

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
DOKTORA PROGRAMI

DURUMSAL LİDER

Hazırlayan: Ercan CANER

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Selva STAUB

İstanbul

Temmuz 2012

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1.	LİDERLİK MODELLERİ.....	3
1.1	OTORİTER LİDERLİK.....	4
1.2	KATILIMCI/DEMOKRATİK LİDERLİK.....	4
1.3	BÜROKRATİK/BİÇİMSEL LİDERLİK.....	4
1.4	DOĞAL LİDERLİK.....	4
2.	LİDERLERİN TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	5
3.	DURUMSAL LİDERLİK.....	6
4.	DURUMSAL LİDERLİK AŞAMALARI.....	7
4.1.	YÖNLENDİRİCİ LİDERLİK.....	7
4.2.	KOÇLUK EDİCİ LİDERLİK.....	8
4.3.	DESTEKLEYİCİ LİDERLİK.....	9
4.4.	DELEGE EDİCİ LİDERLİK.....	10
5.	DURUMSAL LİDERLİK MODELLERİ.....	11
5.1.	FIEDLER'İN DURUMSALLIK MODELİ.....	11
5.2.	YOL-AMAÇ MODELİ.....	13
5.3.	VROOM-YETTON-JAGO MODELİ.....	14
	SONUÇ.....	16
	KAYNAKÇA.....	17

GİRİŞ

Dağın zirvesine giden birçok yol vardır.

Fakat zirvedeki manzara daima aynıdır.

Çin atasözü

İnsanların belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri ve ortak hedeflere ulaşmak için çaba gösterdikleri sistematik işbirliğini kapsayan gruplara örgüt adı verilmektedir. Örgüt, içerisinde belirli hedeflere ulaşmayı arzulayan bir topluluk barındırdığından ve günümüz dünyasındaki teknolojik gelişmeler ve artan rekabet ortamı da dikkate alındığında lidersiz bir hareketin başarılı olması mümkün değildir.

Liderlik bir grubu hedeflerin başarılması için etkileme kabiliyetidir. Hangi liderin daha başarılı olacağını ve spesifik durumlarda belirli bir lider tipinin diğerlerine oranla daha başarılı olacağını ifade etmek her zaman mümkün değildir. Bu çalışmada liderlik modelleri ve liderlerin genel kişilik özelliklerine kısaca değinilecek ve durumsal liderin tanımı, aşamaları ve durumsal liderlik modelleri incelenecektir.

1. LİDERLİK MODELLERİ

'Yönetim' konusunun insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Gerçekten milattan önceki yüzyıllardan başlayarak günümüze kadar, insanların küçük veya büyük topluluklar halinde yaşamaları veya bu tür toplulukları oluşturmaları ile birlikte 'yönetim' uygulamalarının ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Koçel, 2011, s.45).

Yönetim insanların işbirliğini sağlama ve onları belirli bir amaca yöneltme gayretlerinin toplamıdır. Yönetimin bir süreç olarak daha geniş yapılmış tanımına göre ise yönetim 'işletmenin veya örgütün elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi' sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2010,s.23).

Liderlik ise 'Kendisini dıştan kuşatan her türlü sosyal şekillendirici unsur ile içten kuşatan her türlü doğal ve edinilmiş etkileyici unsura karşı, tamamen hür bir irade ile seçtiği, ideal edindiği bir yaratıcı hamlenin sorumluluğunu merkezine yerleştirdiği ahlaki bir hareket, bir başkaldırıyı yaşayan kişidir'. (Erel, 2008, s.11).

Liderlik etmek ve yönetimi altındaki insanları motive ederek hedefe yönlendirmek yöneticinin temel görevlerinden bir tanesidir. Herhangi bir örgüt veya şirketin yönetici kadrosu çeşitli kademelerde görev yapan insanlardan oluşurken, vizyonu belirleme sorumluluğu olan en tepedeki yönetici liderdir. Bu açıdan bakıldığında yönetici yetkisini organizasyon ve teşkilattan alırken, liderin yetkisi ve otoritesi ilave olarak inandırıcılığı ve diğer insanları harekete geçirebilme yeteneğine bağlıdır.

