



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARIYLA KİŞİLİK YAPILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Emine SAĞLAM

İstanbul, 2008



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARIYLA KİŞİLİK YAPILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Emine SAĞLAM

Danışman: Doç. Dr. Deniz BÖRÜ

İstanbul, 2008



TC.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla
Kurumsal Yapıları Arasındaki İlişki

Emine Sağlam

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Deniz Börü

Üye

Yrd. Doç. Mehmet Emin Oker

Üye

Prof. Muharrem Kesapoğlu

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 27.06.2008

ÖNSÖZ

Eğitim ham maddesini toplumdan alıp topluma vererek topluma nitelikli insan gücü yetiştirmektedir. Hiçbir kurum, eğitim kurumu kadar toplumla iç içe değildir. Eğitim sisteminin yetiştirmiş olduğu nitelikli insanla kalkınmışlık düzeyimizin belirlenmesinde en etkili araçtır. Bu nedenle eğitim kurumlarımız olan okullarımıza büyük görevler düşmektedir. Okulun vizyonunun belirlenmesinde ve öğretmenlerin profesyonel mesleki gelişimini sağlayacak olan okul yöneticilerinin eğitilmiş olması başarı grafiğinin yükselmesini sağlayacaktır. 21.yy'ın insanın şekillenmesinde okul yöneticilerinin yetkisinden çok etkisini kullanmaları gerekmektedir. Çünkü yetki resmidir ama etki resmi olmamasına rağmen insanlar üzerinde daha etkilidir. Her zaman tepeden değişimi beklemek çok yanlıştır. Bu nedenle biz eğitim liderlerini yetiştirerek tabandan tavana gelişimi şekillendirebiliriz.

Günümüzde okulun yapısında meydana gelen köklü değişiklikler yönetenlere farklı ve önemli roller yüklemiştir. Geleneksel yönetim ve eğitim anlayışına sahip eğitimciler ve yöneticiler vizyona ulaşmada sadece bir engel olabilirler. Bu sebeple eğitim yönetimi alanında kapsamlı bir eğitimden geçmeyen yöneticilerin, rollerini gerçekleştirmeleri beklenemez. Unutulmamalıdır ki okulun amacı öğrencide olumlu davranış değişiklikleri oluşturarak başarı seviyesini yükseltmektir. Bu amaca hizmet edecek şekilde çalışma atmosferini cereyan ettirecek eğitim liderlerine ihtiyacımız vardır.

Günümüzde eğitim liderliğini üstlenen okul yöneticileri yeni liderlik davranışları ve bu davranışların gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmak zorundadırlar.

İstanbul, 2008

Emine Sağlam Yaman

ÖZET

Bu araştırmada eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzları ile kişilik yapıları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Verilerin toplanmasında R.B.Cattell' in kişilik niteliklerine ilişkin temel faktörleri bulma amacıyla geliştirdiği “16 kişilik faktörü envanteri “(The Sixteen Personality Factor Questionnaire) anketi ve çoklu faktör-liderlik envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili oluşturmaktadır. Bu uygulama sürecinde toplam 122 okula ulaşılmıştır. Uygulamalar sonucunda yöneticilerden 365 adet anket elde edilmistir. Ancak uygulama kıstaslarına uymayan anketlerden 61 adedi değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 304 yönetici anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;

1. Okul yöneticileri ağırlıklı olarak (A+) ‘sosyal, uyumlu, sıcak’, (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’, (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’, (I+) ‘hassas, hayalci, yardım alan’, (N+) ‘uyanık, hesaplı, içgörülü’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘görüşlerine güvensiz, kontrolsüz’ kişilik özellikleri göstermektedir.

2. Okul Yöneticilerinin kişilik özellikleri ile ‘Etkileşimci Liderlik’, ‘Dönüşümcü Liderlik’ ‘Laisses-Faire’ liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

3. İlköğretim yöneticilerinin ve lise yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve görev yaptıkları kademe göz önünde bulundurulduğunda anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4. İlköğretim yöneticilerinin ve lise yöneticilerinin kişilik yapıları ve liderlik stilleri cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Liderlik stili, kişilik, yönetsel davranış

ABSTRACT

In this study, the relationships between leadership styles and personality traits of school leaders were investigated.

The Sixteen Personality Factor Questionnaire developed by R.B.Cattell to investigate the primary factors of personality and Multifactor Leadership Questionnaire were applied to collect data.

Sample of research, 304 principles were selected from 122 schools in Istanbul.

According to research results:

1. School leaders mostly displayed (A+) 'Warmth', (B+) 'Reasoning', (C+) 'Emotional Stability', (E+) 'Dominance', (F+) 'Liveliness', (G+) 'Rule-consciousness', (H+) 'Social Boldness', (I+) 'Sensitivity', (N+) 'Privateness', (Q1+) 'Openness to Change' and (Q3+) 'Perfectionism' personality traits.
2. 'Transactional', 'Transformational' and 'Laissez faire' leadership styles of the school leaders were significantly correlated with their personality traits.
3. The primary school leaders' leadership styles and personality traits were significantly different from the high school leaders'.
4. The leadership styles and personality traits of school leaders were significantly different according to their gender.

Key words: Leadership style, personality, managerial behaviour

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans programı boyunca bilgisini, emeğini esirgemeyen tüm hocalarıma, tez konusunda sonsuz sabrı, desteği ve her zaman olumlu tavrı ile beni cesaretlendiren, tavsiye ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Deniz Börü'ye en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Kendisiyle çalışmak gerek akademik düşünce yapısını kazanma, problem çözme becerisini geliştirme, eleştirel düşünme ve yorumlama yetisini geliştirme gerekse başarı duygusunu tatma adına keyifli bir yolculuktan ve bu süreçte kendisiyle çalışmaktan daima onur duydum.

Tezin hazırlanması sürecinde hiçbir zaman yardımını esirgemeyen, bu süreçte beni hiç yalnız bırakmayan, en fazla ihtiyaç duyduğum desteği ve güveni bana her zaman sağlayan en yakın arkadaşım, en büyük manevi destekçim olan sevgili eşim Alper Yaman'a duyduğum minneti ve hayranlığı ifade etmemin mümkün olmadığını bilmekle birlikte teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez sürecinde yardımlarını benden esirgemeyen, yorulduğumda bana gereken desteği sağlayan sevgili arkadaşlarım Dilara Nergis ve Şeniz Engin'e teşekkürlerimi sunarım.

Teknik destek aldığım, verileri yorumlamamda bana istatistik bilgisiyle yardımcı olan, ölçeklerin içeriğini ve mantığını büyük bir sabırla öğreten arkadaşım Yavuz Gösterişli'ye, yüksek lisans programına başlamam için beni yüreklendiren sevgili arkadaşım Ayşe Kırcaalili'ne teşekkürlerimi sunuyorum.

Her zaman yanımda olan, sevgisini ve anlayışını hiç bir zaman esirgemeyen, 'öğrenme' dürtüsünü bana aşılayan canım anneme teşekkürlerimi sunuyorum.

Gereken anket sayısına ulaşabilmem adına konuyla bizzat ilgilenen ve beni yönlendiren, anketlerin okullara gönderilmesi ve toparlanması ile yakından uğraşan Eminönü İlçe Milli Eğitim Müdürü Basri Özbay ve Kadıköy İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü Hasan Demir'e, kendisi için yorucu olmasına rağmen anketleri okul okul dağıtan ve toparlayan kayınpederim Cafer Yaman'a teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2008

Emine Sağlam Yaman

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM 1.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	2
1.4. Araştırmanın Önemi.....	2
1.5. Sayıtlar.....	3
1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	4
1.7. Tanımlar.....	5
BÖLÜM 2.....	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2. KİŞİLİK VE KİŞİLİK FARKLILIKLARININ ANALİZİ.....	7
2.1. Genel Düşünceler.....	7
2.2. Kişilik Kavramı.....	7
2.3. Kişilik Nedir?.....	10
2.3.1. Kişiliği Belirleyen Etkenler.....	11
2.3.2. Kişiliğin Üç Yönü: Karakter, Mizaç, Yetenek.....	15
2.3.3. Kişiliğin Başlıca Özellikleri.....	18
2.3.4. Kişiliğin Beş Temel Özelliği (Big Five Factor).....	19
2.4. Kişilik Teorileri ve Kişiliğe Tipolojik Açidan Yaklaşımlar.....	21
2.4.1. Kişilik Teorileri.....	21
2.4.1.1. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram.....	21
2.4.1.2. Davranışçı Psikoloji.....	24
2.4.1.3. Gestalt Psikolojisi.....	25
2.4.1.4. Erik Berne'nin Kişilik Teorisi.....	26
2.4.1.5. Carl Gustav Jung'un Kişilik Teorisi.....	28
2.4.1.6. Alfred Adler'in Kişilik Teorisi.....	30
2.4.2. Kişilik Sınıfları.....	32
2.4.3. Tip Kavramı ve Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar.....	34
2.4.3.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi.....	34
2.4.3.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi.....	36
2.4.3.3. Rosenman ve Friedman'ın Kişilik Analizi (A ve B Tipi Kişilik).....	41
2.4.3.4. Seagal'in Kişilik Dinamikleri.....	42
2.4.3.5. Diğer Tipolojik Yaklaşımlar.....	44
2.5. Öğrenilmiş Bir Davranış Olarak Kişilik.....	45
2.5.1. Genel Öğrenme Yaklaşımı.....	46
2.5.2. Öğrenme Yaklaşımının Eleştirisi.....	46

BÖLÜM 3.....	48
YÖNETSEL LİDERLİK VE KİŞİLİK.....	48
3.1. Yöneticilik ve Liderlik.....	48
3.2. Örgüt-Grup-Kişi Bütünleşmesinde Kişilik Faktörü.....	51
3.3. Kişilik ve Yönetmel Motivasyon.....	52
3.4. Örgütsel Stres ve Kişilik Arasındaki İlişki.....	56
3.5. Lider Davranışı ve Kişilik İlişkisi.....	60
3.5.1. Yönetim Bilimi ve Liderlik Kavramı.....	60
3.5.2. Lider ve Liderlik Kavramı.....	61
3.5.3. Liderlik Türleri.....	67
3.5.4. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	68
3.6. Liderlik Yaklaşımları.....	72
3.6.1. Temel Liderlik Teorileri.....	72
3.6.1.1. Özellik ve Nitelik Teorileri.....	72
3.6.1.2. Davranış Teorileri.....	84
3.6.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	86
3.6.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	91
3.6.1.3. Durumsallık Teorileri.....	94
3.6.1.3.1. Yol – Amaç Teorisi.....	101
3.6.1.3.2. Fiedler’in Liderlik Teorisi.....	106
3.6.1.3.2.1. Kavramsal Yetenek Kuramı.....	115
3.6.1.3.2.2. Fiedler’in Durumsallık Kuramının Eğitimsel Liderlik Açısından Değerlendirilmesi.....	116
3.6.1.3.3. Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli.....	117
3.6.1.3.4. Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması.....	121
3.6.1.3.5. Hersey-Blanchard’ın Durumsallık Teorisi.....	123
3.6.1.3.6. Reddin’in Etkililik Teorisi.....	130
3.6.2. Liderlik Varsayımları.....	137
3.6.2.1. X Kuramı Varsayımları.....	137
3.6.2.2. Y Kuramı Varsayımları.....	138
3.6.2.3. Z Kuramı Varsayımları.....	139
3.6.3. Liderlik Davranış Biçimleri.....	141
3.6.3.1. Yetkeci Yönetim.....	142
3.6.3.2. Koruyucu Yönetim.....	146
3.6.3.3. Destekçi Yönetim.....	150
3.6.3.4. Birlikçi Yönetim.....	154
3.6.3.5. Başboş Yönetim.....	158
3.6.3.6. Liderlik Davranış Biçimlerinin Karşılaştırılması.....	160
3.6.4. Liderlikte Yeni Paradigmalar.....	165
3.6.4.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	166
3.6.4.2. Eğitimde Transaksyonel Liderlik.....	175
BÖLÜM 4.....	181
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	181
4.1 Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle İlgili Araştırmalar.....	181
4.2. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Araştırmalar.....	191
BÖLÜM 5.....	195

YÖNTEM.....	195
5.1. Araştırma Türü.....	195
5.2. Evren ve Örneklem.....	195
5.3. Uygulama.....	195
5.4. Veri Toplama Araçları.....	196
5.4.1. 16 Kişilik Faktörü Envanteri.....	196
5.4.2. Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ).....	202
5.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	205
BÖLÜM 6.....	207
BULGULAR VE YORUMLAR.....	207
6.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı.....	207
6.1.1. Görev Türüne İlişkin Frekans Dağılımı.....	207
6.1.2. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı.....	208
6.1.3. Eğitim Sektöründeki Toplam Hizmet Süresine İlişkin Frekans Dağılımı.....	208
6.1.4. Yöneticilikteki Toplam Hizmet Süresine İlişkin Frekans Dağılımı.....	209
6.1.5. Kurumdaki Görev Süresine İlişkin Frekans Dağılımı.....	209
6.1.6. Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı.....	210
6.1.7. Mezun Olunan Okul Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	211
6.1.8. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı.....	211
6.1.9. Görev Yapılan Kademe Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı.....	212
6.2. İstatistik Uygulamalar.....	212
6.2.1. Güvenirlilik analizleri.....	212
6.2.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	213
6.3. Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular.....	215
6.4. Okul Yöneticilerinin Kişilik Yapıları İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	217
6.5. Okul Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Görev Yaptıkları Kademe Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	219
6.6. Okul Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	227
BÖLÜM 7.....	236
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	236
7.1. Sonuç.....	236
7.2. Öneriler.....	242
KAYNAKÇA.....	245
EKLER	
EK1: Araştırma Anketleri	
EK 2: Anket Uygulama İzin Belgesi	
EK 3: Anket Uygulamasına Katılan Okulların Listesi	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: 5 Büyük Kişilik Faktörünün Kendi İçindeki Korelasyonu.....	20
Tablo 2: Le Senne Tarafından Hazırlan Kişilik Tablosu.....	33
Tablo 3: Jung'un Kişilik Tipleri.....	35
Tablo 4: Seagal'in Kişilik Dinamikleri ve Özellikleri.....	42
Tablo 5: Seagal'in Kişilik Dinamiklerinin Avrupa Ülkelerindeki Dağılımı.....	43
Tablo 6: Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri.....	49
Tablo 7: Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Temel Ayırımlar.....	49
Tablo 8: 1950 ve 1960'ların Yöneticileri ile 1970 ve 1980'lerin Yöneticilerinin Karşılaştırılması.....	50
Tablo 9: Hakimiyet İçgüdüsü ile Liderlik, Hâkimiyet İçgüdüsü, Rekabet ve Saldırganlık Olguları Arasındaki İlişkilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 10: Kendine Güven ile Liderlik, Hakimiyet İç Güdüsü, Rekabet Duygusu ve Saldırganlık Olguları Arasındaki İlişkilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	54
Tablo 11: Jung'un Kişilik Özellikleri ve Değişime Karşı Tepki Türleri.....	60
Tablo 12: Liderlik ve Yöneticilikteki Farklılığı Yaratın Düşünce ve Eylem Biçimleri.....	70
Tablo 13: Kotter Göre Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklılıkları.....	71
Tablo 14: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri.....	73
Tablo 15: Stogdill'in Araştırma Taraması Sonucunda Elde Ettiği Bulgular.....	77
Tablo 16: Üst Kademe Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Örgütlerin Büyüme Hızları Arasındaki İlişkiler.....	79
Tablo 17: Stogdill'e Göre Başarılı Liderde En Sık Gözlenen Nitelikler.....	81
Tablo 18: En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC)	107
Tablo 19: Lider-Takipçi İlişki Ölçeği.....	108
Tablo 20: Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği.....	109
Tablo 21: Makam Gücü Ölçeği.....	110
Tablo 22: Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	112
Tablo 23: Vroom ve Yetton Kuramında Karar Seçenekleri ve Kapsamları.....	118
Tablo 24: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması.....	122
Tablo 25: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	132
Tablo 26: Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya Yönetiminin Karşılaştırılması.....	140
Tablo 27: Yönetişel Davranış Kuramlarının Karşılaştırılması.....	161
Tablo 28: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Sürecinde Davranışsal Öğeler.....	170
Tablo 29: Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlerin Özellikleri.....	175
Tablo 30: Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik.....	176
Tablo 31: Faktörlere Yönelik Soruların Düzenlenmesi.....	197
Tablo 32: 16 Kişilik Faktörü Envanteri Alt Ölçeklerinin Kısa Betimleri.....	198
Tablo 33: 16 PF Temel ve Genel Kişilik Eğilimleri.....	200
Tablo 34: MLQ Boyutlarına Yönelik Soruların Düzenlenmesi.....	204
Tablo 35: Yapılan Araştırmalarda Kullanılan Analiz Yöntemleri Ve Örneklem Sayıları....	205
Tablo 36: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Mesleki Konumları İlişkin Dağılım...207	207
Tablo 37: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım.....	208
Tablo 38: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Eğitim Sektöründeki Toplam Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılım.....	208
Tablo 39: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Toplam Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılım	209
Tablo 40: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurumdaki Görev Sürelerine İlişkin Dağılım.....	210

Tablo 41: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yaşa İlişkin Dağılımı.....	210
Tablo 42: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Okul Durumlarına İlişkin Dağılım.....	211
Tablo 43: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım...	212
Tablo 44: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Görev Kademelerine İlişkin Dağılım.	212
Tablo 45: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	213
Tablo 46: MLQ – Transformasyonel Liderlik Faktör Analizi.....	214
Tablo 47: MLQ – Transaksyonel Liderlik Faktör Analizi.....	215
Tablo 48: MLQ – Laissez Faire Liderlik Faktör Analizi.....	215
Tablo 49: Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Kişilik Yapıları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	217
Tablo 50: Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki	219
Tablo 51: Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Görev Yaptıkları Kademe Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	220
Tablo 52: Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Görev Yaptıkları Kademe Arasındaki İlişkiye Yönelik Toplu Gösterim.....	223
Tablo 53: Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	227
Tablo 54: Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiyi Dair Toplu Gösterim.....	233

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Freud'a Göre Kişiliğin Üç Bölümü.....	22
Şekil 2: Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Kısım.....	26
Şekil 3: Eysenck'in Kişilik Tipolojisi.....	39
Şekil 4: Seagal'ın 3 Temel Kişilik Yapısı.....	43
Şekil 5: Vernon'un Kişilik Tipolojisi.....	45
Şekil 6: Egan'ın Yönetim Kademeleri ve Yönetici Kişilik Özellikleri Modeli.....	52
Şekil 7: Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model.....	63
Şekil 8: Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve.....	64
Şekil 9: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı	88
Şekil 10: Ortam Koşulları ile Liderlik Davranışının İlişkileri.....	98
Şekil 11: Hiyerarşi Kademeleri ile Liderlerin Sahip Olmaları Gereken Özellikleri Gösteren Grafik.....	99
Şekil 12: Yol-Amaç Modelinin Şematik Açıklaması.....	102
Şekil 13: Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci.....	103
Şekil 14: Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki.....	105
Şekil 15: Grubun başarısı ile liderin işgörene yönelik tutumu arasındaki ilişkileri etkileyen değişkenler.....	111
Şekil 16: Fiedler'in Durumsallık Modeline Göre Ast Merkezli-Görev Merkezli Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.....	113
Şekil 17: Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli.....	119
Şekil 18: P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	124
Şekil 19: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	125
Şekil 20: Blanchard Tarafından Yeniden Gözden Geçirilen Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramına İlişkin Model.....	128
Şekil 21: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	132
Şekil 22: Yönetim Kuramları.....	142
Şekil 23: Transformasyonel Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	168
Şekil 24: Karizmatik Liderlik Modeli.....	169
Şekil 25: Karizmatik Liderliğin Aşamaları.....	171
Şekil 26: Transformasyonel Liderlik Süreci.....	172
Şekil 27: Zaman Yönetimi ve İlişkilendirme Bakımından Liderlik.....	175
Şekil 28: MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire - Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri) Yapısı.....	202
Şekil 29: Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	216

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, alt problemleri, amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsan sosyal bir varlıktır. Bir arada yaşayan insanlar kendi ihtiyaçlarının temini ve tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefler için işbirliği yapmak durumundadırlar. Aynı amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen kişiler kendilerini yönetecek ve yönlendirecek liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderler vardır. Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların günlük hayatlarını devam ettirebilmeleri için diğer insanlara ihtiyaçları vardır. Amaçları gerçekleştirmek, başarılı, etkili ve etkin olmak için aralarında iş bölümü yapmak gereklidir. Bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştıracak lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Ceylan,1997,s:314).

