.
- ▲ Örgütün hiyerarşik yapısı içinde yukarıdan aşağıya doğru bir yön takip eder.
- ▲ Bu yetkiye göre her üst kendisinden sonra gelen astına emir verme hakkına sahiptir.

##### b) Kurmay Yetki:

- ▲ Kurmay yetki, bireye danışmanlık yapma hakkı verir. Bu yetkiye sahip kişinin emir verip iş yaptırma hakkı yoktur.
- ▲ Bu yetkiye sahip kişi kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda karar verecek yöneticiyi bilgilendirir, yöneticinin alacağı kararları kolaylaştırarak isabetli karar almasını sağlar.

##### c) Fonksiyonel Yetki:

- ▲ Fonksiyonel yetki de bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili çalıştığı bölümün dışında bir başka bölüme kendi bölümünün işleri ile ilgili bilgileri ve aldığı kararları diğer bölümün yöneticisine iletme yetkisini ifade eder.

### B. Güç:

- ♥ Güç örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bir bireyin veya birimin başkalarını etkileyerek arzulanan hedeflere ulaşılmasının sağlanmasıdır.

### Güç Türleri:

#### 1. Örgütsel Güç Türleri:

- a) **Yasal Güç:** Bir organizasyonda sahip olunan mevki ya da role dayalı, sahip olunan mevki ve yetki sonucu kişinin elde ettiği güçtür.
- b) **Ödüllendirme Gücü:** Ödüllendirme gücü bir yöneticinin çalışanların davranışlarını ödül verme yoluyla etkileme becerisidir.
- c) **Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç temelde korkutmaya ve cezalara dayanmaktadır.
  - ▲ Zorlayıcı güç sahibi yöneticiler astlarının istemedikleri davranışlarını değiştirmek için farklı cezalandırma araçlarıyla onları etkilerler.

#### 2. Bireysel Güç Türleri:

- a) **Uzmanlık Gücü:** Uzmanlık gücü kişinin sahip olduğu eğitim düzeyi, tecrübe gibi bireysel yetkinliklere bağlı olarak başkalarını etkileme yeteneğidir.
- b) **Benzeşim Gücü:** Benzeşim gücü ile etkisi altında kalınan kişiye isteyerek benze-meye çalışma ya da ona özenme temeline dayanır.

## LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

- ✱ Bir insanı eyleme geçirme sürecinde, liderin kullandığı güç kaynakları neler olabilir?
  - ☑ Liderlerin diğer insanları, ortak bir amaç doğrultusunda etkilemeleri " güç" kullanmayı gerekli kılar.
  - ☑ Güç, diğer insanları etkilemekte ve davranış değişikliği yaratmakta kullanılan çok önemli bir araçtır. Bunun yanı sıra güç, astların liderin emirlerini yerine getirip getirmediğinin belirleyicisidir.
  - ☑ En basit tanımla güç, diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.
- ✱ **Yasal Güç:** Örgüt hiyerarşisinde liderin konumu ya da rolü gereği sahip olduğu güç.
- ✱ **Ödül Gücü:** Liderler, onları izleyenleri ödüllendirme şansına ve bunun kendilerine verdiği güce sahiptir.
- ✱ **Zorlayıcı Güç:** Ödül gücünün tam tersidir. Liderin emrine uyulmaması durumunda, astları üzerindeki cezayı kontrol ve uygulama gücüdür.
- ✱ **Uzmanlık Gücü:** Bu güç, liderin sahip olduğu bilgi ve yeteneklere bağlıdır. Liderin ait olduğu grup üyeleri bir işi üzerlerine aldıkları zaman, liderin o konuda, aldığı eğitim, yetiştirme ve tecrübe sonucu, analiz, uygulama ve kontrol etme bilgi ve becerisine sahip olması beklenir.
- ✱ **Referans Gücü:** Liderin konumundan dolayı izleyenlerin ona bağlılık hissetmeleri ve izinden gitmelerini sağlayan güç. Bu güç, liderin insanları kendine çeken ve ona karşı saygı uyandıran karizmasından doğmaktadır.

### Liderlik Türleri:

- ✱ Öğretimsel Liderlik
- ✱ Kültürel Liderlik
- ✱ Süper Liderlik
- ✱ Moral Liderlik
- ✱ Öğrenen Liderlik
- ✱ Transformasyon El Liderlik ve Kalite Liderliği

### Liderlik Sürecinin Etkileyin Faktörler:

- ✱ Çalışandan kaynaklanan faktörler
- ✱ Vazifeden kaynaklanan faktörler
- ✱ Organizasyon yapısından kaynaklanan faktörler

**ORGANİZASYON:**

- ♥ Organizasyon, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarının tümüdür.
- ♥ Tarafsız (objektif) bir çabayı ve bir amacı gerektiren yine bu amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin güç ve faaliyetlerinin koordine edilmesine denir.

**Organizasyonun Temel Kuralları:**

- ♥ Amaç Birliği Kuralı
- ♥ Yönetim Alanı Kuralı
- ♥ Yönetim Birliği Kuralı
- ♥ Komuta Birliği Kuralı
- ♥ Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Dengesi Kuralı
- ♥ Haberleşme Kanalı ve Şekli Kuralı
- ♥ Ayrılık Gözetme Kuralı
- ♥ Personel Dağılımında Denge Kuralı
- ♥ Kaynakların Dağılımında Denge Kuralı
- ♥ İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi Kuralı
- ♥ Gelişme Yeteneği Kuralı

**Organize etme ise**, belirli bir amaç için bir işi alt bölümler halinde düzenleyen tanımlayan ve koordine eden otoritenin biçimsel yapısının oluşturulmasıdır.

**Organizasyon Konusu** iki ye ayrılır;

- ♥ **Vizyon**; organizasyonlarda vizyon uzun süreli hedeflerin kapsadığı süredir
- ♥ **Strateji ise**, organizasyonda stratejik planlamayı, organizasyonun etkin işleyişi için geliştirilen taktik ve operasyonlar olarak tanımlanır.



## ORGANİZASYONLARIN AMAÇLARI YARARLARI, İLKELERİ VE İŞLEVİ

### A. İç Durum Analizleri İçin:

- ♥ Organizasyonun Güçlü ve Zayıf Yönleri
- ♥ Organizasyonun İmajı Ve Kültürü
- ♥ Yapısı, Sistemi ve Süreçleri
- ♥ İnsan Kaynakları
- ♥ Ürün ve Hizmet Kalitesi
- ♥ Teknoloji Ve Performansları Gözden Geçirilmelidir.

### B. Dış Durum Analizleri İçin;

- ♥ Piyasa Yapısı
- ♥ Piyasadaki Rekabet Yapısı
- ♥ Teknoloji
- ♥ Hedef ve Beklentiler
- ♥ Sosyo-Kültürel Yapı
- ♥ Politik İstikrar Gibi



Özgür Mehmet BAYSEL