Bir örgüt veya şirkette liderin esas fonksiyonu, bir vizyon ve buna bağlı hedefler ortaya koymak ve diğer insanları bu vizyon ve hedefler etrafında birleştirmektir. Bir liderde yöneticide olduğu gibi resmi yetkilere ihtiyaç yoktur. Lider özellikleri doğuştan olabileceği gibi sonradan eğitim ve çok çalışma ile de geliştirilebilir. Asıl olan kişinin çalışarak kendisini yetiştirerek liderlik yeteneğine ulaşmasıdır.

1.1. Otoriter Liderlik:

Astlarına söylediklerinin aynen yapılmasını isteyen, astların liderin kararları hakkında görüş beyan etmesine izin vermeyen, sonuçlara ulaşırken gerekirse korkutma, tehdit ve bulunduğu makamın otoritesini de kullanan liderlik şeklidir.

1.2. Katılımcı / Demokratik Liderlik:

Baskıdan ziyade örnek olma ve inandırma yolunu seçen, astların duygu ve düşüncelerine değer vererek onlara önemli olduklarını hissettiren ve karar almaya katılmalarını ve daha çok sorumluluk almalarını teşvik eden liderlik şeklidir.

1.3. Bürokratik / Biçimsel Liderlik:

Şirket bünyesindeki yönetici pozisyonlarına atanan, sadece unvan olarak bir makam işgal ettiğinden ve bu makamdan doğan otoriteyi elinde bulundurduğu için liderlik değil kâğıt üstünde ve çoğunlukla yazılı iletişimi kullanarak yöneticilik yapan modeldir.

1.4. Doğal Liderlik:

Belli bir durumun ya da grubun üyelerini sadece yönetmeyen onlarla birlikte çalışan lider şeklidir.

Bu liderlik modellerine başka modelleri de eklemek mümkündür. Burada yer alan modeller en sık görülenleridir. Bu modellerin hiçbirisi tek başına bir diğerinden daha iyi veya daha kötü diye yorumlamak mümkün değildir. Her model belirli koşullar altında bir lideri başarıya ulaştırabilir.

2. LİDERLERİN TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Neyi öğütlüyorsa öğütlesin, şayet bir lider işini en muktedir şekilde ifa ediyorsa, idaresi altındaki kişilerin ona karşı saygısızlık etmesi ihtimali çok düşüktür. (Adair, 2005, s.39)

Xenophon

Maxwell, bir liderde gereken yirmi bir adet liderlik niteliğinin olmazsa olmaz olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; karakter, karizma, söz verme, iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, başlatma, dinleme, tutku, olumlu tutum, sorun çözme, ilişkiler, sorumluluk, güvenli olma, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme ve vizyondur.

Maxwell'e göre liderin temel niteliklerinden bir tanesi olan vizyon, bir işletme veya organizasyonda liderin belirlemesi ve bütün çalışanlara uygulatması zorunlu olan en temel kavramdır. Vizyon, ileriye yönelik bir hedefdir. Geleceğe dönük olarak çabalanan şeydir (Hunt, Buzan, 2003, s.9)

Zemke ve Anderson'a göre etkin bir lider aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır;

Bilmek,

Bildirmek,

Soru sormak,

Bilgi ve talimat vermek,

Olumlu pekiştirme yapmak.

Bunlara ilave olarak hırs, enerji, azim, özgüven ve daha birçok sıfat ve/veya yetenek liderin temel özellikleri olarak nitelendirilebilir. Literatürde 400'den fazla liderlik özelliği, becerisi ve sıfatı bulunmaktadır.

Atatürk'ün 'Zabit ve Kumandan ile Hasbıhal' kitabında "Subay nedir?" sorusuna, "Subay komuta ettiği insanların kendi bilgi ve yetkinliğinden yararlanması için, emrindekilerin dayanıklılık ve yiğitliklerinin bileşkesinden fazla dayanıklılık ve yiğitliğe sahip olmalıdır" şeklinde verdiği cevap bir liderde bulunması gereken çok çeşitli özelliklerdendir ve askeri bir liderde bulunması gereken belki de en temel liderlik özellikleridir.

3. DURUMSAL LİDERLİK

Dünyada liderlik çeşitleri hakkında süregelen bir tartışma mevcuttur. Bütün durumlara çözüm üretebilen, uyan liderlik modeli yoktur. Başarılı liderler davranışlarını değişen durumlara adapte edebilen liderlerdir. Bu tür liderler durumsal lider olarak adlandırılırlar.