Bilgi ve teknoloji çağını yaşadığımız günümüzde örgütler amaca ulaşmadaki başarılarını liderlerine borçludurlar. Toplumun standartlarını yükseltmede tartışmasız en önemli kurum bilginin yeni kuşaklara aktarıldığı okullardır. Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin ve de çevresindekilerle etkileşiminde ve iletişimde önemli bir rol oynayan kişilik özelliklerinin incelenmesinde yarar vardır.

Liderlik konusunda yapılan çalışmaların, liderin kişisel özellikleri, bilgi, beceri, yeterlik veya olgunluk düzeyleri ve koşulların uygunluğu gibi çok sayıda değişkenin işe koşulduğu çözümlemelere yöneldiği görülmektedir. Bu yönelimin en önemli sonucu liderlerin yetiştirilebileceği düşüncesinin ve buna uygun programların geliştirilebileceği anlayışının egemen olmasıdır. Çünkü diğer örgütlerde olduğu gibi, Milli Eğitim Örgütünün temel taşı olan okullarda da, okul müdürünün, diğer yöneticilerin ve öğretmenlerin etkin

katılımlarının sağlanması, çağdaş okul düşüncesinin, yenileşmenin ve okulların gelecekteki görüntüsünü şimdiden belirgin kılmanın en önemli gereği olarak ortaya çıkmaktadır.

Peki, eğitim örgütlerinde ortaöğretim kurumlarının yöneticileri hangi kişilik özelliklerine sahiptir? Sahip oldukları kişilik özellikleriyle liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile sahip oldukları kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı sorusunun cevabı aranacaktır. Lider tarzları ve sahip oldukları kişilik özellikleri arasında çıkacak olan ilişkiler, liderlik ve kişilik alanlarında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracaktır. Yeni bir bakış açısı ortaya konacak ve var olan bir boşluk doldurulacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin kendi okullarında gösterdikleri liderlik stilleri ile bireysel kişilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla kişilik yapıları arasındaki ilişki düzeylerini incelemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Türkiye’deki eğitim yöneticileri eğitimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Günümüzde bu eğitim yöneticilerinden eğitim yöneticisi davranışından çok lider davranışı göstermesi beklenir.

Bu araştırma, Türk eğitim sistemi içinde statüleri nedeni ile eğitim yönetimi açısından işlevsel etkinliğe sahip eğitim yöneticilerinin kişilik özelliklerinin, liderlik davranışlarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada, eğitim kurumları yöneticilerinin işlevlerini yerine getirirken, sahip oldukları liderlik stilleri ile kişilik

özellikleri arasında var olan ilişkiler, okul görüşlerine dayanılarak değerlendirilecektir. Araştırma sonucunda ulaşılan verilerden yararlanarak:

Okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken gösterdikleri liderlik özellikleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler ortaya konacak, yönetici davranışları ile yöneticilerin çevre ile etkileşimi üzerinde önemli bir etkileri olduğu düşünülen kişilik özelliklerinin arasında ki ilişki ilk ve orta öğretim kurumlarına ve liselere yönetici yetiştirilmesi sırasında göz önünde bulundurularak daha etkin olarak kullanılması konusunda bilgi sahibi olunacaktır.

Okullarda çalışan yöneticilerin kişilik özellikleri liderlik davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar MEB’de çalışan üst düzey yöneticilere bilgi sağlayabilir. MEB’de seçme ve atama işlerinde üst birimlere bilgi sağlayarak ve mevcut eğitim politikalarına ve eğitim programlarına ışık tutabilir.

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçlar doğrultusunda müdür ve müdür yardımcılarının atanmasında öncelikle kişilik özellikleri, liderlik davranışları dikkate alınarak atama yapılmasına imkan sağlanabilir.

Ayrıca araştırmada elde edilen sonuçlardan, M.E.B tarafından okul yöneticilerine uygulanan hizmet içi eğitimlerde ve ortaya konan politikalarda faydalanılacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın bundan sonra bu alanda yapılacak araştırmalar için kaynak olacağı beklenmektedir.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir;

1. Liderlik davranışları ve kişilik özellikleri bilimsel olarak ölçülebilen kavramlardır.

2. Araştırmada kullanılan iki ölçme aracı (16 kişilik faktörü envanteri ve çoklu faktör liderlik envanteri), yöneticiler hakkında kişilik özellikleri ve liderlik tarzlarını saptamak için yeterli ölçme araçlarıdır. Ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
3. Araştırma örnekleminin araştırma evreni temsil edecek nitelik ve nicelikte olduğu kabul edilmektedir.
4. Örneklem grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin araştırma araçlarına yansız ve açık cevaplar verdiği kabul edilmektedir.
5. Örneklem grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin araştırma araçlarına verdikleri cevapların mevcut durumu yansıtmakta olduğu varsayılmaktadır.

1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma;

1. Bu araştırma 2007–2008 eğitim–öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan ilköğretim ve lise okullarında görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, araştırma aracında bulunan liderlik stilleri ve kişilik özellikleri alanlarında bulunan maddeler ile sınırlıdır.
3. Alan ile ilgili alanyazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler, uzmanların görüşleri doğrultusunda geliştirilmiş anket formu maddeleri ile sınırlandırılmıştır.
4. Bu araştırma, okul yöneticileri ve öğretmenlerin araştırma aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
5. Araştırma örneklem açısından İstanbul ilindeki resmi ilköğretim ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Kişilik: İnsan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütünüdür(Baltas ve Baltas, 2000,s:41). Başka bir deyişle kişilik bireyi diğer bireylerden ayırt eden, tutarlı olarak sergilenen, bireye özgü özellikler bütünüdür(Aydın,2002,s:111).

Kişilik özellikleri: Kişinin duygusal ve toplumsal davranışlarına etki eden ve kişilik ayrılıklarına yol açan sürekli niteliklerdir(Öncül,2000,s:702).

Eğitim yönetimi: Eğitim yönetimi eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır(Taymaz,2000,s:29).

Eğitim yöneticisi: Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir(Çelik,2000,s:29).

Lider: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren,1993,s:286).

Transformasyonel lider: Transformasyonel liderler, astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda

reform ve yenilik başlatan kimselere transformasyonel lider adı verilmektedir(Eren,1993,s:313).

Transaksiyonel Lider: Transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar(Eren,1993,s:313).

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. KİŞİLİK VE KİŞİLİK FARKLILIKLARININ ANALİZİ

2.1. Genel Düşünceler

Bireyler fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibarıyla da birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer, sadece, aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupla iş gören bireylerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini farklı çevresel koşullara bağlayabilirdik. Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran önemli unsurları; alınan eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirleyebiliriz (Eren,2004,s:83).

2.2. Kişilik Kavramı

Kişilik çok yönlü bir kavram olup, insan davranışlarıyla ilgili çok sayıda özelliği karşılaştırmasından dolayı, çok fazla tanımı mevcuttur(Eroğlu,1996,s:139).

Kişilik teriminin yabancı dillerdeki ortak kökeni “persona” sözcüğüne dayanmaktadır. Persona sözcüğünün esas anlamı, Latin dilinde, tiyatro öğrencilerinin kullandığı “maske”dir. Persona sözcüğünün Grekçe “prosopon” ve Etrüskçe “phersu” sözcükleri ile köken akrabalığı bulunduğu düşünülmektedir. Oyun sırasında yüz maskesinin altında dolayısıyla konuşma ya da şarkılar maskenin içinden çıkıyordu. Böylece “person” sözcüğünden asıl anlamı “içinde tınlama” olan “Personare” sözcüğü türedi. Personare sözcüğünden geliştirilen bir anlam farklılaşması ile anlamı “bir başına birlik” olan “perseuna” sözcüğü ise bugün bize bugünkü kişilik terimi hakkında az çok ipucu vermektedir (Yanbastı,1990,s:9).

Tarihte Kişilik Teriminin Kullanımı;

Çiçero persona sözcüğünü dört uyarlanış biçimi ile kullanmıştır.

1. Kişinin belirli bir biçimde görünmesi, ancak böyle olmaması,
2. Kişinin yaşamında oynadığı rol,
3. Kişinin yaşamında oynadığı rol için gerekli tüm özellikler,
4. Görünüş ve asalet

Psikolojide çok çeşitli tanımlar yapılmıştır(Kırkinciöğlü,1995,s:4004). Psikologların üzerinde aynı fikirde olduğu bir tek kişilik tanımı yoktur (Cüceloğlu,1998,s:404).

Kişilik, sosyal becerilerin toplamıdır. Bir insanın kişiliği, onun diğer insanlarla olan, çeşitli koşullarda çeşitli biçimler alan ilişkileri ve davranışları toplamıdır.

Kişilik, bir insanın diğer insanlarla oluşturduğu imajdır. Başkaları üzerinde bıraktığı etkidir.

Bir insanın kendinde olan özellikleri ile çevresi arasında geliştirdiği ilişkilerin oluşturduğu davranış eğilimlerinin toplamıdır(Yanbastı,1990,s:11).

Kişilik, bir bireyin tüm ilgi, tavır ve yetenekleriyle dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren kavramdır(Yavuzer,1996,s:170).

Kişilik, ferdin doğuştan ve sonradan kazanılmış anıksal, duygusal ve beden özelliklerinin tutarına denmektedir(Enç,1978,s:31).

Kişilik kavramı, bir insanı başkalarından ayıran özelliklerin tümünü, çevresine uyum sağlamak için geliştirdiği davranış biçimini belirtir(Yörükoğlu,1996,s:81).

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir(Cüceloğlu,1998,s:404).

Kişilik, insanın, bir bütünlük içinde süreklilik gösteren özellikleri ve çevresine uyum biçimidir(Başaran,1991,s:64).

Kişilik, bir kişiyi diğerlerinden farklı kılan düşünce, duygu ve davranış özelliklerinin tümüdür. Bu ayırt edici özelliklerin içeriğinde alışkanlıklar, algılamalar, davranış tarzları, olaylara ve çevreye bakış açıları yer alır. Kişiliğin yaşanılan toplumun sosyo-kültürel değerlerin yorumu ile bu yorumun kişi tarafından değerlendiriliş biçimiyle doğrudan doğruya ilişkisi vardır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, kişilik olgusunu ve ilgili konuları tek boyutlu kavramlar olarak anlamak, irdelemek ve değerlendirmek mümkün değildir. Bunun yerine, kişilik kavramını birçok bağlantılı parçası olan bir yap-boz resmi gibi düşünmek daha doğru olur. Parçalardan birinde yapılacak bir değişiklik, resmin bütününe fark edilir ölçüde değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda resmin, üzerinde yer aldığı zeminle uyumunu da etkiler(Altaylı,2005,s:1).

En basit anlatım ile kişilik, bedensel, duygusal, sosyal ve zihinsel yapısı ile bir insanın, diğerlerinde oluşturduğu ve onu ayırmaya yarayan izlenimlerin tamamıdır. Kişiliğin bir yanında beslenme, korunma, cinsellik gibi içgüdülerden ve dürtülerden oluşan alt benlik yer alır. Diğer yanında sevgi, saygı, hoşgörü, ahlak gibi toplumsal değerleri temsil eden üst benlik bulunur. Kişilik, tam ortada yer alan “ben”in (ego), üst ben ile alt beni, uygun biçimde uzlaştırması tercihlerinin sonucu oluşan, kişiye özel tutum ve davranışların tamamıdır(Fındıkçı,2004,s:22).

Psikologlara göre kişilik, bireyin özel (characteristics) ve ayırtıcı (distinctive) davranışlarını içermektedir. Özeldir çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır (Morgan,1998,s:311).

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış tarzlarını etkileyen faktörlerin kendisine özgü bir örüntüsüdür(Baymur,1994,s:254).

Kişilik, kavram olarak “bireyin yaşam biçimi” şeklinde tanımlanabilir (Dubrin,1994,s:56).

Kişilik, bireyi diğer bireylerden ayırt eden, tutarlı olarak sergilenen, bireye özgü özellikler bütünüdür(Yeşilyaprak,2002,s:111).

Bir bireyin bedensel ve zihinsel özelliklerinde görülen farklılıkların onun düşünce ve davranışlarına yansıyış biçimidir. Başka bir deyişle kişilik, bir bireyi diğer tüm bireylerden ayıran ruhsal ve bilinçsel özelliklerin tümüdür(Güney,1998,s:170).

Kişilik, kişinin çevresiyle olan tüm ilişkilerini belirleyen, onu başkalarından ayırt etmeye yarayan huy, alışkanlık, savunma mekanizmaları ve davranış şekilleri gibi özelliklerin oluşturduğu bütündür(Acar,2002,s:245).

Kişiliğin zeka, eğitim, duygu, keder, öfke, inanç, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, vb, gibi çok çeşitli zihinsel ve duygusal eğilim ve yetenekler ile yine çok çeşitli değerlerden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca bedensel gelişimin de kişilik üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. (Kültür,2006,s:63).

Görüldüğü gibi psikologların “Kişilik” tanımı içine bir insanın sadece günlük hayattaki kendine özgü davranış özellikleri girmemektedir. Bu tanıma, beden yapısı, görünüş (dış gösteriş), zekâ, yetenekler ve karakter özellikleri gibi kişilikte rolü olan etmenler de girmektedir. Ayrıca ilgiler, tutumları da içine alan, karakteri de kapsayan geniş bir kavramdır (Tezcan, 1987,s:17).

2.3. Kişilik Nedir?

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgidir. Şu halde, kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları

açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (görev) sahip olmasıdır (Eren,2004,s:83).

2.3.1. Kişiliği Belirleyen Etkenler

Bireyin dış çevresini oluşturan faktörlerin tamamı, belirli bir zaman dilimi ve belirli bir davranış düzlemi içerisinde benzer özellikler taşır. Böyle olmasına rağmen, belirli bir ortamda yer alan kişilerin tek tip çevreden etkilenmeleri ve bu çevrenin uyarıcılarına karşı tepkileri değişik olmakta, bu tür değişiklikler de davranışlarının analizini, düzenlenmesini ve önceden tahminini güçleştirmektedir. Bu değişikliğin nedeni araştırılmak istendiğinde veya bu farklılıkların sonuçları saptanmaya çalışıldığında “kişilik” denilen temel değişkenin ortaya çıktığı görülmektedir. Her bireyin kişisel yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimden etkilendiği, aynı şekilde çevreyi değişik biçimde etkileyeceği ileri sürülmektedir.

Psikologların üzerinde odaklaştıkları bir tek kişilik tanımı yoktur. Kişilik kavramı olarak “bireyin yaşama biçimi” şeklinde tanımlanabilir. Ancak bu yaşama tarzının içinde birçok özellik, bilinen veya bilinmeyen kimi ikinci derece olmak üzere, birçok boyut mevcuttur. Bunlar içerisinde yetenek, zekâ, eğitim, duygu, düşünce, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, konuşma şekli, sorumluluk, kültür, içtenlik, konuşkanlık, kıskançlık, sinirlilik gibi örnekler verilebilir. Kişilik, bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden dinamik bir süreçtir. Bu bakımdan yaşayan her insanın bir kişiliği vardır(Zel,2001,s:21).

Genel olarak, bireyi, diğer kişilerden ayıran, bireye özgü ve tutarlı olarak gösterilen davranış özelliklerinin kişiliği oluşturduğu kabul edilmektedir (Akman,1998,s:86).

Kişiliği bir zaman dilimi içindeki davranış türü olarak görmek doğru değildir. Kişilik geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey, alışkanlıklarının devamını isteyen bir yapıya, geleceğe uymak isteyen özelliğe sahiptir. Bu

durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimi ile oluşacaktır. Bu durumda kişiliği, bireyin yaşam süreci içindeki alışkanlık ve özelliklerinin davranışlarına yansıyan gözlenebilir yönü olarak görmek mümkündür. Karmaşık bir yapıya sahip kişilik kavramını oluşturan birçok faktörü beş temel grupta incelemek mümkündür(Zel,2001,s:22).

Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri

Yapılan araştırmalar, tüm psikolojik özelliklerin temelinde yer alan en önemli faktörün kalıtım olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda kalıtsal faktörlerin kişiliğin oluşumunda önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Ancak, bireyin taşıdığı özelliklerden hangilerinin kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak ortaya koymak mümkün değildir. Kişiliğin hem zihinsel ve bedensel hem de bazı psikolojik yönlerinin belirlenmesinde, sosyal ve diğer faktörlerin de etkili olduğu bilinmektedir. Buna göre, bireyin bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz-ten rengi, zekâ durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi çoğu bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir. Buna karşılık, bireylerin belirli bir sosyal yapı ve fiziki çevre içerisinde yaşamalarından dolayı sonradan öğrendikleri davranış kalıplarında (örf, adet, inanç, ahlak, fikir, düşünceler, vb.) kalıtımın payı nispeten daha azdır(Zel,2001,s:22).

Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler kişiliğin belirlenmesinde etkindir. Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlara etki eder(Eren,2004,s:84).

Bireyler, yaşamları boyunca, bilincine varmış olsunlar veya olmasınlar diğer insanların kendileri için hazırlamış oldukları belirli davranış şekillerini takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Kişiliğin oluşumunda, sosyal çevreden etkilenme ve şartlanma, gerçekte bir öğrenme sürecidir. Kişiliği doğrudan etkileyen faktörler arasında önemli bir yeri olan

öğrenme, pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucunda hafızada çok sayıda bilginin yer alması ve davranışta kalıcı değişmelerin meydana gelmesidir. Birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde ederek kişiliğini şekillendirir. İnsan organizmasının içinde yaşadığı sosyal çevreye yeterli ve etkili bir uyum sağlaması ancak algılama yoluyla gerçekleşebilmektedir. Algılama terimi ile bireyin bir uyarım karşısında gösterdiği tepkinin incelendiği psikolojik bir alan anlaşılmaktadır. Bu psikolojik alan bireyin bilgi ve deneyimi ile ilgilidir. Algılama ve buna bağlı olarak öğrenme olayı, bireylerin fiziki ve sosyal çevrelerine uyum göstermelerini sağlayacak birer zihinsel mekanizmadır(Zel,2001,s:23).

Sosyo-kültürel çevre, temelde kişilik farklılıklarının meydana geleceği şekilde fertleri etkilemiş olsa bile genellikle birbirine benzer davranış kalıplarının ortaya çıkmasını da sağlayan önemli bir faktördür. Belirli davranış modellerinin bütünleşmesi, bir kültürün içindeki fertlerin çoğunun ortak kişilik özelliklerine sahip olma durumunu temin etmektedir ki bu noktada “Milli Karakter” gibi kavramlardan söz edilmektedir(Eroğlu, 1996,s:144).

Aile Faktörü

İnsan kişiliğinin oluşmasında en önemli ve etkili çevresel faktör ailedir. Aile, normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan bireylerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Bu durumda, ana-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modelleridir. Çocuklar, hem sosyal değerleri ve tutumları hem de özel bazı davranış biçimlerini, ana-babayı örnek alarak öğrenirler. Kişiliğin oluşmasında, insanın içinde doğup büyüdüğü aile ve ev ortamının etkileri çok yönlüdür. Anne ve babalar, çocuklarını yetiştirirken, kendileri farkında olsun veya olmasınlar, çocukları, ana-babanın birçok kişilik özelliklerini, ahlaki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenirler(Zel,2001,s:24). Özellikle ilk çocukluk yıllarında gözleyerek öğrenme eğitimi için gerekli olan model ya da örnekleri sağlarlar. Çocuklar hem genel birtakım tutumları hem de özel bazı davranışları, ana-babayı örnek alarak öğrenirler.

Ayrıca, aile özel davranımların kazandırılmasında rolü olan övgü ve cezanın kaynaklandığı ve kullanıldığı başlıca ortamdır(Morgan,1998,s:322).

Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri

Bireylerin mensubu olduğu sosyal sınıf ve sosyal yapı onların kişiliklerinin oluşmasında etkilidir. Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkanlarını, yaşam biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim davranışlarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkiler(Zel,2001,s:25).

Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisinden söz etmek mümkündür. Coğrafi çevre içerisinde iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Coğrafi ve fiziki çevrenin doğrudan etkileri yanında en fazla dolaylı etkileri mevcuttur. Çünkü bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur (Zel,2001,s:25).

Diğer Faktörler

Yukarıda sayılan faktörlerin dışında kişiliği etkileyen diğer faktörleri, kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırası başlıklarında toplamak mümkündür.

Kitle iletişim araçları, kişiliğin şekillenmesinde belirgin bir yere sahiptir. Kitaplar, dergiler, televizyon gibi kitle iletişim araçlarının, çocukların yetişmesinde ve gençlerin yeni davranış kalıpları kazanmalarında etkileri fazladır.

Bireylerin içinde bulundukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu da, kişiliğin oluşumunda etkide bulunan faktörlerdendir. Çünkü bireyler, bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken sosyal gruplarınca benimsenen yetişkin grubun

üyelerinden bazılarını kendilerine örnek olarak alacaklardır. Bu örnek kişiler de, kişiliğin oluşumunda önemli birer faktör olarak görülecektir.

Alfred Adler'e göre, insanların doğum sırasının da kişilik üzerinde etkileri vardır. Adler'in araştırmasına göre, doğumdaki sıra, bireyin zekâ ve yetenek düzeyini etkilemektedir. Bu kurama göre, ilk doğan çocuk daha zeki ve yetenekli olacak, daha kolay sosyal ilişkiler kurabilecektir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ailedeki çocuk sayısı arttıkça ilk çocuk ile son çocuk arasında önemli zekâ düzeyi ve ilişki kurma yeteneği farkı olduğu da görülmüştür(Zel,2001,s:26).

Bu faktörlerin dışında, bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevi de kişiliğin oluşumunda etkindir. Bu özellik ancak bireyin belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar(Eren,2004,s:83).

Kişilik, bu özellikler açısından incelendiğinde, bir etkiler sürecinin (silsilesinin) ortaya koyduğu tamlaşma, başka bir deyimle “benlik bütünleşmesi” olarak karşımıza çıkar. Kişinin özelliklerini ortaya koyan hususların tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar. Kişilikten söz etmek her insanın bir ve tek olduğunu belirtmektir(Eren,2004,s:84).

2.3.2. Kişiliğin Üç Yönü: Karakter, Mizaç, Yetenek

Kişiliği belirleyen birçok faktör vardır ve bu faktörlerin tümü “kişilik” denen olguyu ortaya çıkarmaktadır. Kişiliği tek bir olgu olarak düşünmek yerine birçok olgunun özel bir şekilde bütünleşmesi şeklinde algılamak daha doğru olacaktır. Bu olguları üç ana başlık altında toplamak mümkündür; karakter, mizaç ve yetenek.

Karakter

Karakter çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin (tendencies) tümüdür. Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken, karakter çocuğun

dünyaya gelmesiyle kendini belli eder. Karakter, doğuştan var olur; değişmez ve sürekli dir. Muhakkak ki, kişiliğin oluşmasında doğuştan gelen eğ ilimlerin etkisi mevcuttur. Fakat çok yönlü etkenlerin ürünü olan bir kavramdır. Ş u halde, bu açıklamalarımızla karakterin kişilik teşekkül edene kadar onun dışında, kişilik teşekkül ettikten sonra da onun içinde yer alan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Doğuştan kazanılan bazı karakteristik özellikler, örneğin; mizaç, bireyin organik yapısı, yani sinirlerin, dokuların ve salgı bezlerinin oluşum tarzları, huy (doğuştan gelen psikolojik hazırlıklar, yani dikkat ve hafıza gücü, hayal gücü) ve zekâ, bireyin yaşamı süresince mevcut olan kişisel niteliklerdir(Eren,2004,s:84).

Mizaç (Huy)

Mizaç, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır. Mizaç, günlük yaşantı içinde bireye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir(Köknel,1984,s:24). Bugün mizaç, bir insanın duygusal ve devimsel hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilmektedir. O halde mizaç da, karakter gibi, insan kişiliğinin bütünü nü değil ancak bir yanını oluşturur. Bazı kimseler mizacı, duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması niteliklerinin tümü olarak açıklarlar. Bazı kişilerde duygular çabuk uyanıp süresiz ve yüzeysel olur. Bazı kişilerde duygular yavaş uyanır ama sürekli ve yoğun olur. Bazı kişilerde ise, çabuk olup süresiz olur fakat derin duyulabilir. Kısaca, mizaç, duygusal denge durumunun özellikleri olarak tanımlanabilir(Baymur,1994,s:252).

M.Ö. 4. Yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Hipokrat, mizacı dört grupta incelemiştir;

- **Neşeli mizaç:** Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidirler. İlgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.
- **Soğukkanlı mizaç:** Az hareketli olan, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.
- **Kızgın mizaç:** Çabuk kızan, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.

- **Melankolik mizaç:** Sıkılğan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç biçimidir(Zel,2001,s:28).

Yetenek

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli olgu “yetenek”tir. Yetenek, sadece kişiliği oluşturan bir olgu değil aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür. Yetenek, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler olmak üzere iki gruba ayrılır.

Bedensel yetenek, bireylerin duyu organları aracılığı ile bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bunların büyük bir kısmı, bireylerin doğuştan kazandıkları, zamanla kullanılabilir duruma getirdikleri özellikleridir.

Zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamıdır. Bireylerin yaşları, cinsiyetleri ve diğer bazı bireysel özelliklerine bağlı olarak kazandıkları zihinsel yetenekleri olduğu gibi, doğuştan getirdiği zihinsel yetenekler de vardır. Sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi yetenekler özel zihinsel yeteneklerin en önemlilerindendir. Bunlara ek olarak, bireylerin yaşama ve çevrenin sosyo-teknik yapısına uyum sağlamaları ve bazı bedensel yetenekleri kullanabilmeleri için zihinsel yeteneklere ihtiyacı vardır. Zihinsel yetenek ile zekâ arasında doğrusal bir ilişki mevcut olduğu birçok araştırma ile ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda zekâ ile bazı bedensel yeteneklerin kazanılması ve kullanılması arasında küçümsenmeyecek ilişkilerin olduğu yapılan araştırmalarla saptanmıştır. Bu durumda kişiliğin zihinsel yönü dendiğinde, bireysel zekâdan da belirli ölçüde söz edilmiş olunmaktadır. Araştırma bulguları, kişilik ile zeka arasında özellikle bireyin yaratıcı yönü ile zeka arasında ilişkinin bulunduğunu göstermektedir(Erdoğan,1991,s:245, Huston,1995,s:39).

2.3.3. Kişiliğin Başlıca Özellikleri

Kişilik ile ilgili bilgiler ışığında kişilik kavramının taşıdığı bazı özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür(Eren,1984,s:51, Erdoğan,1991,s:246);

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak kadar çok tipi içermektedir.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.
- Kişilik, davranışlara yön verir ve idare eder. Amaçların ve motiflerin bireylere göre anlamları farklıdır.
- Kişilik, bireysel dengenin ürünüdür. Kişilik, bireyin normal zihinsel dengesinin bir sonucudur. Birey ne ölçüde zihinsel dengeye sahipse, o ölçüde normal bir kişiliğe sahip olacaktır.

Bu özellikleriyle kişilik, bireyin kendisini tanıyarak çevresine uymasını belirleyen psikofizik bileşkelerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi veyahut da toplumsal yaşam sürecinde edinilen alışkanlık ve davranışlar yapısıdır.

2.3.4. Kişiliğin Beş Temel Özelliği (Big Five Factor)

Birçok psikolog, bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan (Big Five Factor) oluştuğuna inanmaktadır. Bu boyutlar şunlardır;

- Dışa dönüklük (extroversion)
- Uyumluluk (agreeableness)
- Sorumluluk (conscientiousness)
- Açıklık (openness)
- Duygusal istikrar (emotional stability)

Bireyler tarafından bilinmesi durumunda kişisel gelişimde de fayda sağlayacak bu özelliklerin tanımları şu şekilde yapılabilir(Thoms,1996,s:349, Dubrin,1994,s:59, Hughes,1996,s:176);

- **Dışa dönüklük:** Bu boyutla ilgili bazı temel özellikler, iddialı ve girişken olma, sosyal olma, enerjik olma ve konuşkan olma şeklinde sıralanabilir. Dışa dönük bireyler, grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler. Kısaca dışa dönük bireyler, dış dünyaya açık bireylerdir. Bu boyutun tam karşıtı “içe dönüklük”tür.

- **Duygusal istikrar:** Bireyin sinirli olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, sıkılğan olması, duygusal olması ve endişeli olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır. Birçok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürmektedir.

- **Uyumluluk:** Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler.

Bu özelliklere sahip bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar.

- **Sorumluluk:** Azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer alır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir.

- **Açıklık:** Bu boyut, kültürlü olma, meraklı olma, orijinal fikirlere sahip olma, geniş düşünceli, zeki olma, sanatsal düşünme, hayal gücü kuvvetli olma gibi genellikle entelektüel özellikleri bünyesinde toplamaktadır. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar.

Thoms ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmada bu beş boyutun birbirleriyle ilişki katsayıları Tablo 1’de gösterildiği şekilde tespit edilmiştir(Thoms,1996,s:357).

Tablo 1
5 Büyük Kişilik Faktörünün Kendi İçindeki Korelasyonu

5 BÜYÜK FAKTÖR	Duygusal İstikrar	Dışa Dönüklük	Açıklık	Uyumluluk	Sorumluluk
Duygusal İstikrar	--				
Dışa Dönüklük	-0.40	--			
Açıklık	-0.15	0.30	--		
Uyumluluk	-0.37	0.39	0.14	--	
Sorumluluk	-0.48	0.55	0.15	0.36	--

Tablo 1’deki verilere göre, en yüksek düzeyde korelasyon değişik yönlerde olmak üzere “sorumluluk” boyutu ile “dışa dönüklük” ve “duygusal istikrar” boyutları arasında çıkmıştır. Bunu “dışa dönüklük” ile “duygusal istikrar” boyutları arasındaki korelasyon

izlemektedir. Buna karşılık, “sorumluluk”, “uyumluluk” ve “duygusal istikrar” boyutları ile “açıklık” boyutu arasında düşük düzeyde korelasyon tespit edilmiştir. Tabloda göze batan diğer bir bulgu da, “duygusal istikrar” boyutunun diğer dört boyut ile olumsuz yönde ilişki göstermesidir.

2.4. Kişilik Teorileri ve Kişiliğe Tipolojik Açıdan Yaklaşımlar

2.4.1. Kişilik Teorileri

Karmaşık bir yapıya sahip olan insanın kişiliği hakkında bugüne kadar birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen henüz bir görüş birliği sağlanmış değildir. İleri sürülen teorilerin bazıları kişiliğin oluşum biçiminden, bazıları ise kişiliğin görünüş biçiminden hareket ederek oluşturulmuştur (Zel,2001,s:33).

Kişilik kuramları genel psikoloji tarihi içinde yer alır. Kişilik kuramlarının başlangıçta klinik gözlemler ile geliştiğini ve Charcot, Janet, daha sonra Freud, Jung ve McDougal’in etkilerini görüyoruz. Bir başka etki kanalı ise William Stern ile başlayan Gestalt yaklaşımları ve “bütüncü” görüşler olmuştur. Bu arada deneysel psikoloji, öğrenme kuramları ve kontrollü ampirik araştırmalar kendi alanlarında kişilik kuramlarının gelişmesinde etkili olmuşlardır. Psikometri ve insan davranışlarında ölçme ve değerlendirme ve bireysel ayrılıkların saptanması kişilik kuramlarının gelişmesinde başka etki boyutunu oluşturmuştur. Bunların dışında daha pek çok etki alanları vardır. Örneğin; genetik, sosyal antropoloji, sosyoloji ve ekonomi çağdaş kişilik kuramlarına çeşitli açıdan hem etkide hem de katkıda bulunmuşlardır (Yanbastı,1990,22,s:7).

Kişilik ile ilgili olarak en çok kabul gören teorileri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

2.4.1.1. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram

Freud’a göre, kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğu sevgidir. İnsan bilinçli davranışlardan çok bilinç dışı güçlerle hareket etmektedir. Çoğu kez kendisi de bu

bilinç-dışı davranışların kökenine inemez. Ancak, insanın bilinç dışı davranışları derinlemesine analiz edilirse (psikanaliz) altında sevgi arayışı yatmaktadır. İnsanın herhangi bir nedenle tatmin edemediği sevgi (aşk) yoksunluğu onu bunalımlara ve anormal davranışlara itmektedir (Eren,2004,s:85).

Freud'un geliştirdiği kurama göre, kişilik, üç ana sistemden oluşur: İd, ego, süperego. Davranış bu üç sistemin karşılıklı etkileşiminin ürünüdür (Çemberci,2003,s:55). Bunları aşağıdaki Şekil – 1 'de gösterebiliriz (Eren,2004,s:86).

Üst Benlik (Süperego)
Benlik (Ego)
İlkel Benlik (İd)

Şekil 1. Freud'a Göre Kişiliğin Üç Bölümü

İd: Kişiliğin temel sistemidir Ego ve süperego ondan ayrımlaşarak gelişir. İd, kalıtsal olarak gelen, içgüdüleri de içeren ve doğuştan var olan psikolojik gizilgüçlerin tümüdür. Ruhsal enerji kaynağı olan id, diğer iki sistemin çalışması için gerekli olan gücü de sağlar. Enerjisini bedensel süreçlerden alır. Freud, id'e "gerçek ruhsal varlık" demiştir. Çünkü id, nesnel gerçeklerden bağımsız ve öznel bir yaşantı dünyasıdır. Freud'a göre insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer alt benlik veya ilkel benlik adı verilen bu kısımdır. Bu arada kişi kendi haline bırakılsa veya hür olsaydı, kendisinin tüm güdülerini tatmin edecek davranışlarda bulunacaktı. Burada bireyin hiçbir baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzuları kısaca biyolojik eğilimlerinin oluşturduğu doğası vardır (Eren,2004,s:86).

İd, kişiliğimizin en kaba, en ilkel kalıtsal dürtü ve arzularını içerir. Bu ilkel, kalıtsal dürtülerden ikisi, cinsiyet ve saldırganlık, diğerlerinden daha baskındır. İd, davranışlarımızın altında yatan psikolojik enerjinin kaynağıdır. İd, zevk ilkesine (pleasure principle) göre işler ve hiç geciktirilmeden (şu anda) bütün isteklerinin yerine getirilmesini bekler. Kişiliğin bu kısmı hiç beklemek istemez, düşünce bu kısımda etkili değildir. İd'in itmeleri bilinçaltı dürtülerdir, çünkü birey bu dürtülerin etkisinin çoğu kez farkında değildir (Lawrence,1982,s:60).

Ego: Kişiliğin yürütme organıdır. İd'in istekleri ile dış dünyanın (süper egonun) eşleştirilmesi, bütünleştirilmesi ile uğraşır. Ego, idin isteklerini gerektiğinde ertelemeye, hoş yaşantıları seçmeye hoş olmayan yaşantılardan uzak durmaya çalışır. Ego, akılcı, mantıklı bir kişilik bölümüdür ve bir anlamda kişiliğin karar organıdır (Bacanlı,1997,s:69).

Benlik adını verdiğimiz ve daha çok toplumsal gelenekler ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan kişiliğin bu kısmı insanı topluma uydurmakta ve faaliyetlerinin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir. Şu halde, benlik ilkel benliği denetim altında tutan ve toplumca makul ve kabul edilebilir güdülerin ve sevgilerin tatminini sağlayan bir kişilik kısmıdır. Kuşkusuz tatmin edilemeyen güdüler toplumca hoş karşılanmadığı için veya kişi aradığı halde kendine uygun sevgiyi bulamadığı için bunlar birer baskı olarak ilkel benlikte saklı kalmaktadır. Bunlar bazen kişi farkında olmadan frenlenemeyen içgüdüler şeklinde ortaya çıkmakta ve toplumca garip veya anormal olarak nitelenmektedir (Eren,2004,s:86).

Süperego: Süperego, insanın en asil düşüncelerini, büyüklerinden, öğretmenlerinden kısaca yaşadığı ve ilişkide bulunduğu kültürel ortamdan kazandığı iyi özellikleri içerir. Diğer bir ifade ile toplumun ahlaki standartlarının bir temsilcisidir. Bu duruma bağlı olarak süperego birden bire değil zamanla oluşur. Süperego oluşuktan sonra insanın davranışlarını, düşüncelerini, eğilim ve duygularını kontrolü altına alır. Süperego ile sürekli mücadele içinde olan id, bireyin ne yapmak istediğini gösterir. Süperego ise, toplumda bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumundadır. Birey günlük yaşantısında sürekli olarak zihinsel çekişme altında kalamayacağına göre bir dengeleyici olgusuna, ego'ya gereksinimi vardır (Zel,2001,s:34).

Freud'un görüşlerine bağlı kalarak, sağlıklı bir kişilik yapısı için, kişiliğin bu üç boyutu arasındaki denetimin ego'nun elinde olması gerekir. Gerek id'in gerekse süperego'nun gerçeklik ilkesi dışında hareket ettiği hatırlanırsa, kişilik gelişiminde bu iki sistemden herhangi birinin baskın olması hali, bireyin düşünsel, duyuşsal ve davranışsal eylemlerinin de gerçeklikten uzak olması anlamına gelecektir. Sağlıklı bir kişilik gelişimi

için bu üç boyutun olabildiğince “uzaklaşabilmesi” ve “denge” içinde olması esastır (Can,2002,s:114).

Freud de alt benlikte gizli bulunan ve kişi yi yönlendiren güdüler daha doğrusu gizli olan içgüdüler yaşam ve ölüm içgüdüleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Yaşam içgüdüleri insanı beslenmeye yönelten açlık ve susuzluk giderme davranışları ile seks davranışıdır. Düşünüre göre açlık ve susuzluk herhangi bir kısıtlamaya tabi olmadan kolayca tatmin olduğu halde, seks içgüdüsü toplumsal yasaklar nedeniyle yeterince tatmin edilememekte ve bunlar alt benlik baskıları olarak bütün davranışları etkilemektedir. Psikanalitik incelemelerle bireyin davranışlarını bozan bilinçaltı sevgi ve seks eksikliklerini ortaya çıkararak tedavilerin uygulanabileceği düşünürün önemli iddiaları arasındadır (Eren,2004,s:86).

Freud’a göre psikanaliz, derinlerdeki gereksinmelerin ortaya çıkarılması yöntemidir. Bu psikoterapi türüne terapist, kişinin şimdiki sorununa neden olan geçmişi ve doyumunu sağlanmadan bastırılmış olan gereksinmelerini ortaya çıkarmak için dş analizleri ve serbest çağrışım teknikleri kullanılır (Morgan,1989,s:315).

2.4.1.2. Davranışcı Psikoloji

Davranışcı psikoloji kökenini Rus fizyoloğu Ivan Pavlov’un çalışmalarından almış, sonradan  Amerikalı psikolog J.B.Watson, E.L.Thorndike ve Skinner tarafından geliştirilmiştir. (Gençtan,1988,s:67).

Davranışcı psikoloji genelde psikanalitik kurama bir tepki olarak gelişmiştir. O vakte kadar psikolojinin konusu zihinsel işlevler ve ruhsal fonksiyonlardır. Davranışcı psikolojide ise konu salt davranış ve davranış birimleridir. Onlara göre bir bilim olarak psikolojinin konusu ancak ve ancak nesnel yöntemlerle ölçülebilen ve değerlendirilebilen davranışlardır ve nesnel olmayan, kanıtlanamayan, somut olarak değerlendirilemeyen hiçbir yaklaşımın değeri yoktur. Dolayısıyla bilinç, bilinç dışı, içsel yaşantılar bilimsel

yöntemlerle incelenemediği için konu dışındadır. Sübjektif yargılara, varsayımlara, kanıtlanamaz kurallara yer yoktur (Yanbastı,1990,s:139).

Davranışçı psikoloji çağdaş insanın görüşlerinde oldukça önemli bir etki yaratmıştır. Böylesi bir yaklaşım, nasıl koşullanmış olduğuna bağlı olarak insanın iyi ya da kötü, mantıklı ya da mantık dışı davranabileceğini kabul eder. Davranışın nedenlerini, nesnel olarak gözlenme olanağı olmayan ego ya da süperego gibi kişilik parçalarında değil, bireyin öğrenme yaşantılarında arar. Davranışçılık özel yaşantıyı tümünden reddettiği, daha çok hayvan deneylerine bağlı kaldığı, değer yargılarına ve insanın diğer toplumsal sorunlarına eğilmediği gibi nedenlerle şiddetli eleştirilere uğramıştır. İnsan yaşamının, çevrenin onu koşullandıran biçimine göre sürdürüldüğüne inanan davranışçılar, bu nedenle, insanın seçim özgürlüğüne sahip olduğu görüşünün de bir yanığı olduğu kanısındadırlar. O denli ki, Skinner öğrenme ilkesinin sistematik bir biçimde uygulanması ile ütopyik bir dünya yaratılabileceği görüşünü savunmuştur (Gençtan,1988,s:67).

2.4.1.3. Gestalt Psikolojisi

Davranışçı yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan bir grup Alman psikolog kendilerini Gestalt psikologları olarak adlandırmışlardır. Bunlardan Wertheimer, Koffka ve Köhler'in yanı sıra “yaşam alanı”nı öne süren ve bireyi gereksinimleri, istekleri ve amaçları ile bir bütün olarak ele alan Kurt Lewin (1890–1947) de Gestalt psikologlarındandır. Öncülüğünü Wertheimer, Köhler ve Koffka'nın yaptıkları bu kuramın ismi Almanca bir sözcük olan “Gestalt”tan gelmektedir ve bu sözcüğün daha önce bazı filozof ve psikologların çalışmalarında yer aldığı görülmektedir. Gestalt sözcüğünün karşılığı olarak örüntü, bütün, biçim kelimeleri kullanılmıştır (Bilge,2002,s:223).

İnsan davranışları fiziksel gerçekten çok algılayan insanın özelliklerine bağlıdır. “Algılayan organizmaya göre çevre” kavramı psikolojik alanı nitelendirir. Bu anlamda psikolojik alan Lewin'in savunduğu psikolojik alandan farklıdır. Koffka'nın psikolojik alanı aynı zamanda davranışsal bir alandır ve algılanan çevre veya fenomenolojik çevre anlamında gelir. Fenomenolojik çevre ile organizma arasında bir dengesizlik olursa gerilim

ortaya çıkar. Bu da bir takım güçlerin devreye girmesini sağlar. Bu güçlerin amacı dengeyi yeniden sağlamak ve onu korumaktır (Yanbastı,1990,s:172).

Kişilik kısaca birçok fiziksel, ruhsal, içsel, çevresel etkenlerin belli biçimde örgütlenmesinden oluşan bir bütündür. Böylece oluşan bütün, başka deyişle kişilik; kendini oluşturan öğelerin toplamından daha farklı ve fazla bir oluşum olup kendisine özgü niteliklere sahiptir. Bu nedenle, bu bütünü oluşturan öğeleri, parçaları incelemek bütünü inceleme ve tanıma olanağı vermez. Kişiliğin gelişmesi, kişi-çevre içinde algılayıcı, yapılandırıcı, bütünleştirici sürekli uyanıklık ve seçim yapabilme durumunun sağlanmasına bağlıdır. Böylece insan kendisinin yaşantı, deneyim, beklenti, amaç, olanak ve yeteneklerinden haberdar olup, bunları kişilik içinde bütünleştirmek için çevreden gelen uyarımlar arasından gerekli seçimi yapabilir (Köknel,1985,s:109).

2.4.1.4. Erik Berne'nin Kişilik Teorisi

Berne'de tıpkı Freud gibi kişiliği üç bölümde incelemektedir. Yalnız esinlendiği Freud'den sevgi yoksunluğu düşüncesi yönünden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Berne'ye göre, kişilik aşağıdaki üç kısımdan (Şekil 2) oluşmaktadır (Eren,2004,s:87).

Atalık (öğüt verici kısım)
Olgunluk (yetişkin kısım)
Çocukluk (olgun olmayan kısım)

Şekil 2. Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Kısım

Berne'ye göre, “çocukluk” diliminde bireyin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğunu ve bunlara erişmek ve kendini tatmin etmek için dilediğince davrandığı kısımdır. Burada birey toplumu dikkate almadan davranışlarının getireceği sonuçları hiç düşünmeden dilediği gibi hareket etmektedir. Bireyin zihinsel yapısında öyle yönler ve dürtüler vardır ki, bu yönlerin etkisiyle kişi bencillik, sorumsuzluk duygusuna sahip olur, eğlence arar, bazı çocuksu tutumlara sahip olur. Çocuklar nasıl bu tür davranışlarla çevrelerini rahatsız eder ve zarar verirlerse, insanın her davranışı da çevresince hoş karşılanmaz. Kişiliğin gelişimi itibariyle çocukluk yönü, her bireyde küçük yaşlarda baskın

bir özellik iken, ileriki yaş dönemlerinde oran olarak gittikçe zayıflamaktadır (Berne,1992,s:26).

Kişiliğin “atalık (ebeveyn)” yönü, her bireyin birer ana ve babası (veya onların yerine koyduğu kişiler) olduğunu ifade eder. Birey, ana ve babasının benlik durumlarının, kendi algıladığı biçimde zihninde yeniden inşa ederek bir anlamda kendi benliğinde bir ebeveynlik biçimlendirir. Ebeveyn özellikleri, birey için sıkıcı olabileceği gibi bazı olumlu fonksiyonlara da sahiptir. Ebeveynlik yönü, bireyin yaşamında istikrar faktörüdür. Geleneklere olan bağlılık da bu yönün kapsamındadır. Normal şartlarda ebeveynlik yönü, çocuk kişiliğinde oran olarak düşük iken yaşlandıkça bunun payı yükselecektir (Berne,1992,s:26).

Her insanda görülen kişiliğin atalık yapma kısmı, başkalarına yol gösterme ve nasihat etme halidir. Örgütlerde de toleransla karşılanan hataları doğru yola yönlendirmek için bu işlev yerine getirilmelidir. Zaten söz konusu işlem her yaşta insanın doğasında bulunan bir kişilik vasfıdır. Hatta olgun yaşta bulunmayan küçük çocuklar dahi, kardeşlerine ya da kendinden küçüklere nasihat ettikleri ve yol gösterdikleri görülmektedir. Şu halde, atalık fonksiyonu yetişkin davranışları çevrede yaygınlaştırmak için bireyin girmiş olduğu çabaların toplamından oluşan küçük büyük her insanda bulunan bir kişilik kısmıdır. Alt-üst ilişkileri bakımından ve bu ilişkilerin iyileştirilmesi çabaları yönünden Berne’nin kişilik kuramı yönetim psikolojisine önemli katkılarda bulunmaktadır (Eren,2004,s:88).

Olgunluk ve yetişkinlik kısmı olarak ifade edilen kişilik kısmı, insanın çocukluk kısmını disipline eden eğilimleri ortama uygun gelecek biçimde düzenleme görevini yerine getirmektedir. Böylece insanın doğal olarak yapmak isteyip de yapamadığı şeyler yetişkin kısım sayesinde bilinçaltına itilip baskı altında muhafaza edilmektedir. Doğaldır ki, baskılar arttığında veya olgun kısımda her hangi bir nedenle disiplinde bir zayıflama olduğunda, kişinin çocukluk yönü ağır basmakta ve yaramazlık tarzında davranışları ortama zarar verici olabilmektedir.

Örgütlerde Berne'nin bu görüşü uyarlanacak olursa, herkes zaman zaman, bilinçli veya bilinçdışı olarak ortamca tasvip görmeyen birtakım davranışlarda bulunabilir. Buna hata diyoruz. Şu halde bireysel hatalar örgütlerde normaldir. Hatasız insan olmaz, bunlara, yönetici olan kimseler belirli ölçülerde tolerans göstermelidir. Bu hoşgörü ve makul karşılama Berne'nin üçüncü kişilik kısmı ile tamamlanmalıdır (Berne,1992,s:26).

Her üç kişiliğin görünümü de, yaşamın sürdürülebilmesi ve yaşam açısından büyük değer taşımaktadır. İçlerinden biri, çözümlemenin ve yeniden düzenlemenin ortaya koyduğu sağlıklı dengeyi bozduğunda, bu önem ve değer kendini belli eder. Bunun dışında Ana-baba, Yetişkin ve Çocuk, sağlıklı ve verimli bir yaşam içinde eşit yerlerini korurlar (Berne,2001,s:26-29).

2.4.1.5. Carl Gustav Jung'un Kişilik Teorisi

İsviçreli bir psikiyatrist olan Jung aslında Freud'un Viyana'daki öğrencisidir ve Freud'den etkilenmiştir. Freud tarafından psikanalizin veliahtı olarak nitelendirilmesine karşın kendi kuramını geliştirerek Freud'den ayrılmıştır. Jung kişiliğe yeni bir bakış açısı getirmiştir. Kişilik yapısını oluşturan bölümleri, kişiliğin nasıl oluştuğunu, yaşam boyunca nasıl bir değişime uğradığı ve kişiliğe etkinlik kazandıran enerji kaynaklarının neler olduğu gibi sorulara cevap bularak kişilik kavramını açıklamıştır (Geçtan,1993,s:34).

Freud'un görüşlerine ilk tepkiyi gösterenlerden olan Jung, Adler ile birlikte, seks ve sevgi güdüsünü hocalarının fazla abarttığını ileri sürerek psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini atmışlardır. Jung'a göre, kişiliğin önemli parçaları hocası Freud'un da değindiği gibi bilinçdışı ve benliktir. Ancak düşünür, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan, kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden ırk bilinçdışı kavramını geliştirmiştir. Bu kavram bireylerin atalarından gelen kalıtsal davranış biçimleriyle ilgilidir ve ırktan ırka ve soydan soya geçen kalıtsal davranış özelliğidir. Ancak genlerin uzun yıllar karışmasından dolayı böyle bir iddiayı bilimsel olarak kabul etmek zordur, ama toplumbilim (sosyolojik) açıdan bazı örf, adet ve yaşama biçimleri ile iş ahlakı ve davranışları bakımından bu düşünce mantıksal olabilmektedir. Şu halde, bugünkü

davranışlarımızın nedenleri geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlanabilir ve insan, bilinçdışı bu şekilde hareket edebilir.

Jung’a göre, kişinin davranışları geçmişten etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece insan gelecekte olmak istediği (amaçladığı) biçimde hareket etmektedir. Şu halde, insan kendi geleceğini tayin edecek bir kişiliğe sahiptir (Eren,2004,s:88).

Jung’a göre kişilik birbiriyle etkileşimde bulunan çok sayıda sistemden oluşur. Bu sistemlerden her birinin tek başına önemli bir fonksiyonunun olmasının yanı sıra birlikte birbirleriyle etkileşim halinde iken söz konusu olan bir kişilik yapısı vardır. Başka bir deyişle, kişilik sistemlerden ve bunların etkileşimlerinden oluşur (Yanbastı,1990,s:48). Bunların en önemlileri şunlardır (Tombs,1997,s:376);

Ego: Jung’a göre ego kişiliğin bilinçli bölümüdür. Çocuk giderek ana babasını ve çevresindeki nesneleri seçmeye başlar. Zamanla bilinç alanının gelişmesi, Jung’un düşünme, hissetme, duyu ve sezgi olarak adlandırdığı zihin fonksiyonlarının günlük hayatta devamlı olarak uygulanmasıyla sağlanır. Bütün insanlarda bu dört işlev mevcut olmasına rağmen bir tanesi daha çok gelişmiştir ve insanın bilinçli dünyasında etkili bir rol oynar. Bu işleve “egemen işlev” denir. Geri kalan üç işlev ise, bu egemen işleve yardımcı olmaya çalışır. Dört işlevden en az belirgin olan ise “zayıf işlev” olarak adlandırılır. Bu işlev daha çok rüya ve düşlerde ifadesini bulur. Bu dört zihinsel fonksiyonun yönelimi iki tür yönelimin doğmasına sebebiyet verir. Bunlardan birisi, zihinsel fonksiyonların içsel ve sübjektif dünyaya yönelmesiyle meydana gelen “içe dönüklük”, diğeri de, bu dört fonksiyonun dış ve objektif dünyaya yönelmesiyle ortaya çıkan “dışa dönüklük”tür. (Tombs,1997,s:376). Jung, içedönük (introvert) ve dışa dönük (extravert) kavramlarını ilk kullanan kişidir. İçedönük kimsenin düşünceleri ve ilgileri iç dünyalarına doğru yönelmiştir; diğerkimselerle az birlikte olurlar. Diğertaraftan, dışa dönük kimse sürekli başkalarıyla beraber olmak ister ve hiç yalnız kalmak istemez. Jung, bir kimsenin etkin bir yaşam sürdürebilmesi için bu iki yönü denge içinde tutması gerektiğini savunmuştur. O’na göre kişilik sorunları içedönüklük ve dışa dönüklük arasındaki var olan dengesizlikten

doğar (Cüceloğlu,1998,s:415-416). Bu kapsamda, bireyin bilincinin diğer insanlarınkinden farklılaşması sürecine, bilinç alanının genişlemesi veya bireyselleşmesi adı verilir. Jung, bilincin bireyselleşmesi sürecine “ego” adını vermektedir. (Tombs,1997,s:376).