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olmayabilir, ama gerekli de olmayabilir. (Celep, 2010, s.2)

Durumsal liderlik kuramında dört çeşit biçimi ortaya çıkmaktadır. Durumsal liderlik kuramına göre ortaya çıkan dört liderlik biçimi şunlardır. (Celep, 2010, s.6)

Emir Verici Liderlik Biçimi: Bu liderlik biçiminde yüksek-görev ve düşük-ilişki yönelimi bulunmaktadır. İş görenlerin güdülenme ve yeterlilik düzeyleri düşük olduğu durumlarda bu liderlik biçiminin kullanılması etkili olmaktadır.

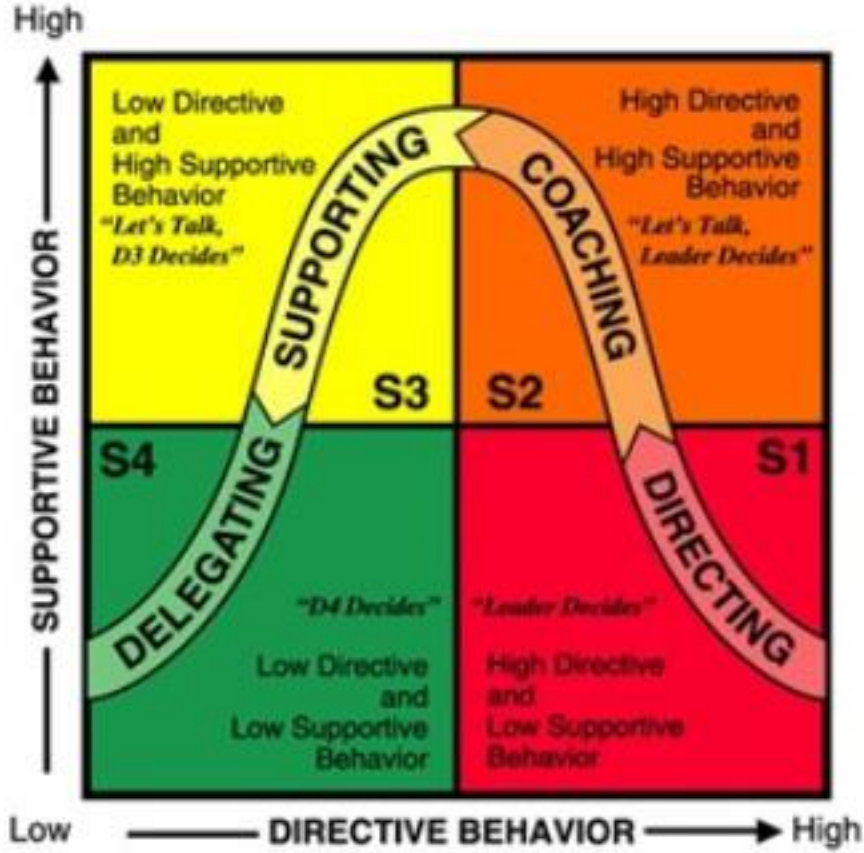
Eğitici Liderlik Biçimi: Bu liderlik biçimi iş görenlerin yüksek bir güdülenme düzeyine, ancak düşük bir yeterliliğe sahip oldukları zaman, yüksek-görev ve yüksek-ilişkiye dayalı bu liderlik biçiminin etkili olacağını yansıtmaktadır.

Destekleyici Liderlik Davranışı: Bu liderlik biçimi, iş görenlerin güdülenme düzeyleri düşük olduğu zaman, düşük-görev ve yüksek-ilişki biçiminin etkili olacağı vurgulanmaktadır.

Yetki Devredici Liderlik: Bu liderlik biçimi, iş görenlerin yeterlilik ve güdülenme düzeylerinin yüksek olması durumunda düşük-görev ve düşük-ilişki yönelimli liderlik biçiminin daha etkili olacağı vurgulanmaktadır.