Kişisel bilinç dışı: Jung’a göre, kişisel bilinç dışı, egonun geri çevirdiği yaşantıların, duygu ve düşüncelerinin depolandığı bir yerdir. Kişisel bilinç dışında, ya bilince hiç ulaşmamış veya bilince ulaştıktan sonra bireyde rahatsızlık yarattığı için bastırılmış ve geri gönderilmiş yaşantılar bulunur. Burada birikenler kendilerine ihtiyaç duyulduğunda çok kolay bilinç alanına çıkarlar. Kişisel bilinç dışının kapsamındaki bazı düşünce ve duygular aralarında gruplaşarak “kompleks” denilen birtakım durumların oluşması da söz konusudur.

Kolektif bilinç dışı: Jung’un kişilik teorisine göre, kişiliğin üçüncü bölümünü oluşturan kolektif bilinç dışı, bireyin mensubu olduğu toplumun ya da ırkın kalıtsal özellikleriyle ilgili bir kavramdır. Jung, kalıtım ve evrimin, beden yapısı kadar, ruhsal yapı üzerinde de iz bıraktığı görüşünü savunmaktadır. Bireysel bilinç dışının kapsamı, daha önce bilinçle var olmuş yaşantılardan meydana gelmesine karşılık, kolektif bilinç dışı, kalıtsal özellikleri sebebiyle genetik olarak toplum tarafından bireylere aktarılır. Jung’a göre, bir topluma ait bütün kültürel özellikler, örneğin dini inanç, örf ve adetler de bu şekilde insanları etkilemektedir (Tombs,1997,s:376).

2.4.1.6. Alfred Adler’in Kişilik Teorisi

Adler 1870’de Viyana’da doğmuş ve tıp öğrenimini de yine Viyana Üniversitesi’nde tamamlamıştır. Başlangıçta, Freud’un geliştirdiği psikanaliz ekolüne mensup olmakla beraber, özellikle libido teorisini ve ödip kompleksini reddederek, “Bireysel Psikoloji” akımını geliştirmiştir. Freud’un, psikoloji alanında kullandığı veriler cinsellik üzerine dayanmaktadır ve biyolojik kökenlidir. Adler’in teorisine göre kişilik, ferdin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların ürünü olarak gelişir. Buna ek olarak insan davranışlarının gerisindeki temel motif “üstünlük ve egemenlik” içgüdüleri ile güç ve prestij motivasyonlarıdır (Lawrence,1992,s:12). Jung’un

kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili görüşleri insanın gelecekte amaçladığı şeyin kendini toplumda güçlü hale getirecek davranışlar olduğunu ileri sürmektedir. Şu halde, bireyin temel amacı kendini güçlü kılacak davranışları göstermek olacaktır. Kendini yeterince güçlü hissetmeyen kişinin grup ve toplum içinde aşağılık kompleksi içinde hareket edeceğini, kendini güçlü kılacak diğer alanlar arayışı içinde bulunarak kapıldığı bu kompleksi telafi edeceğini açıklamaktadır (Eren,2004,s:89). Adler'in Freud'dan ayrıldığı en belirgin nokta O'nun bu üstünlük çabasına verdiği önem olmuştur. Adler'e göre, üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür. Bu duygu bireyin, diğerlerinin yanında, kendisini üstün veya aşağı olarak tanımlamasına yol açar. Temel aşağılık duygusu bireyin bebekliği sırasında, gerçekten aciz ve yardıma muhtaçken oluşur ve yerleşir. Bireyin yaşamının geri kalan kısmı bu duygudan kurtulma çabası içinde geçer. Birey, diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çabalar. Aşağılık duygusu Adler'in oluşturduğu kavramlardan biridir (Cüceloğlu,1991,s:416). Bu kurama göre kişilik gelişimi, aşağılık duygusuna, aşağılık karmaşasına karşı yapılan sürekli tepkilerin bir sürecidir. Aşağılık duygusu ise, insanın yaşamı boyunca değişik biçimlerde olagelen bir duygu olarak, insanın çabalarının temel kaynağı olarak görülür. Böylece insan, bu ya da şu yönden kendini yetkinleştirmeye çalışarak biçimlendirir (Başaran,1991,s:69).

Adler, Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılmaktadır. Adler, bireyin hem şimdiki hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteklerinin bulunduğunu iddia etmektedir. Bireyin benzersiz ve yaratıcı olduğu bir alanda yenilgiye uğrayınca diğer bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek sosyal ilişkileri kurmaya ilişkin görüşü Adler'i modern kişilik kuramcılarının biri yapmıştır (Eren,2004,s:89). Adler'e göre kişiliğin merkezi bilinçtir. İnsan bilinçli bir varlıktır ve genellikle, davranışlarının nedenlerinin, eksikliklerinin, amaçlarının neler olduğunu bilincindedir. Bu görüş, bilinci neredeyse yok sayan ya da bilinçdışının dışarıda kalan ucu olarak tanımlayan psikanalitik kuramın karşıtıdır (Geçtan,1988,s:53).

Freud ve Jung'un üzerinde fazla durmadığı “toplumsal belirleyiciler” Adler’de büyük önem kazanmış ve O’nun psikolojik kuramının temelini oluşturmuştur. Böylece psikologlar toplumsal etmenlere yönelmiştir ve Adler sosyal psikolojinin gelişimine yardımcı olmuştur. Adler’e göre insan toplumsal bir varlıktır ve diğer insanlarla ilişki kurarak yaşar. İnsan temelde kendinden çok topluma yönelik bir yaşam biçimi içindedir. Bu eğilimin ayrıca toplumsal süreçlerin etkisiyle oluşmadığını topluma yönelmenin insanda doğuştan var olduğunu söyler ve toplumun insanı ancak bu ilişkinin biçimini belirlemede etkilediğini savunur (Yanbastı,1990,s:72). Adler, sosyal çevrenin birey üzerindeki etkilerini tartışırken, özellikle aile üzerinde durmuştur (Zel,2001,s:36).

2.4.2. Kişilik Sınıfları

Karakter bilim okulunun Fransız düşünürlerinden Le Senne, kendisinden önce ortaya atılan fikirlerden de yararlanarak üç değişken faktörden oluşan kişilik göstergesi saptamıştır. Bu değişkenler şunlardır:

1. Heyecanlılık durumu
2. Faallik durumu
3. Etkilerin sürekliliği durumu

Bireyler bu üç değişkenler bakımından incelenecek olursa hangi kişilik grubuna dahil olacağı kolaylıkla ortaya çıkacaktır, fakat üçüncüsünü biraz açıklamak yerinde olacaktır. Etkilerin sürekliliği (veya yankılama) deyimini nörofizyoloji’den gelmektedir. Buna göre, kişiyi etkileyen durum ve olayların izlenimlerini uzun zaman devam ettirme veya ettirmemesi durumudur. Buna göre bireyler iki gruba ayrılmıştır:

Birincil grup; herhangi bir etkiye maruz kalan birey, tepkisini o anda tamamen göstermez ve geleceğe bırakır. Bu yüzden birey tarafından yaşanan olaylar gelecekte süren izler bırakacaktır. Böyle kişiliğe sahip kimselerin davranış nedenlerini incelerken geçmişte yaşadığı olayların göz önünde bulundurulması gerekir.

Bu üç özelliğe göre, Le Senne tarafından hazırlanan kişilik tablosu Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2		
Le Senne Tarafından Hazırlan Kişilik Tablosu		
Kişilik tipi	Göstergeler Kombinasyonu	Kişiliğin Hâkim Özelliği
(1)	Heyecanlı, gayri faal, birincil	Sinirli
(2)	Heyecanlı, gayri faal, ikincil	Duygulu
(3)	Heyecanlı, faal, birincil	Hiddetli
(4)	Heyecanlı, faal, ikincil	Tutuklu
(5)	Heyecansız, faal, birincil	Sıcakkanlı
(6)	Heyecansız, faal, ikincil	Soğukkanlı
(7)	Heyecansız, gayri faal, birincil	Silik
(8)	Heyecansız, gayri faal, ikincil	Duygusuz

Bu tablo, ilginç bir kişilik sınıflamasının örneği sayılabilir ve örgütleri dolduran yönetici ve astların kişilikleri hakkında sonuçlar çıkarmamıza yardımcı olabilir. Yalnız unutmamak gerekecektir ki, gerçekte kişiliğin ortaya çıkması bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal bileşkelerini incelemeyi gerekli kılan karmaşık bir olaydır. Bu yapının iki önemli etkeni vardır. Bunlardan biri, benlik, ötekisi ise dış dünyadır. Kişilik bu iki etkenin karşılıklı ilişkisi sonucu oluşur. Kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları ve hatta geldikleri ırklar veya coğrafi bölgeler bir taraftan; dış dünyanın alışkanlıkları, aile çevresi, ekonomik düzey, hukuksal ve ahlaksal kural, yasa ve ilkeler de diğer taraftan kişilik üzerinde etkide bulunmaktadır. Şu halde, örgüt kişisel eğilimlere, arzu ve ihtiyaçlara cevap veren güdüleme etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerine ve davranışlara da büyük ölçüde katkıda bulunacaktır. Böylece bireyler, kişiliklerinin gerektirdiği bilinçli veya bilinçsiz bir takım davranışlar içine sürüklenirler. Örgütsel yasa (hiyerarşik düzen) bazı ihtiyaçların bilinç üstüne çıkmasına ve tatmin edilmesine neden olduğu kadar, bazı arzu ve ihtiyaçların bilinçaltında saklı tutulmasına neden olacaktır. Kişilik, kişiye verilen görevle de ilgili olduğuna göre, kişiye bu sosyal rolü ile kazandırılan bazı objektif unsurlar onun bilincini etkilemekten geri kalmayacaktır. Örneğin; kumanda ettiği personel sayısı ve niteliği onun kişiliğini olumlu veya olumsuz yönlerden etkileyecektir. Ayrıca, amirlerin tutumları, astların verimi azaltıcı olumsuz kişisel arzu ve tutkuları işletme örgütünde

hiyerarşiden kaynaklanan davranış türleridir. Bunlar kişilik üzerine önemli etkiye bulunur (Eren,2004,s:90-91).

2.4.3. Tip Kavramı ve Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar

Kişilik yapısını açıklamaya çalışan teorilerin çoğu, kişiliğin gözlenebilen niteliklerinin, özelliklerinin nedeni üzerinde durmayıp, bunların nasıl olduğunu tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile insan davranışının nedenlerini araştırmayıp, söz konusu davranışı nitelik, huy, tutum, tip gibi kavramlarla anlatmaya çalışır. Tip kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya özel kişilik modeli anlamında kullanılır. Bireyin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin değerlendirilebilir yönü “tip” olarak ifade edilir. Davranışsal açıdan geniş anlamda tipten söz edildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu tip olarak ifade edilir. Belirli bir sosyal ortamda birçok birey vardır ve bu bireylerin davranışlarının özel bir yapı içinde toplanması her zaman kolay olmamaktadır. Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir (Erdoğan,1991,s:258).

Kişiliği tipolojik açıdan inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, bireyin davranışları, düşünceleri, fiziki özellikleri, psikolojik ve karakteristik özellikleri gibi çok değişik ölçütler kullanılmıştır.

Kişiliğe tipolojik açıdan yaklaşan birçok araştırma vardır. Ancak, bu araştırmaların çok azı genel kabul görmüş ve bilimsel incelemelerde ve değişik alanlarda kullanılmıştır. Yönetim alanında en yaygın olarak kullanılan Gustav Jung’un kişilik tipolojisidir.

2.4.3.1. Jung’un Kişilik Tipolojisi

Jung’un kişilik tipleri ile ilgili olarak oluşturduğu teorisi, üç temel varsayıma dayanmaktadır: birincisi, bireyin geçmişteki deneyimi ve gelecekle ilgili beklentileri, davranışlarını ve kişilik yapısını etkilemektedir; ikincisi, bireyler sürekli ve yaratıcı bir

gelişme içindedir; üçüncüsü ise, bireyin kişilik yapısı girdi ve değişim işlemlerinin sürekli olarak oluştuğu açık bir sistemdir (McClure,1993,s:41). Bu kapsamda yaptığı araştırma (Jung 1962) sonucunda Jung, iki boyutta dört ayrı özellik belirleyerek bunlardan 16 değişik tip oluşturmuştur (Köknel,1984,s:107,Vecchio,1995,s:95,Hedges,1997,s:18);

a. Dışa dönüklük-İçe dönüklük: Bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihini belirler.

b. Duyumsama-Sezgisellik: Bireyin çevresinde dünya hakkındaki bilgileri nasıl elde ettiğini belirler.

c. Düşünme-Hissetme: Bireyin kararlarında objektif kriterler ve mantık ile sübjektif kriterler ve hisler arasındaki tercihini gösterir.

d. Yargılama-Algılama: Bireyin daha düzenli bir yaşam tarzı ile daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihini belirler.

Tablo 3
Jung'un Kişilik Tipleri

	İçe Dönükler (Introverts)		Dışa Dönükler (Extroverts)		
Düşünenler (Thinkers)	ISTP	ISTJ	ESTJ	ESTP	Duyumsayanlar (Sensors)
	INTP	ISFJ	ENTJ	ESFP	
Hissedenler (Feelers)	ISFP	INTJ	ESFJ	ENTP	Sezgiseller (Intuitives)
	INFP	INFJ	ENFJ	ENFP	
	Algılayanlar (Perceivers)	Yargılayanlar (Judgers)	Algılayanlar (Perceivers)	Yargılayanlar (Judgers)	

Jung'un kişilik tipleri teorisine göre, bireylerin bilinçsel tarzlarını etkileyen üç temel boyut bulunmaktadır. Bunlar; bireyin 1. Hayata bakış açısı 2. Dünyayı kavrama şekli ve 3. Dünya hakkındaki sonuçlara ulaşma şekli olarak sıralanmaktadır. Birinci boyutta “dışa dönük” kişilik özelliği taşıyan bireyler dünyaya yoğunlaşırken, içe dönük kişilik

özelliği taşıyan bireyler, kendi iç dünyalarındaki fikirlere yoğunlaşırlar. İkinci boyutta, beş duyu organını çok iyi kullanabilen bireyler “duyumsayanlar (sensing)” sınıfına girmektedir. Buna karşılık sezgilerini kullanan bireyler “sezgiseller (intuition)” sınıfına girmektedir. Son boyutta düşüncelerden faydalanarak karar veren bireyler “düşünenler (thinking)”, duygularından hareket edenler ise “hissedenler (feeling)” olarak sınıflandırılmaktadır (McClure,1993,s:40).

Jung’a göre, içe ve dışa dönük tipler, kişiliğin duyum, duygu, sezgi ve düşünme gibi temel işlevlerine göre biçim alırlar. Bireyin içinde bulunduğu ortama, kültür ve zihinsel gelişme düzeyine göre bu işlevlerden biri ön plana geçer, kişilik üzerinde daha etkili rol oynar. Böylece ağırlık kazanan işlev diğerlerini örter, geri planda, gölgede bırakır. Ağırlık kazanan işlev, kişiliğin bilinçli yanını oluşturur. Genel olarak gölgede kalan işlevlerden biri, üst işleve yardımcı olur. Geri kalan iki işlevden üçüncüsü arada sıkışmış, dördüncüsüye gelişmemiş olup, denetim dışı kalmıştır (Köknel,1984,s:108).

Jung’a göre, kişiliğin gelişip olgunlaşması, söz konusu dört işlevin bilinç düzeyine çıkmasına, bilinçli olmasına bağlıdır. Kuramsal olarak tasarlanan bu durum ancak ulaşılması gereken bir amaçtır. Günlük yaşamda böyle bir kişilik yapısına rastlama olasılığı ya hiç yoktur ya da enderdir. İçe dönüklük ve dışa dönüklük, kişilik gücünün yöneliş biçimidir. Bu güç doğuştan vardır; amacı, üstün olan ruhsal işlevi belirlemek ve geliştirmektir. Genel olarak her kişilik yapısında, denge durumunda olan içe ve dışa dönük özellikler vardır. Bilinç dışa dönük olduğu zaman, bilinç dışı içe dönüktür. Ya da bunun tam tersi söz konusudur. Değişik tiplerin özellikleri, kişiler arası ilişkilerde, evlilik sorunlarında, ana-baba çocuk çatışmalarında, insanlar arası sürtüşmelerde, hatta toplumsal ve siyasal olayların ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Köknel,1984,s:108).

Gerçek yaşamda işlevlerin iki boyut üzerinde dağılmış karışımları bulunur. His, duygu, sezgi ve düşüncelerin oluşturduğu eksen üzerinde karma durumlar ortaya çıkar. İçe ve dışa dönük kişilik yapısının özellikleri belirlenir. İçe dönük tip, bazen insanlarla olmayı severler ancak tek başlarına yapabilecekleri etkinliklere gerek duyarlar. Yalnız kalıp

okuyabilecekleri, düşünebilecekleri ya da sessizlik içinde oturabilecekleri zamana ihtiyaçları vardır. Az sayıda insanla buluşmayı yeğlerler ve insanlarla bire bir ilişkide daha iyidirler. Diğer insanlardan haber alana kadar bekleme eğilimindedirler. İçe dönük düşünmek daha çok hoşlarına gider. Çekingendirler ve kolayca seslerini yükseltmezler. Çabuk arkadaşlık kuramazlar ama dostlarına değer verirler. Diğer insanlarda olduklarında fikir belirtmeden önce düşünecek zamana gereksinim duyarlar. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi severler; bazen zamanında eyleme geçemeyebilirler. Kişiliklerinin büyük kısmı gizli kaldığı için tanımak daha zordur.

Dışa dönük tip, nesnelerle kolay ve uyumlu bağlantı kurar. Nesnelere değer vererek düşünür. Eylemlerini nesnelere göre düzenler. İlgisi öznenen çok nesneye bağlıdır. Kendisinin dışındaki dünyaya daha çok ilgi duyar. İçinde yaşadığı ortamın ortak kurallarına ve değerlerine kolay ve çabuk uyum gösterir. Bu gibi durumlarda insan kendi iç dünyasının derinliklerinde bulunan duygu ve düşünceler bilinçli duruma çıktığında, tanımadığı duygu ve düşünceleri çevresindeki nesnelere yansıtır. İnsanın iç dünyasından çevreye yansıyan ve içerik bakımından kişiye yabancı olan durumların ahlak kurallarıyla karşılaşması sonucu, kişilikte karşıt bir gücün oluşmasına neden olur (Köknel,1984,s:109).