Ohio Üniversitesinden Schermerhorn'nun Paul HERSEY'e durumsal liderlik teorisini açıklama yönündeki sorusuna verdiği cevap 'Her şeyden önce, durumsal liderlik teorisi yerine durumsal liderlik modeli olarak tanımlamayı tercih ederim. Teoriden ziyade model (örnek alınabilecek ve farklı durumlarda uygulanabilecek usuller bütünü) tanımı durumsal liderliği tanımlamak için çok daha fazla uygundur. (Schermerhorn, 2001, s. 5)

4. DURUMSAL LİDERLİK AŞAMALARI



Şekil-1

4.1. Birinci Aşama Yönlendirici Liderlik:

Destekleyici Davranış – Düşük

Yönlendirici Davranış- Yüksek

Bu aşamada çalışanların motivasyonu yüksektir. Durumsal Liderlik yaklaşımına göre işe yeni başlayan çalışan birinci aşamadır. Genel olarak motivasyonu yüksek fakat yapabilirliği düşüktür. Liderin bu aşamada çalışanın yapabilirlik düzeyini artırmak için, yönlendirici çalışmaları yoğun olmalıdır. Liderin davranışları yönlendirici ağırlıklı olsa da çalışanın motivasyon seviyesine göre gerektiğinde destekleyici davranışları da kapsmalıdır.

Bu süreçte durumsal lider:

Görev tanımı ve istekleri netlikle ortaya koymalı,

İş önceliklerini belirlemeli ve bu yönde talimatlarını vermeli,

Teknik olarak çalışanları sürekli desteklemeli,

Görevlerini ne zaman, nasıl ve ne şekilde yapacakları konusunda astlarına yol göstermeli ve destek olmalı,

Çalışanların hedef odaklı hareket edebilmelerini sağlamalıdır.

Ulaşılması gereken hedeflerin net ve açık olarak belirlenebilmesi maksadıyla S.M.A.R.T. tekniğinden faydalanılabilir:

S: Specific – Belirli Amaçlar

M: Measurable—Ölçülebilir amaçlar

A: Action- Eylemler

R: Realistic- Gerçekçi amaçlar

T: Time sensitive- Zamana bağlı veya belli bir başlangıç ve bitiş tarihi olan belirli amaçlar

Çalışanların performanslarını sürekli denetlemeli ve

Tıkdıkları her noktada müdahale etmelidir.

4.2. İkinci Aşama Koçluk Edici Liderlik:

Destekleyici Davranış- Yüksek

Yönlendirici Davranış- Yüksek

Bu aşamada çalışanda motivasyon düşüşe geçmiştir. Bu aşamada lider çalışanı hem motivasyonel anlamda desteklemeli hem de yapabilirliğini artırmak için hala yönlendirici davranışlarını devam ettirmelidir. Yapabilirlik düzeyi henüz yeterli seviyeye gelemediğinden ve motivasyon düşüş gösterebileceğinden destekleyici ve yönlendirici davranış yüksek seviye de kullanılmalıdır. Lider tam bu süreçte çalışana koçluk yapmalı ve her zaman yanında olduğunu hissettirmelidir.

Bu süreçte:

Yönlendirici davranışlara devam edilmeli,

Eylem planları ve çalışanların performansları mutlak suretle takip edilmeli,

Gözlem artırılmalı ve çalışanlarla yapılan görüşmelerde geri besleme uygulanmalı,

Çalışanlar cesaretlendirilmeli,

Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri sağlanmalı,

İletişim kurulurken çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmeli ve

Problemleri dinlenmeli ve sorun çözme sürecinde yanlarında yer alınmalıdır.

Bu süreçte **D.O.M.E.** sorun çözme modelinden faydalanılabilir.

D: Diagnosis: Teşhis (Bu bir sorun mu yoksa bir belirti mi? Birlikte teşhis edilmeli)

O: Objectives: Hedefler (S.M.A.R.T. modeli burada da devreye sokulmalı.)

M: Methods: Yöntemler (Sistem ve süreçler belirlenmeli)

E: Evaluation: Değerlendirme (Çalışanların performansı İncelenmeli, denemeleri yönünde teşvik edilmeli, durum değerlendirilmeli ve hata var ise düzeltilmelidir.)

Sürekli çalışanların önerileri alınmalı,

Pozitif geribildirimlerde bulunmaya özen gösterilmeli ve

Cevap niteliğinde olan sorular yöneltilerek doğruların çalışanlar tarafından keşfedilmesi kolaylaştırılmalıdır.

4.3. Üçüncü Aşama Destekleyici Liderlik:

Destekleyici Davranış- Yüksek

Yönlendirici Davranış- Düşük

Bu aşamada çalışanda “motivasyon” değişkenlik gösterir. Destekleyici liderlik aşamasında çalışanın motivasyonu yükselmiş ya da düşüşe geçmiş olabilir. Yapabilirlik ise yüksek seviyeye gelmiştir. Bu sebeple liderin destekleyici davranışları yüksek, yönlendirici davranışları düşük olmalıdır. Artık liderin karşısında işini bilen bir çalışan olduğundan, güven duyduğunu hissettirmeli, lider, tek yapması gerekenin desteklemek olduğunu kabul

etmelidir. İşini öğrenen, bilen ve yetki alan çalışanına karışmaya ve yönlendirmeye devam ederse aradaki güven duygusu sarsılacak, çalışanın özgüveni düşecek ve verimliliği azalacaktır.

Bu süreçte:

Çalışana güven duyulduğu söylenmeli,

Yönlendirmelerden ve tenkitlerden kesinlikle uzak durulmalı,

Çalışanların özgüvenini yükseltecek pozitif konuşmalar yapılmalı,

Çalışanlar başarı gösterdikleri her alanda takdir edilmeli,

Bütün destekleyici davranışlar devam ettirilmeli,

İyi bir dinleyici olunmalı ve

Sakin bir ses tonuyla konuşmaya özen gösterilmelidir.

4.4. Dördüncü Aşama Delege Edici Liderlik

Destekleyici Davranış- Düşük

Yönlendirici Davranış- Düşük

Dördüncü aşamada çalışanın motivasyonu yüksektir. Bu aşamada çalışanlar her alanda gelişim sağlamışlardır. Çalışanların motivasyonu ve yönlendirici özellikleri yükselmiştir. Bu sebeple liderin bu aşamada hem destekleyici hem de yönlendirici davranışlarının düşük seviyede olması gerekir. Kısaca çalışanını kontrol etmeli fakat işine müdahale etmeyi bırakmalıdır. Sadece gereken durumlarda delege edici (tamamlayıcı) olmalıdır.

Bu süreçte:

Çalışanların artık deneyim sahibi oldukları kabul edilmeli,

Önemli bir durum olmadıkça müdahale edilmemeli,

Çalışanlara güvenildiği hissettirilmeli,

Yetki vermekten kaçınılmamalı,

Son derece sakin olunmalı,

Çalışanların performanslarının gözlemlene ve eylemlerini takip etme kesinlikle bırakılmamalı ve

Gerekli olan noktalarda eksik yönleri delege edilmelidir.

5. DURUMSAL LİDERLİK MODELLERİ

Durumsal liderlik modelleri ile ilgili yapılan araştırmalar, liderliği değişik durumlarda farklılaşabilen davranışlar olarak ele almışlardır. Bu modele göre liderlik, ortama göre değişebilir davranışlardan oluşur. Durumsal liderlikle ilgili pek çok model vardır. Bunlar Fiedler'in Durumsallık Modeli, House'un Yol-Amaç Modeli ve Vroom-Yetton-Jago Modelidir.

5.1 Fiedler'in Durumsallık Modeli

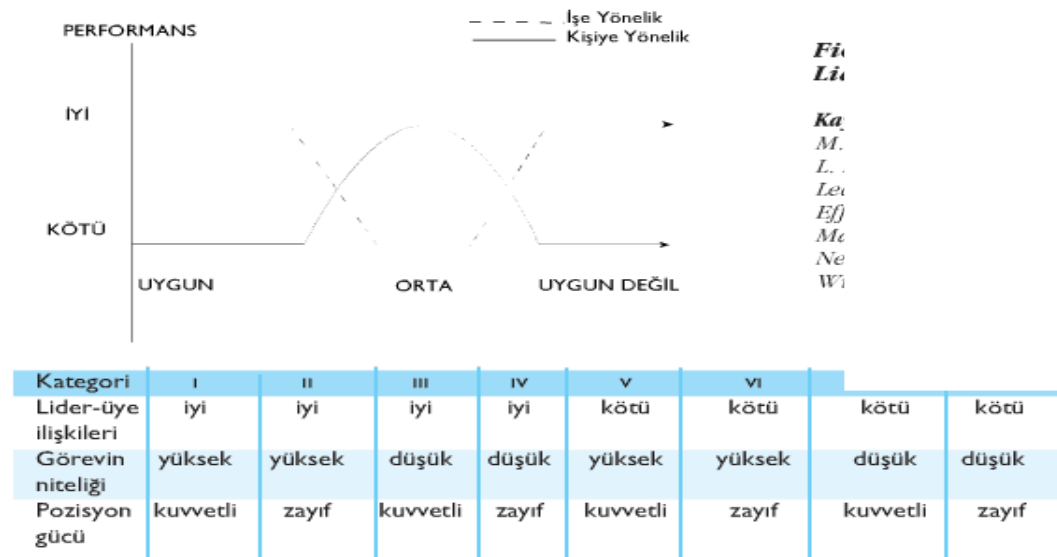
Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği, öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bundan dolayı bazı liderler, bulunulan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken, başka örgütlerde başarısız olabilirler. (Celep, 2010, s.2)