Dışa dönük tip, insanlarla çalışmayı sever ve onlar olmazsa kendilerini yalnız hissedebilir. Grup faaliyetlerinden hoşlanır. Genellikle konuşkan ve dost canlısıdır. Uzun süre yalnız kalmaktan hoşlanmaz. Herkes hakkında haber almaktan hoşlanır. İlgi alanları geniş ve dışa dönüktür. Genellikle düşündüklerini söyler ve kolayca arkadaşlık kurabilir. Enerjilerini diğer insanlarla etkileşimden sağlarlar. Diğer insanlarla olduklarında duygularını ve düşüncelerini kolay ifade ederler. Dürtüsel davranırlar; eyleme geçtikten sonra düşünürler. Kendileri ve görüşleri hakkında kolayca konuşurlar. İçe dönüklerle çevrili olduğunda bundan rahatsız olurlar. Bir miktar içe dönüklük geliştirdiğinde daha dengeli olurlar (Hedges,1997,s:20,Vecchio,1995,s:95).

Jung'a göre kişilikte bulunan dört işlevden birinin gelişmesi ergenlik çağının sonunda tamamlanır. Ancak bu çağda olup kişilik gelişmesini tamamlamamış insanlar da

vardır. Bu bireyler tutarsız davranırlar, dengesiz ve düzensizdirler. Gelişmiş bir kişilik yapısında dört işlevden en az üçünün bilinç düzeyine çıkması gerekmektedir. Genellikle içe ve dışa dönüklükte uçlara yakın bulunan kişilerde nevrotik yakınmalar ve belirtiler ortaya çıkar (Zel,2001,s:41).

2.4.3.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

Eysenck, “nitelik” ve “tip” kavramlarını ilk kez kullanarak kişilik yorumlamasına yeni boyutlar kazandırmıştır. Eysenck'e göre, nitelik, bireyin belli biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tip ise, niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluşur. Kişilik bunların bileşimi, başka bir ifade ile bütünüdür (Lloyd,1990,s:704). Eysenck, kişilik yapısını, birbirinden bağımsız iki uçlu yatay ve dikey iki boyut üzerinde değerlendirmiştir. Yatay boyutun bir ucunda içe dönüklük, öteki, ucunda dışa dönüklük; dikey boyutun üst ucunda nevrotik, alt ucunda normal tipler bulunmaktadır. Bütün insanların kişilik yapıları bu iki boyut arasında bir yerde bulunur. Bu yer, gözlem, dereceli ölçek ve testlerle saptanır. Dikey ve yatay boyutlarda yer alan ve kişiliği oluşturan öğeler, birbirinden ayrı olan, ancak, aralarında bağlantı bulunan dört ayrı düzeye yerleştirilmiştir (Goodworth,1988,s:35).

NEVROTİK

İ Ç E	MELANKOLİK Hırçın Endişeli Katı Temkinli Kötümser Ketum Anti-sosyal Sessiz	KOLERİK Alıngan Huzursuz Saldırgan Çabuk heyecanlanan Hercai Atak İyimser Faal	D İ Ş A
	FLEGMATİK Pasif İtinâlı Başkasını düşünen Rahat Geçimli Kontrollü Güvenilir Sakin	SENGEN Sosyal Dışa dönük Konuşkan Hazır cevap Pratik Canlı Tasasız Lider	

NORMAL

Şekil 3. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

İçe dönük olanlar, sessiz, çevreye karşı kapalıdırlar. İnsanlardan kaçır, kendi başlarına kalmak isterler. Okumak, yazmak, resim, müzik gibi uğraşlardan hoşlanırlar. İnsanlarla kolay ilişki kuramazlar. Zor arkadaş edinirler. Günlük yaşantıyı, olayları, kişileri ciddiyle ele alırlar. Güvenilir insanlardır. Ahlak kurallarına değer verirler. Yaşama bakış açıları karamsardır.

Dışa dönük olanlar, insancıl ve cana yakındırlar. Kolay ilişki kurar, çok arkadaş edinirler. Kendi başlarına kalmaktan, okumak ve çalışmaktan hoşlanmazlar. Heyecan veren olaylardan hoşlanırlar. Hareket ve davranışları üzerinde denetimleri zayıftır. O anda içinden geldiği gibi hareket ederler. Genellikle tasasız, iyimserdirler, gülmeyi, eğlenmeyi severler. Kolay kızıp öfkelenirler. Her zaman güvenilir değildirler.

Üst ucunda nevrotik, alt ucunda normal kişilik yapısı bulunan dikey boyutun üst ucunda bulunan nevrotik tipte (aşırı ve değişken duygulanım alanı), kaygı, tedirginlik, duyarlılık, alınganlık, kolay ve çabuk tepki oluşturma gibi nitelikler bulunur. Normal uçta bulunan tipte (dengeli ve düzenli duygulanım alanı), güven duygusu, düşünceli hareket gibi nitelikler yer almaktadır. Nevrotik içe dönük tip, sürekli kaygı ve endişe içindedir. Takıntılı düşünceleri ve korkuları vardır. Alıngan, sinirli ve tedirgindir. Aşırı duyarlıdır. Zaman zaman durgunluk, isteksizlik, ilgisizlik durumları olur. Gerçeklerden kaçır. Güvensizdir. Aşğılık duygusu vardır. Kendi gerçekleriyle bağdaşmayan amaç, istek ve beklentiler peşinde koşır. Bunlara erişemedikçe kaygıları artar.

Nevrotik dışa dönük tip, kaygılı, endişeli ve tedirgindir. Ruhsal gücü zayıf ve yetersizdir. İlgi alanı dardır. Düşünmeden karar verir. Çabuk hareket eder, sık sık yanılır. Erişmek istediğı amaç, istek ve beklenti düzeyi düşüktür. Erişmek istediklerinin de gerçekleriyle bağlantısı yoktur. Buna karşılık yaptığı işleri abartır. Kendince başarılı saydığı davranışlarıyla övünür. Bu tiplerin histeri belirtileri kolayca ortaya çıkar.

Melankolik ve kolerik'ler güçlü duygulara, senger ve flegmatikler ise, zayıf duygulara eğilimlidirler. Buna karşılık, senger ve koleriklerde yüksek değişme hızı, melankolik ve flegmatiklerde düşük değişme hızı vardır. Örgütsel değişme sürecinde, örgütte çalışanların çoğı ve özellikle lider pozisyonlarındaki yöneticilerin senger ve kolerik tiplere yakın olması, değişim hızını kolaylaştırır, tabandan gelecek direnci azaltır. Ancak, değişimin sağlıklı olması açısından melankolik ve flegmatiklerin katkıları da ayrı bir önem taşır.

Eysenck'in kuramına yönelik başlıca eleştiriler şunlardır: Bu dört gruba giren kişiler her sosyal durumda sürekli aynı biçimde mi hareket ederler? Sosyal durumun kişiliğı belirleyen yönleri yok mudur? Ayrıca, verilen iki temel boyut birbiriyle nasıl bir ilişki içindedir ve nihayet, nasıl bir gelişim süreci bu boyutların yapılaşmasını sağlar? Bu soruları bilimsel bir biçimde cevaplayamadığı için Eysenck'in yaklaşımın etkinliğı sınırlı kalmıştır (Cüceloğlu,1998,s:422).

2.4.3.3. Rosenman ve Friedman'ın Kişilik Analizi (A ve B Tipi Kişilik)

Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışma Rosenman ve Friedman tarafından yapılmıştır. 1960'ların sonlarında Friedman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan “A tipi” ve “B tipi” kişilik biçimleri günümüzde geniş kabul alanı bulmuştur (Luthans,1992,s:406). Araştırmacıların ortaya çıkardıkları her iki kişilik tipi de bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişkili bulunmuştur. Bu konudaki bulgulara göre, A tipi kişiliğe sahip bireylerde kalp rahatsızlıklarının B tipi kişiliğe sahip bireylere oranla iki kat daha fazla olma olasılığı tespit edilmiştir. Bir başka bulguya göre ise, Amerika'daki yöneticilerin %60'ı A tipi kişiliğe, %12'si ise B tipi kişiliğe sahiptir (Vecchio,1995,s:498).

Friedman ve Rosenman tarafından “duygu ve hareket kompleksi” olarak tanımlanan A tipi kişilik ile B tipi kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Luthans,1992,s:407,Liebert,1990,s:203,Wortman,1988,s:282,Sears,1988,s:517):

- A Tipi kişilik özellikleri: Hareketlidir, hızlı yürür, hızlı yemek yer, hızlı konuşur, sabırsızdır, aynı anda iki işi birden yapmaya çalışır, boşa zaman geçirmeyi sevmez, rakamlara önem verir, başarıyı kantite ile ölçer, atılgandır, rekabeti sever ve kendisini devamlı baskı altında hisseder.
- B Tipi kişilik özellikleri: Zamanı dikkate almaz, sabırlıdır, kendini övmez, kazanmak için değil eğlenmek için oynar, kendini sıkmaz, rahattır, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeği sevmez, yumuşak huyludur.

A tipi kişiliğin yukarıdaki özellikleri de dikkate alındığında stres ve strese bağlı rahatsızlıkları daha fazla yaşamalarının sebebi kolayca anlaşılmaktadır. Ancak, son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar, A tipi kişiliğe sahip bireyleri B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla stresle daha kolay baş edebildiklerini veya azaltabildiklerini göstermektedir. A tipi kişilik özelliklerinin kötü olarak algılanmaması gerekir. Kötü sonuçlar doğuran yönü, A tipi kişiliğe sahip bireylerin hızlı tempolarından kaynaklanan

aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve bu sebeple karşılarındaki bireylerle çatışma yaşamalarıdır. Ayrıca örgütlerin orta ve alt kademelerinde A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla daha başarılı oldukları, ancak üst kademede B tipi kişiliğe sahip bireylerin sabırlı ve etrafı düşünmelerinden dolayı daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bu durumda, bireylerin A tipi kişilik ile B tipi kişilik arasında zamanın ve ortamın gereklerine uygun olarak Skinner’ci bir yaklaşımla kaymalar yaparak daha başarılı olabileceğini söylemek mümkündür. Ancak çoğu bireyin bunu başarabilme olasılığının da az olduğu bilinmelidir (Luthans,1992,s:407).

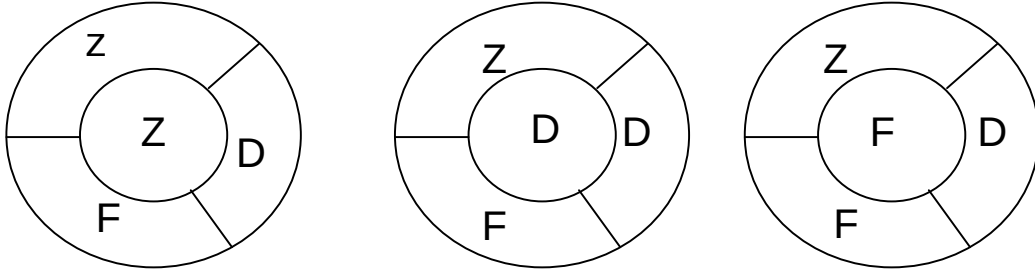
2.4.3.4. Seagal’in Kişilik Dinamikleri

“Kişilik dinamikleri” başlığı altında yapılan yeni bir araştırmaya göre toplumdaki bireylerin %99’u beş temel kişilik yapısında görülmektedir. Bu kişilik yapıları üç temel kişilik boyutu üzerine inşa edilmiştir. Bu boyutlar; zihinsel, duygusal ve fiziksel boyutlardır. Bu kişilik boyutlarının özellikleri şöyledir (Seagal,1997,s:26):

Tablo 4
Seagal’in Kişilik Dinamikleri ve Özellikleri

	KİŞİLİK BOYUTLARI		
	ZİHİNSEL	DUYGUSAL	FİZİKSEL
İLGİ ALANLARI	KAVRAMLAR, YAPILAR, FİKİRLER.	İLİŞKİLER ÖRGÜT	HAREKET İŞLEM
ÖZELLİKLERİ	DÜŞÜNME, VİZYON OLUŞTURMA, PLANLAMA, ODAKLANMA, YÖNETME, YAPILAŞTIRMA, GENELİ GÖRME, DEĞER OLUŞTURMA, İLKE OLUŞTURMA, OBJEKTİF OLMA, ANALİZ.	HİSSETME, İLİŞKİLENDİRME, İLETİŞİM KURMA, BAĞLANTI SAĞLAMA, KİŞİSELLEŞTİRME, EMPATİK BECERİ KULLANMA, ORGANİZE ETME, AHENK YARATMA, HAYAL ETME.	YAPMA, ÜRETME, SOMUTLAŞTIRMA, DETAYLANDIRMA, İŞLEV KAZANDIRMA, KOLAYLAŞTIRMA, ORTAK HAREKET ETME, SİSTEMATİK HALE GETİRME.

Zihinsel boyut, akıl ve düşünme ile duygusal boyut, hislerle ve ilişkilerle; fiziksel boyut ise vücut ve hareket ile ilgilidir. Bu üç temel kişilik boyutu her bireyde değişik oranlarda bulunmaktadır. Ancak, bir boyut diğerine kıyasla daha baskındır.



Şekil 4. Seagal'ın 3 Temel Kişilik Yapısı

Yukarıdaki şekilde Seagal'ın ortaya çıkardığı üç temel kişilik yapısı görülmektedir. En soldaki zihinsel merkezli (Z), ortadaki duygusal merkezli (D) ve en sağdaki de fiziksel merkezli (F) kişilik yapısını temsil etmektedir. Bu üç temel kişilik yapısından hareketle, baskın boyutu izleyen ikinci boyutları kullanarak altı kombinasyon daha yapmak mümkündür. Örneğin; duygusal merkezli ve fiziksel merkezli, duygusal merkezli ve zihinsel merkezli ve duygusal merkezli ve duygusal merkezli şeklinde.

Avrupa ülkelerini kapsayan bir araştırmada, bireylerin bu dokuz kişilik tipine dağılımı şu şekilde tespit edilmiştir (Seagal,1997,s:33):

Tablo 5
Seagal'ın Kişilik Dinamiklerinin Avrupa Ülkelerindeki Dağılımı

KİŞİLİK TİPLERİ	D-F	D-Z	F-Z	F-D	Z-F	F-F,D-D,Z-Z,Z-D
ORAN (%)	55	25	10	5	5	1

* Kişilik tiplerindeki kodlamada birinci harf baskın boyutu, ikinci harf ise baskın boyutu izleyen ikinci baskın boyutu ifade etmektedir.

Tablo-4'deki verilerden de anlaşılacağı üzere, Avrupa ülkelerinde yaşayan insanların yarısından fazlası duygusal ve fiziksel merkezli kişilik tipine sahiptir. Bununla birlikte, dört kişilik tipindeki insanların toplamı % 1 oranında tespit edilmiştir. Bu sebeple, bu kişilik tipleri temel kişilik tipleri arasına dahil edilmemiştir. Bu dağılımın kültürel olarak değişkenlik gösterdiği bazı doğu ülkelerinde yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır.

Örneğin, Çin’de oransal çoğunluk F-D, Japonya’da ise F-Z kişilik tiplerinde tespit edilmiştir (Seagal,1997,s:33).

2.4.3.5. Diğer Tipolojik Yaklaşımlar

Kişiliği ruhsal ve toplumsal açıdan değerlendiren Alman ruhbilimci Spranger, bireyin toplumsal rolü, durumu ve amacına göre altı temel tip oluşturmuştur (Köknel,1984,s:06).

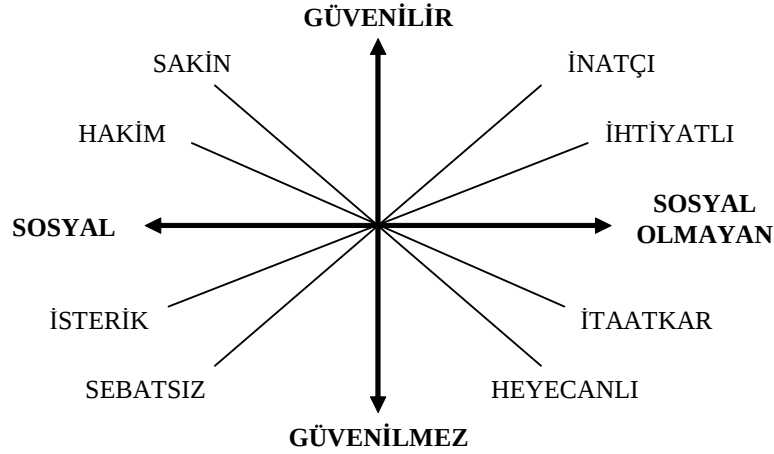
- a. Teorik tip: Soyut düşünen, düşüncelerini gerçekleştirmek için sürekli arayış içinde olan insanlardır.
- b. Estetik tip: Sürekli olarak yenilik ve değişiklik peşinde koşarlar.
- c. Ekonomik tip: Maddi çıkarlarını üstün tutarlar.
- d. Sosyal tip: Başkalarına yardımcı olmaktan hoşlanırlar.
- e. Politik tip: Mevki elde etmek, güçlü, kudretli olmak için çaba harcarlar.
- f. Dindar tip: Günlük yaşamdan çok öbür dünyayla ilgilenen, ikisi arasında sürekli bağlantı kurmaya çalışan insanlardır.

Heymans ve Wiersma, kişiliğe ilişkin özellikleri, duygulanım, etkinlik ve verilen kararların sürecine göre iki uçlu üç boyutta toplamışlardır (Köknel,1984,s:107). Uygulama boyutunun iki ucundan birinde aşırı duygulanım ve coşku (E), diğerinde bu durumun olmaması ve ilgisizlik (nE), etkinlik boyutunun uçlarında aşırı etkinlik (A), etkinliğin olmaması, edilgenlik (nA); kararlara ilişkin üçüncü boyutun uçlarında da bunların sürdürülmesi (P), sürdürülmemesi (S) simgeleriyle gösterilmiştir. Üç boyut üzerinde yer alan bu özelliklerin bileşimi sonucu yedi tip tanımlanmıştır:

- a. EAP: Sinirli
- b. EAS: Endişeli, kaygılı, kuşkulu
- c. EnAP: Dışa dönük, neşeli

- d. EnAS: Öfkeli
- e. nEAS: İçe dönük, durgun
- f. nEnAP: İlgisiz
- g. nEnAS: İlgisiz, tutarsız

Vernon, aynı tip kişilik içerisinde dahi farklı farklı tiplerin olacağını ileri sürmektedir. Vernon, kişilik boyutlarını dört ayrı faktöre bağlamıştır; güvenilir olma, güvenilir olmama, sosyal olma, sosyal olmama. Belirtilen faktörler kişiliğin tip açısından eksenlerini oluşturmakta, bu eksenler içinde özel kişilik koordinatları ortaya çıkarmaktadır (Şekil 5).



Şekil 5. Vernon'un Kişilik Tipolojisi

Vernon'un tipolojik yaklaşımı, kişiliğin belirli dilimler içerisinde tam olarak toplanamayacağı, ancak tip olgusunun da varlığının tartışılmaz olduğu noktasında toplanmaktadır (Erdoğan,1991,s:261).

2.5. Öğrenilmiş Bir Davranış Olarak Kişilik

Amerikan psikologlarının insan davranışıyla ilgili düşünüş biçiminde öğrenme kuramlarının ayrı bir yeri vardır. Amerikan psikologları, kişiliğin “öğrenme tarihçesini” yansıtan davranış alışkanlıkları olduğunu söylerler. Kişiliği öğrenme kavramlarıyla açıklayan psikologlar bir insanın her günlük davranışıyla kişilik davranışları arasında hiçbir fark olmadığını savunurlar. Onlara göre pekiştirme, cezalandırma ve genelleme ve ayırt etme gibi öğrenme kavramları kişiliğin açıklanması gerekli ve yeterli kavramlardır.

2.5.1. Genel Öğrenme Yaklaşımı

Genel öğrenme yaklaşımına göre, insanın davranış özelliklerinin nedeni onların öğrenme tarihçesinde yatar. Örneğin, bir insan saldırgan davranıyorsa, bunun nedenini onun geçmiş deneyimlerinde aramak gerekir. Bu kişi değişik durumlarda saldırganlığı sayesinde istediğini elde etmiş ve bu nedenle saldırgan davranışı pekiştirilmiştir. Büyük bir olasılıkla bu kişi saldırgan davranışına devam edecektir. Aynı mantığı kullanarak diyebiliriz ki, kişi konuşkansa onun geçmişinde ya konuşmak ödüllendirilmiştir, ya da sessiz kalmak cezalandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre kişilik konusunun diğer davranış konularından herhangi bir farkı yoktur. Bütün insan davranışlarında olduğu gibi, kişilik de bir davranış örüntüsüdür. Sosyal durum içinde davranışının nasıl ödüllendirileceğini tahmin eden birey, ödüllendirilme olasılığı en yüksek olan davranışı seçer. Sakin olmak onun istediğini elde etmesine yardımcı olacaksa sakin olur, saldırgan olmak ödüllendirilecekse, o zaman saldırganlık davranışını gösterir. Öğrenme yaklaşımına göre bir kimse belirli bir sosyal durumda birbirinden farklı davranışlar gösterebilir. Bu yaklaşım sosyal ortamın, durumun, bireyin davranışını belirleyen en önemli faktör olduğunu varsayar. Bu yaklaşım, daha önce gözden geçirdiğimiz kişilik özellikleri yaklaşımına taban tabana ters düşer. Kişilik özellikleri yaklaşımı, kişinin özelliğinin değişmez olduğunu ve değişik durumlarda bireyin aynı davranacağını kabul eder (Cüceloğlu,1998,s:423-424).

2.5.2. Öğrenme Yaklaşımının Eleştirisi

Öğrenme yaklaşımının kişiliği açıklaması ile ilgili bazı eleştiriler vardır. Bunların başında bu yaklaşımın kişiliğin sürekliliğini, düzenli ve değişmez yönlerini açıklayamadığını, ayrıca bireyin kalıtsal olarak genleri aracılığıyla getirdiği özellikleri hiç hesaba katmadığını ifade ederler. Öğrenme yaklaşımını bu açıdan eleştirenlere göre kişilik, bireyin ortamında bulunan uyarıcıların etkisiyle ortaya çıkan ve onun öğrenme tarihçesini yansıtan bir davranış örüntüsü değildir ve durumun getirdiği koşulların ötesine gider. Kişilikte bir devamlılık, değişmezlik vardır. Bireyler değişik durumlarda kendilerine

özgü davranırlar. Bu eleştirilere göre, kişilik özellikleri sürekli ve bireyin kendi içinde tutarlıdır; yalnız pekiştirme-ödülleme kavramlarıyla açıklanamaz.

İkinci eleştiri bireyin doğuştan getirdiği mizaç ve davranış eğilimleriyle ilgilidir. Genetik faktörlerin kişilik yapısında önemli bir yeri olduğunu savunan psikologlar, biyolojik yapıya bağlı kişilik özellikleri ve davranış eğilimlerinin öğrenme kavramlarıyla açıklanamayacağını ileri sürerler (Cüceloğlu,1998,s:427).

BÖLÜM 3

3. YÖNETSEL LİDERLİK VE KİŞİLİK

3.1. Yöneticilik ve Liderlik

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmekle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir biçimde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında geçiren kimsedir. Yönetici ve lider arasındaki temel fark da bundan kaynaklanır. Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. Bu önemli farklılık da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır(Sabuncuoğlu,1998,s:174).

Yönetim ve liderlik birbirlerinden farklı kavramlardır. Yönetim insanları etkilemede formal/biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır(Keçecioğlu,2003,s:11).

Liderlik bizim zihnimizde yarattığımız ilk gerçeğimizdir. Eğer bu gerçeği iyi kavrayarak kendi değerlerimizi oluşturabilmişsek, ikinci adım olan yönetim kendiliğinden doğar. Ama liderlik olmadan etkili bir yönetim zemini yoktur, faaliyetler havada kalır. Liderlik neyin yapılması gerektiği üzerinde durur; yönetim, liderin amacının nasıl en etkili biçimde gerçekleştirilebileceğini araştırır(Ünal,2000,s:6).

Peter Drucker ve Warren Bennis'e göre "Yöneticilik, işleri doğru dürüst yapmaktır. Liderlik ise, doğru olanı yapmaktır(Aktaran:Covey,2002,s:101).

Tablo 6
Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri

KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	
YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir.	Yönlendirir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendisinden dir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya atar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.

Bennis (1989) yönetici ve lider arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmiştir(Keçecioğlu,2003,s:12).

Tablo 7
Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Temel Ayrımlar

Yönetici İdarecidir. Tekrarcıdır. Devam ettiricidir. Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır. Denetime güvenir. Kısa vadeli görüşe sahiptir. Nasıl ve ne zaman <i>biçiminde</i> soru sorar. Her zaman gözlerini tabanda gezdirir. Klasik anlamda “iyi” askerdir. Düşünceleri doğrudur. Mevcut durumu kabul eder.	Lider Yenilikçidir. Orijinaldir. Geliştiricidir. İnsanlar üzerinde odaklanır. Dürüsttür, doğruluğa güvenir. Uzun vadeli perspektife sahiptir. Neden ve niçin soruları önemlidir. Gözlerini yatay düzlemde gezdirir. Kendisidir. Doğru düşüncededir. Mevcut duruma kafa tutar.
---	---

Karamürsel (1997:76)’e göre günümüzde her yöneticinin aynı zamanda lider olması gerektiği anlayışı iş hayatında “Yönetici-lider” kavramını doğurmuştur.

Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderin de yönlendirmesi gerekir. Lider farklılıkların yönetilmesi, birleştiricilik, insanlara heyecan ve şevk verme gibi davranış özelliklerine sahiptir. Astların gelişmesini destekleme ise en belirgin liderlik özelliğidir(Aktaran:Ünal,2000,s:58).

Aşağıda 1950-60'ların yöneticileri ile 1970-80'lerin yöneticilerinin özellikleri sıralanmıştır(DuBrin,1978-Douglas C.Basil ve Curtis W. Cook. The Management of Change.NewYork:McGraw-Hill,1974).

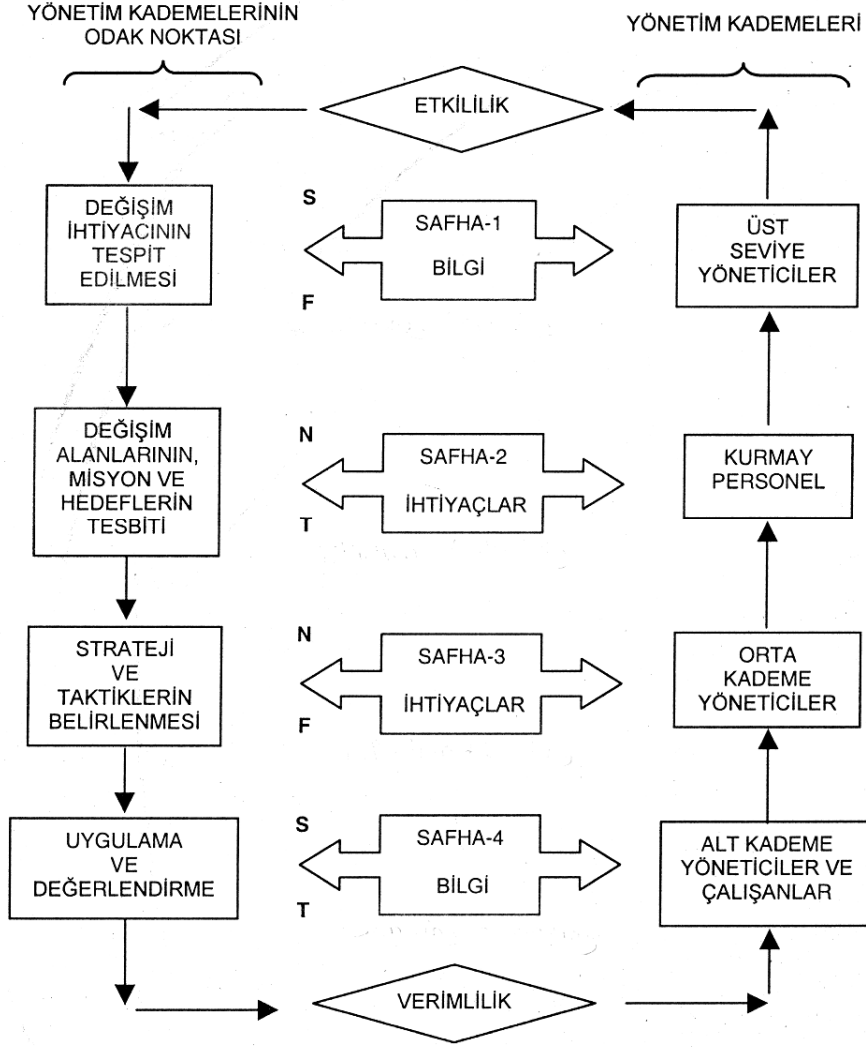
Tablo 8
1950 ve 1960'ların Yöneticileri ile 1970 ve 1980'lerin Yöneticilerinin Karşılaştırılması

1950 ve 1960'ların Yöneticileri	1970 ve 1980'lerin Yöneticileri
a) Denetime ve hizmet içi eğitime dayalı yönetim bilgisi b) Çözümleme, teknik ve kişilerarası ilişkileri düzenleme becerisi c) Örgütün yaşamasını sürdürme yeterliliği d) Ölçünlü işletme işlemlerine ilişkin karar verme yeterliği e) Üretime yönelik içsel ve dışsal güdülenme f) İş görenlerle uzun süreli ilişkiler g) Benimsenmiş genel değerlere dayalı usamlama h) Biçimsel yapıya dayalı rol beklentisi i) Baskın görev davranışı j) Yüksek verim ve yetkin işletme için planlama k) Tek boyutlu önderlik l) Sürekli uğraşı içinde olmak m) Karmaşık sorunlara bireysel yaklaşım	a) Yüksek eğitimle verilmiş yönetim bilgisi b) Belirsizliği, karmaşıklığı, çatışmayı yönetecek beceri c) Kestirilemeyecek yeni durumlara uyum gösterme yeterliği d) Umulmadık durumlara ilişkin karar verme yeterliği e) Sorunları çözmeye yönelik içsel ve dışsal güdülenme f) İş görenlerle kısa süreli ilişkiler g) Aynı türden olmayan özel değerlere dayalı usamlama h) Doğal yapıya dayalı rol beklentisi i) Baskın amaca yönelik davranış j) Ayrıntıların değişmesine olanak veren olumsuzluk planlaması k) Çok boyutlu önderlik l) Etkilere göre eylemleri ayarlama m) Karmaşık sorunlara uzmanlardan takım kurma

3.2. Örgüt-Grup-Kişi Bütünleşmesinde Kişilik Faktörü

Örgütte çalışan bireylerin kişiliklerinin uygun şekilde kullanılması durumunda, örgüt açısından elde edilecek bazı önemli sonuçlar vardır.

Egan, Jung'un kişilik tipolojisine göre, örgütlerin değişim sürecinde, değişik yönetim kademelerindeki yöneticilerin sahip olması gereken temel kişilik özelliklerini Şekil 7'deki modelinde ifade etmiştir(Egan,1979). Egan'ın modeline göre, değişim süreci temel olarak dört aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, değişim ihtiyacının hissedilmesidir. Bu aşamada örgütün üst kademe yöneticilerinde bulunması istenen kişilik özellikleri, “duyumsamak (sensing)” ve hissetmektir (feeling)”. İkinci aşamada değişim alanlarının tespit edilmesi ve buna bağlı olarak misyon ve hedeflerin ortaya konulmasıdır. Bu aşamada, üst kademeye bağlı çalışan karargah yöneticilerinde bulunması istenen kişilik özellikleri “sezgisellik (intuition)” ve “düşünmedir (thinking)”. Üçüncü aşama misyon ve hedeflere ulaşabilmek için kullanılacak stratejilerin ve taktiklerin belirlenmesidir. Bu aşamada orta kademedeki yöneticilerin sahip olması istenen nitelikleri “sezgi (intuition)” ve “hissetmek (feeling)”tir. Son aşama, uygulama ve değerlendirme aşamasıdır. Örgütün alt kademe yöneticileri ve çalışanlarında bulunması istenen kişilik özellikleri “duyumsama (sensing)” ve “düşünmek (thinking)”tir(Lindon,1995,s:21).



Şekil 6. Egan'ın Yönetim Kademeleri ve Yönetici Kişilik Özellikleri Modeli

* S: Duyumsama (Sensing) F: Hissetme (Feeling) N: Sezgi (Intuition) T: Düşünme (Thinking)

3.3. Kişilik ve Yönetimsel Motivasyon

Kişiliğin oluşmasında, biçimlenmesinde tutum ve davranışı başlatan, açığa çıkaran, sürdüren, yönlendiren bilinçli ya da bilinçsiz faktörlere güdü denir. Güdülerin etkisiyle oluşan sürece güdüleme adı verilir. Güdü kavramı içinde, dürtü, içsel itilme, gereksinim, eğitim, ilgi, istek, istemi tutku, umut, beklenti, amaç kavramları da yer alır.

Bunlar kişilik gelişmesinde rol oynadığı gibi, bir tutum ve davranışı ortaya çıkaran temel faktörler arasında da bulunabilirler. Bunlar arasında sıkı bağlantılar vardır, herhangi birinde ortaya çıkan gelişme ve değişme, tutum ve davranışı değiştirebileceği gibi, bu gelişme ve değiştirmenin süresi kişilik yapısını da etkileyebilir.

İnsanın çalışması, iş ve meslek edinmesi, çeşitli ilişkiler kurması, bir yandan saygınlık kazanmak, bir yandan da güven içinde olmak için yapılan girişimlerdir. Ekonomik güvencesini sağlayabilen insan, toplumsal güvencesini de sağlamak amacına yönelik davranışlar yapma gereği duyar. İnsan saygınlık gereksinimini bedensel ve zihinsel gücüyle ya da her ikisiyle birlikte doyurmaya çalışır. Kişiliği geliştirmeye yönelik her türlü çaba aynı zamanda kişiliğe saygınlık da kazandırır.(Zel,2001,s:80).

Bireyin kişilik yapısında önemli yer tutan faktörlerden birisi de “hakimiyet (dominance) içgüdü”dür. Bir tartışmadan galip ayrılmak, bir konuda haklı çıkmak, başkalarının üzerinde kontrol sağlamak, statüsü yüksek bir makama geçmek, başkalarının etki gücünü azaltmak gibi duygu ve davranışlarla ifade edilebilen hakimiyet içgüdüyle, liderlik, rekabet duygusu ve saldırganlık gibi olgular arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada cinsiyet farkını da içerecek şekilde korelasyon katsayıları T Yönetim ve liderlik birbirlerinden farklı kavramlardır. Yönetim insanları etkilemede formal/biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır(Keçecioğlu,2003,s:11).

Tablo 9’da gösterildiği şekilde tespit edilmiştir(Buss,1995,s:160):

Tablo 9
Hâkimiyet İçgüdüsü ile Liderlik, Hâkimiyet İçgüdüsü, Rekabet ve Saldırganlık Olguları Arasındaki İlişkilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	SALDIRGANLIK		REKABET		LİDERLİK		HAKİMİYET İÇ GÜDÜSÜ	
	E	K	E	K	E	K	E	K
HAKİMİYET İÇ GÜDÜSÜ	0.53	0.46	0.50	0.52	0.62	0.50	-	-
LİDERLİK	0.30	0.15	0.38	0.23	-	-		
REKABET	0.38	0.27	-	-				
SALDIRGANLIK	-	-						

* E: Erkek (n)= 233 K: Kadın (n) 266

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde, hâkimiyet içgüdüsü ile her üç olgunun daha yüksek seviyelerde olumlu ilişki içinde olduğu görülmektedir. En yüksek korelasyon katsayısı erkek yöneticilerde “liderlik” olgusu ile, kadın yöneticilerde ise “rekabet” olgusu ile tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, hâkimiyet içgüdüsü fazla ve aynı zamanda rekabetçi olan bireylerin liderlik performanslarının da doğru orantılı olarak yüksek olması beklenebilir. Bunun yanı sıra, en düşük korelasyon kadın yöneticilerde saldırganlık ile liderlik arasında saptanmıştır. Aynı durum kadın yöneticilerden fazla olmakla birlikte erkek yöneticiler için de geçerlidir.