Fiedler'in durumsal liderlik modeli, bireysel özellikleri ön plana alan bir etkileşim modeli olarak tanımlanabilir. Bu model, gruplar, yönetim kurulları, farklı düzeylerdeki yöneticiler ve askeri birliklerin yöneticileri olmak üzere birçok örnekleme üzerinde çalışılarak ortaya konmuştur.

Fiedler'e göre, liderin etkin olabilmesi ortamlara bağlıdır. Bazı liderler, ortam veya örgütte etkin olabileceklerdir. Fiedler ve yardımcıları, liderin bireysel özelliklerini ve liderin ortam için uygun olup olmadığını araştırmaya çalışmışlardır. Fiedler, liderin temel kişilik özelliklerini tanımlarken, özel olarak ilişkiye güdülenmiş lider terimini kullanmıştır. Fiedler'in lider için kullandığı diğer bir terim ise işe güdülenmiş liderdir.

İşe güdülenmiş lider daha çok işin yapılmasına ağırlık verir. Bu tip liderler, emir vericidirler, emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler. Onlar için işin bir an önce bitirilmesi önem taşır. Oysa ilişkiye yönelik lider, tam tersi bir görünümdeydir. Bu tip liderler için bireyler arasındaki ilişkiler önem taşır. Çalışanlar

arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destek verici konular üzerinde dururlar. İşe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik lidere benzer. Fiedler'in ortaya attığı iki farklı liderlik tarzı, liderlerin birlikte çalışmayı en az ve en çok tercih ettikleri kişileri, kişilikleri açısından benzer veya benzemez olarak algılamalarına göre saptanmıştır. Birlikte çalışmayı en az ve en çok tercih ettikleri kişileri, kişilikleri açısından benzer olarak algılayanları sosyal-duygusal lider; benzemez olarak algılayanları ise iş eğilimli lider olarak tanımlamışlardır. Daha sonra, ortaya koydukları liderlik tarzlarının hangi durumlarda etkin olduğunu araştırmışlardır. Bu çalışmalarda liderin etkinliğinde rol oynayan üç önemli öge ortaya çıkmıştır. Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin mevkii gücüdür. Lider-Üye İlişkileri: Lider ve astları arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade eder. Lider ve astlar arasında karşılıklı sevgi, saygı, güven varsa bunlar iyi ilişkilerin işaretidir. Görev Yapısı: Yapılacak işin iyi tanımlanmış ve nasıl yapılacağına belirli olmasını ya da tam tersi belirsizliğin hüküm sürdüğü durumları açıklar. İşin yapısının belirliliğinin yüksek olduğu durumlar, planlı ve önceden bilinen iş ortamlarını açıklarken, işin yapısının belirliliğinin düşük olduğu durumlar değişimi ve karışıklığı açıklar. Liderin Mevkii Gücü: Liderin sahip olduğu liderlik gücünün tabiatında var olduğunu ifade eder. Diğer bir anlamda, liderin üyeler tarafından lider olarak kabul edilmesi gerekir. Eğer lider, yeteri kadar astları yönlendirebiliyorsa, gerektiğinde ödüllendirip, cezalandırabiliyorsa liderin mevkii gücü yüksek ve uygundur. Eğer bütün bu özelliklere sahip değilse, liderin kontrolü dışında pek çok karar alınıyorsa liderin gücü zayıf demektir.



Şekil-2

Fiedler'e göre lider üye ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirginse ve liderin mevkisi güçlüyse lider için uygun ortam var demektir. En uygun ve uygun olmayan durumlarda iş eğilimli lider etkin olmakta, orta derecede uygun durumlarda ise ilişkiye eğilimli lider etkin olabilmektedir. Tüm öğelerin olumlu olduğu durumlarda, liderden gruba yol göstermesi beklenir; iş eğilimli liderlik davranışı, daha çok kabul görür ve grup, yüksek bir performans gösterebilir. Öğelerin tamamen olumsuz olduğu, işin karışık ve belirsiz, lider-üye ilişkilerinin zayıf olduğu durumlarda iş eğilimli liderler etkindir. Aksi durumda grup dağılılabılır.

5.2. Yol-Amaç Modeli

Yol-amaç modeli, 1970'li yıllarda Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Liderlikte yol-amaç modeli liderin belirli özelliklerinden çok, liderin davranışları ve durumları üzerinde durur.

Araştırmacılar, liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip bulduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi, örgütsel amaçları belirleme ve böylece astlara hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar doğrultusunda astları destekleyerek, onların amaçlara ulaşmasını sağlamak ve sonucunda da ödülleri arttırmaktır. Liderin davranışının astlarca kabul edilmesi, ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına ve onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır. Ayrıca, bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır.

Yol-amaç modeli, liderin farklı durumlarda farklı davranış görüntüleri göstereceğini ileri sürerek, dört liderlik davranışı belirler: Bunlar; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik lider tipleridir.

Yönlendirici Lider; astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar.

Destekleyici Lider; astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.

Katılımcı Lider; kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır.

Başarıya Yönelik Lider; amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri için de gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.

5.3. Vroom-Yetton-Jago Modeli

Liderlikte 3. tip durumsallık modeli Vroom-Yetton-Jago modelidir. İlk olarak, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş, son yıllarda da Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır. Bu model de, yol-amaç modeli gibi belirlenen bir durumdaki liderlik modelini tanımlamaya çalışır.

Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar; başka bir deyişle sadece tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman her durumda en iyi nitelikte olmayabilir. Verilen kararların değerlendirilmesinde lider, alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına da özen göstermelidir. Model, karar ağacı kullanmayı gerekli görür; yönetici birçok değişik durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek, problem için uygun seçeneği saptar.

Model, belirli durumlarda uygun olabilecek beş davranış olduğunu varsayar:

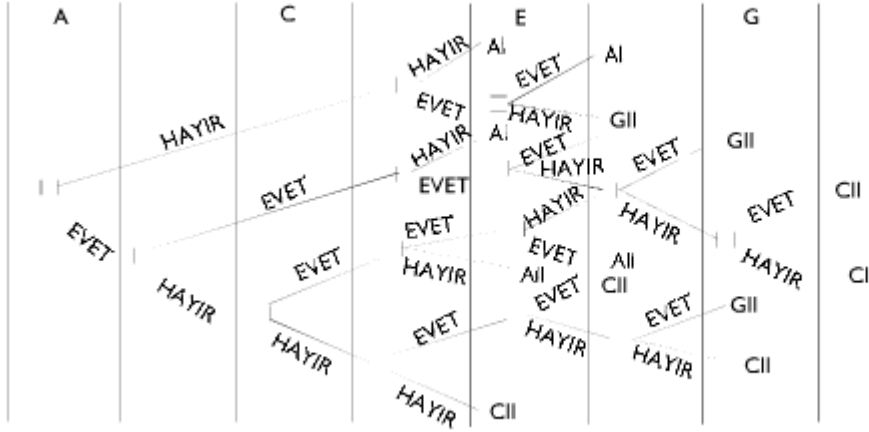
A1 (Otokratik): Problemi kendi çözer ve kendi karar alır.

AII (Otokratik): Astlardan gerekli bilgiyi alır, ancak çözümü kendi yapar.

CI (Danışan): Astların konu üzerine düşünceleri alınır ve ilgili astlarla problemler paylaşılır. Ancak yöneticiler kararları yalnız alırlar.

CII (Danışan): Astların düşünce ve önerilerini dinleyerek, bir grup olarak astlarla problemi tartışılırlar. Ancak kararları yöneticiler alır. Astların düşüncelerini kararlara yansıtabilir veya yansıtmayabilir.

GII (Grup Yönelimli): Yönetici ve astlar durumu bir grup olarak tartışılırlar ve grup olarak karar alırlar.



Şekil-3

Vroom-Yetton-Jago modeli, 7 durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürer. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından birini seçebilir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular A'dan G'ye sıralanmış ve Şekil-3'de gösterilmeye çalışılmıştır.

- A. Kaliteye ihtiyaç var mı?
- B. Kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyim?
- C. Problem yapılaşdırılmış mı?
- D. Kararların uygulanması astlar tarafından kabul edilecek mi?
- E. Kararları tek başına almamın mantıksal nedenlerini astlarım kabul edecekler mi?
- F. Bu problemi çözmeye belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?
- G. Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma var mı?

Lider, sonuca ulaşmaya kadar karar ağacını takip eder. Dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir. Şirket yöneticileri, daima etkinliği arttırmanın çeşitli yollarını ararlar. Bunun için yeni makineler alınır, yeni iş sistemleri kurulur; fakat yine de beklenildiği kadar üretimde bir artış gerçekleşmez. Üretim düşmekte, kalite bozulmakta ve çalışanlar arasında işten çekilme oranı yükselmektedir. Üretim düşüklüğünün nedenleri arasında en çok zayıf moral, eğitim eksikliği, finansal teşviklerin yetersizliği sayılabilir.

Vroom-Yetton-Jago modeli bu konuda ne yapabilir? Modelin akış şeması lideri sonuca ulaştırabilir ve çözüm yollarını bulabilir. Bu aynı zamanda astlarla problemin paylaşıldığını ve ortak bir çözümde fikir birliğine vardığınızı gösterir.

SONUÇ

Günümüzde durumsal liderlik en modern ve en etkili liderlik yöntemidir. Dünya değiştikçe insanlar da değişmekte ve farklı durumlarla karşılaşmaktadır. Günümüz dünyası iş ortamında önemli olan insanların kişisel karakteristiklerini belirlemek ve onların farklı durumlar karşısında hangi alanlarda gelişime ihtiyaç duyduklarını ortaya çıkarmaktır. Liderin çalışanların gerçek potansiyelini belirleyebilmesi ancak bu yolla mümkün olabilir. Çalışanlar farklı özelliklere sahiptirler ve olaylara yaklaşımları değişkenlik gösterir. Lider bütün çalışanlarına ulaştıkları seviyeleri göz önünde bulundurarak davranmak zorundadır. İyi bir lider çalışanların iyi, üstün ve zayıf taraflarını belirleyebilmeli ve hepsinin gelişimlerine katkıda bulunabilmelidir.

Bir liderin başarılı olabilmesi için tarzını, kendisini değiştirebilmesi ve esnek olması gereklidir. Durumsal liderlik başarıya ulaşmak için sadece tek bir yol olmadığını vurgular ve farklı durumlarda liderin farklı çözümler üretebilme yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Liderlik insanların/çalışanların olduğu bir yerde söz konusudur, durumsal liderlik, insanlar tarafından yaratılan farklı durumlarda farklı çözümler üretebilen lider demektir.

KAYNAKÇA

ATATÜRK M. Kemal, Zabit ve Kumandan İle Hasbıhal, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2006.

ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.

CELEP Cevat, Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı, Makale, 2010

CİHANSER Erel, Lider, MMP Baskı Tesisleri, İstanbul, 2008.

ADAIR John, Etkili Stratejik Liderlik, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2005.

CIRSTEA Carmen, Debating About Situational Leadership, University of Craiova, Management and Marketing, 2012

John R. Schermerhorn, Jr., Ohio University, Conversations with Paul HERSEY, Situational Leadership, 2001

HUNT Rikki, Buzan Tony, Düşünen Organizasyon'dan çeviren TAYANÇ Dinç, Alfa Yayınları, 2003.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.

<http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/02/27/what-is-situational-leadership-means/>

<http://aee3014blog3.blogspot.com/>

<http://www.indensebb.com/2012/04/makale-durumsal-liderlik-modeli.html>

<http://www.muhasbevergi.com/makale.aspx?id=214>

<http://notoku.com/durumsal-liderlik-modelleri/>