Aynı araştırmada kişilik yapısının önemli unsurlarından olan “kendine güven duygusu” ile liderlik, hakimiyet içgüdüsü, rekabet duygusu ve saldırganlık arasındaki korelasyon katsayıları cinsiyet farklılığını da içerecek şekilde şöyle tespit edilmiştir(Buss,1995,s:164):

Tablo 10
Kendine Güven ile Liderlik, Hakimiyet İç Güdüsü, Rekabet Duygusu ve Saldırganlık Olguları Arasındaki İlişkilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

	KENDİNE GÜVEN	
	ERKEK	KADIN
LİDERLİK	0.48	0.42
HAKİMİYET İÇ GÜDÜSÜ	0.30	0.25
REKABET DUYGUSU	0.17	0.02
SALDIRGANLIK	0.01	-0,09

Tablo 10'daki bulgulara bakıldığında, her iki cinsten de saldırganlık ve kendine güven duygusu arasında oldukça düşük düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Bu durum, kendine güven duygusu gelişmiş bireylerin saldırgan bir tutum içine girmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Liderlik ve kendine güven duygusu arasında yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmesi beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir. Bu durum her iki cins için de geçerlidir. Erkek ve kadın yöneticiler arasında en önemli fark rekabet duygusu ve kendine güven arasında saptanmıştır. Kadın yöneticilerin kendine duydukları güven ile rekabet duyguları arasında erkek yöneticilere kıyasla daha düşük oranda korelasyon tespit edilmiştir.

Gücü bir güdü olarak ele alan Alfred Adler'e göre, insanın yapısında hem cinsleri arasında güç kazanma ve böylelikle sivrilme güdüsü yer alır. Güç güdüsünün oluşumunda iki önemli boyuttan söz edilebilir. Bunlardan birisi kişinin kendisinde bir eksiklik tanımlaması yapmış olmasıdır. Bu eksiklik fiziksel olabileceği gibi, bireyin yeterince sevgi görmediğine, başkalarının kendisini dışladığına, güçsüz olduğuna inanması gibi psikolojik eksiklikler de olabilir. Artık günlük dile kadar inmiş olan "aşağılık kompleksi" tanımlamasının, Adler'in bu görüşlerinden kaynaklandığını böylelikle saptamakta da yarar vardır. Adler'e göre, güç güdüsünü devreye sokan ikinci boyut bu eksikliğin telafi edilme isteğidir. Böylelikle Adler'e göre insan, yaşamı boyunca kendinde gördüğü eksiklikleri telafi ederek bir güce dönüştürme çabasıyla başlar. Adler, insanın güçsüzlüklerini güce dönüştürme güdüsünün doğuştan geldiğini varsayar(Özer,1997,s:210).

Liderlerin ihtiyaç duydukları gücü, klasik güç kaynaklarının yanı sıra kişilik özelliklerinden de almaları gerektiğini vurgulayan Covey, gücün dört kişilik özelliği ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir(Covey,1997);

- Kendisinin farkında olma, yaratıcılık, bağımsız çalışabilme, vicdan. Bireyler bu dört yeteneği sorumlu bir şekilde kullanmadıkça ekibin çabaları başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Örgüt yöneticileri/liderleri, bu özgürlüklerin sorumlu bir şekilde kullanılması konusunu göz ardı eden bir paradigma ile mücadele etmelidir.

- Acil olmasa bile önemli olan işleri yapmak için daha fazla zaman harcamak. Başarılı örgütler incelendiğinde, yöneticilerin/liderlerin, acil olmayan ama önemli olan işler için %50 daha fazla zaman harcamakta oldukları tespit edilmiştir.
- Sürekli öğrenme, ilerleme ve gelişme. Örgüt liderleri, düzenli olarak sonuçları değerlendirir, yapılanlarla ilgili bilgi ve görüş alır, gerekli düzeltme ve iyileştirmeleri yaparlar.
- Herkesin kazanacağı ilişkiler ve işbirliği ağı. Alçakgönüllü ve özverili davrandığımızda, ilişkilerimizi geliştirerek kendi meslek alanımız içinde ve diğer mesleklerle güçlü işbirlikleri kurmak için ihtiyaç duyduğumuz bilgeliği ve gücü elde ederiz. Tüm ilişkilerimiz ekip ruhu, işbirliği, sinerji yaratma ve karşılıklı bağımlılık çerçevesi içinde yürümeye başlar.

3.4. Örgütsel Stres ve Kişilik Arasındaki İlişki

Örgüt açısından stres, bireylerin çatışma ve iş çevrelerindeki yeni ve tehdit edici faktörlere tepki olarak açıklanmaktadır(Hugh,1986,s:459). Bir başka tanıma göre ise stres, bireyin çevreden gelen talep/talepleri karşılama durumunda kendini yetersiz hissetmesi ve bunun sonucunda bireyde oluşan kaygı ve gerilim durumudur. Böyle bir durumdaki bireyde bu olguya karşı hem fizyolojik hem de psikolojik tepkiler oluşmaktadır. Yani, stresle birlikte bireyde hem fizyolojik hem de psikolojik bir takım değişiklikler olmaktadır. Fizyolojik değişiklikler her bireyde benzer olmakla birlikte, psikolojik değişiklikler kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir.

İş ortamındaki strese karşı bireylerin tepkileri duygusal, davranışsal ve fizyolojik olmak üzere üç grupta toplanmaktadır(Atkinson,1987,s:461). Strese duygusal tepkide bulunma; bireyin engellenme, kaygı, mutluluk ya da heyecan, sıkıntı veya çöküntü hissederek dünyayı algılayış şekilleri stres altında iken değişebilir. Eleştirilere karşı aşırı duyarlı hale gelebilirler ya da işe konsantre olmakta zorluk çekebilirler. Bireyler strese davranışsal olarak da tepkide bulunmaktadır; ya çok yerler veya iştahlarını kaybeder

veya sosyallikten uzaklaşabilirler. İnsanların vücutları aynı zamanda strese fizyolojik olarak da tepkide bulunur. Direnç başarılı olmazsa tükenme aşaması başlar. Bu aşamada vücut daha çabuk hastalanır, ülser ve kalp rahatsızlıkları gibi hastalıklara rastlanabilir.

Stres faktörleri örgütün çevresinden, örgütün içinden veya çalışan bireylerden kaynaklanabilir. Bireyler strese neden olan faktörlere karşı farklı toleranslara sahiptir. Bu farklılık bireyler arasındaki kişisel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Ani değişiklikler ya da önemli bazı olaylar bir kısım kişileri çok çabuk etkilerken bazı kişileri fazla etkilemeyebilir. Strese bireylerin bu farklı davranma güçleri, onların stresle başa çıkmasını ve başa çıkmada kullanacakları yöntemleri de farklı kılabilmektedir. Kişisel farklılıklar dört temel değişken içinde sınıflandırılabilir(Can,1997,s:294);

- a) Demografik ve algısal değişkenler
- b) Tip A davranışı
- c) Kontrol kaynağı (Locus of control)
- d) İş deneyimleri

Bu değişkenlerden kişilik kavramı ile ilgili olan Tip A davranışı birçok araştırma tarafından stresin kaynağı olarak tespit edilmiştir. 1950’li yıllarda iki kardiyolog “Tip A davranış tarzı” denen kişilik tipini saptadılar. Araştırma bulgularında, kolesterol yüksekliği, tansiyon ve kalıtım gibi geleneksel kalp hastalığı risk faktörlerinin kronik kalp yetmezliklerini açıklamada yetersiz kaldığı görüldü. Bu hastalık, kalbe yeterli oksijen sağlanamamasından kaynaklanıyordu. Bu nedenle doktorlar hastalarıyla yaptıkları ve özelliklerini belirlemeğe çalıştılar ve sonuçta “Tip A davranış tarzı” adını verdikleri kişilik tipini ortaya çıkardılar. Bu tipin özellikleri:

- Sürekli hareket eden, yürüyen ve hızlı yemek yeme alışkanlığı olan,
- Atılgan, ihtiraslı, yarışmayı seven,

- Sabırsız, beklemekten nefret eden ve beklemeyi zaman israfı olarak gören,
- İşe yönelik ve işi bitirme zamanını kesin olarak belirleyen ve bu konuda hoşgörüsüz,
- Aynı anda iki kişi birden yapmak ya da düşünmek isteyen,
- Rakamlara boğulmuş ve başarıyı, kazandıklarının ne kadar olduğuyla ölçmeye çalışan.

“A tipi” kişilik yapısında olan bireylerin, diğer bireylere kıyasla daha saldırgan, daha girişimci, daha başarılı ve rekabetçi oldukları bir gerçektir. Ancak, bunun karşılığında, daha fazla kalp hastalıklarına ve stresle ilgili hastalıklara yakalanırlar(Syrett,1993,s:82). Araştırmacılar, bu tipin karşıtı olarak “Tip B davranış tarzı”nı tespit etmişlerdir. Bu tipler yukarıda sayılan özelliklerin tam tersine sahiptirler. Tip A davranış özellikleri taşıyan bireyler, iş başında ve dışında daha çok stresli olan bireylerdir. Bu sebeple, doktora kalp hastalığından şikayet gelenlerin büyük bir çoğunluğu “Tip A” özelliklerine sahip hastalardır. Daha sonra yapılan araştırmalarda da “Tip A” özelliklerini taşıyan bireylerin “Tip B”ye oranla kronik yetmezliği konusunda iki kat daha fazla risk taşıyan bireyler olduğunu kanıtlamıştır. Bu risk faktörünü taşıyan “Tip A” kişilerin geleneksel risk faktörlerinin etkisinde olduğu görülmüştür.

“Tip A” ve “Tip B” bireyleri sürekli boyutta uç noktada yer alırlar. “Tip A” ve “Tip B” bireyleri arasındaki farklılıkların örgütsel davranış için önemli bir faktör olduğu açıkça görülmektedir. Örneğin aşırı rekabetçi bireyler, gevşek ve kolaycı olanlardan birçok iş ilişkisinde farklı davranmaktadır. Bu belirli zıtlıkların toplamı, her ne kadar ana ilişkilerde farklılık gösteriyorsa da çok az gözle görülür durumdadır. Genelde insanların çoğu bu iki tip arasında yer almakta ancak bir ucun özelliklerine daha fazla sahip olabilmektedirler(Paksoy,1986,s:101).

Tip A ve Tip B bireyleri arasındaki bir diğer karşılaştırma, özellikle örgütsel davranışla yakın ilişki açısından performansları yönünden yapılmıştır. Tip A bireyi, hiçbir

zaman baskısı ya da kısıntı olmadığı halde birçok görevde daha hızlı çalışır görünmektedir. Benzer şekilde, Tip A'lar sıkı çalışmaktan çok az şikayetçi olurlar ve araştırma bulguları, Tip A'ların Tip B'lere oranla daha fazla avantajlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, öte yandan ek bulgular, Tip A'ların her zaman avantajlı olmadığını da göstermektedirler. Bu bulgulara göre, örgütlerin tepe yönetimindeki bireylerin çoğunluğunun Tip A değil Tip B bireylerinden oluştuğu ortaya konulmuştur. Birçok faktör bu fikri desteklemektedir. Tip A bireyleri bu yarışta (tepe yönetimine gelmekte) bazen dayanamamakta, sağlık nedenlerinden dolayı, yarıştan erken ayrılmaktadırlar. Bir diğer neden ise, Tip A'ların aceleci olmaları, sabırsızlıkları nedeniyle tepe yönetiminde etkili olan fonksiyonların gerektirdiği becerilerle uyuşmamalarıdır. Tip A davranış biçimi aslında sanayi toplumunun teşvik ettiği, istediği bir davranıştır. Tip A davranışındaki bireyler yararlı çok şeyler yapmakta ancak adeta bir yandan da kendi kendilerini yiyip bitirmektedirler(Zel,2001,s:88).

Bireylerin Tip A ve Tip B davranış özelliklerinin yanı sıra, diğer kişilik özellikleri ile stres arasında ilişkiler tespit edilmiştir. İçe dönük bireylerde dışa dönük bireylere oranla daha fazla işle ilgili gerilim olduğu bulunmuştur. Dışa dönük bireylere nazaran, içe dönük bireyler genellikle daha az sosyal ve daha fazla bağımsızdırlar ve çatışmayla başa çıkmada daha fazla zorluk çekerler. Bu da strese neden olmaktadır. Benzer şekilde esnek bireylerin, katı bireylere kıyasla daha fazla stres deneyimi olmaktadır. (Zel,2001,s:88).

Örgütlerin kullandıkları teknolojilerin hızlı bir şekilde değişmesi de başta yöneticiler olmak üzere örgütte çalışanları olumsuz yönde etkilemekte ve stres yaratmaktadır. Bu olumsuz etkilenme, çalışanların kişilik özellikleri ile yakından ilişkilidir. Bu konuda yapılan bir araştırmada Jung'un kişilik tipolojisi kullanılarak Tablo 11'de gösterilen bulgular elde edilmiştir(Moreland,1993,s:59):

Tablo 11
Jung'un Kişilik Özellikleri ve Değişime Karşı Tepki Türleri

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	DEĞİŞİME KARŞI TEPKİ
İÇE DÖNÜK	Teknolojik değişimden dışa dönüklere kıyasla daha fazla rahatsızlık duyarlar. Değişim için uzun hazırlık yapılması gerektiğine inanırlar.
DIŞA DÖNÜK	Değişimi örgüt içinde gerekli görürler ve çevreyi takip ederler. Değişim için hızlı hareket edilmesi gerektiğine inanırlar.
DÜŞÜNEN	Değişimin hangi alanlarda yapılması gerektiğini iyi tespit ederler. Değişim aşamasında sistemin analizi ve değerlendirilmesinde başarılıdırlar.
HİSSEDEN	Örgütte çalışanların değişim ihtiyaçları ve değişime karşı reaksiyonlarının nasıl olacağını tespitinde başarılıdırlar.
YARGILAYAN	Değişim aşamasındaki belirsizlikten çok rahatsız olurlar. Bu belirsizliği ortadan kaldırabilmek için planlama ve organize etme konularında başarılıdırlar.
ALGILAYAN	Değişime adaptasyon seviyeleri çok yüksektir. Değişim aşamasında gözden kaçan hususları yakalamakta başarılıdırlar.
SEZEN	Geleceğe yönelik vizyon tespitinde ve değişim konsepti oluşturma konusunda başarılıdırlar.
DUYUMSAYAN	Değişime gerek olduğu konusunda ikna edilmeleri gerekir. Yapılması gereken her faaliyetin aşamalarını ayrıntılı olarak bilmek isterler. Prosedürleri somutlaştırmada ve yazılı hale getirmede başarılıdırlar.

3.5. Lider Davranışı ve Kişilik İlişkisi

3.5.1. Yönetim Bilimi ve Liderlik Kavramı

Liderliğin üç temel anlamı vardır. Bunlar; belli bir makamı elinde bulundurmaktan elde edilen sıfat, bireyin kişilik özelliği ve bir davranış kategorisidir. Araştırmacıların algılama farklılıkları ortaya koydukları sonuçlara yansımaktadır. Örneğin Bennis daha çok liderin kişilik özellikleri üzerinde dururken (Bennis 1989), Stogdill ve arkadaşları liderin davranış özellikleri üzerinde durmuşlardır (Stogdill 1981).

3.5.2. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill,1974,s:3). Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950’lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır.

20.y.y. a liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başat konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar lideri çözümlemek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Bu çabalar, liderlik literatürüne yaklaşık, 5000’den fazla çalışma, 350’den fazla tanım kazandırmıştır. Çalışmalar, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanımlar da liderliğin açıklanmasına katkıda bulunmuştur(Aktaran:Erçetin,2000).

1902-Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. (C.H.Cooley)

1906-Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır. (E.F.Mumford)

1911-Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. (F.W.Blackmar)

1921-Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. (E.L.Munson)

1924-Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir. (F.S.Chapin)

1927-Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir. (L.L.Bernard)

1930-Liderlik, insanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. (C.M.Bundel)

1935-Liderlik, hayranlık duyulan kişinin özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir. (C.E.Kilbourne)

1939-Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir. (T.R.Phillips)

1942-Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. (N.Copeland)

1948-Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir. (I.Knickerbocker)

1950-Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. (R..M.Stogdill)

1955-Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir. (H.Koontz&C.D O'Donnell)

1960-Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir. (G.Terry)

1964-Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır. (J.Lipham)

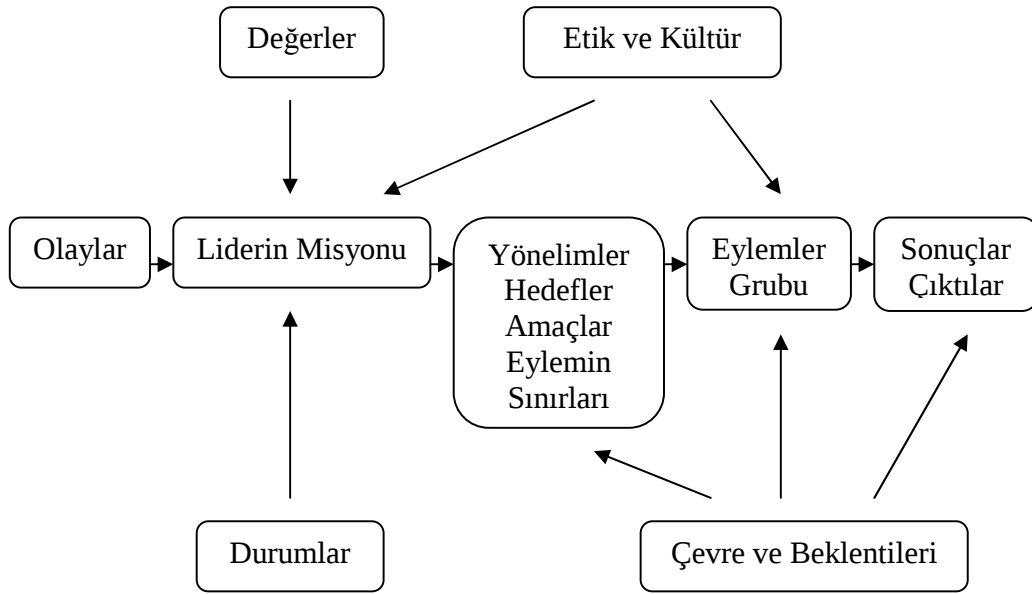
1968-Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir. (R.Dubin)

1974-Liderlik tanımları on başlıkta toplanmıştır.

1. Grup süreçlerinin odak noktası olarak liderlik, 2. Kişilik ve etkileri olarak liderlik, 3. Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak liderlik, 4. Etkinin kullanılması olarak liderlik, 5. Eylem ve davranış olarak liderlik, 6. İnancı biçimlendirme olarak liderlik, 7. Amaçları başarmanın bir aracı olarak liderlik, 8. Etkileşimin etkisi olarak liderlik, 9. Farklılaşan bir rol olarak liderlik, 10. Başlatıcılık olarak liderlik. (R.M.Stogdill)

1978-Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. (D.Katz & R.L.Kahn)

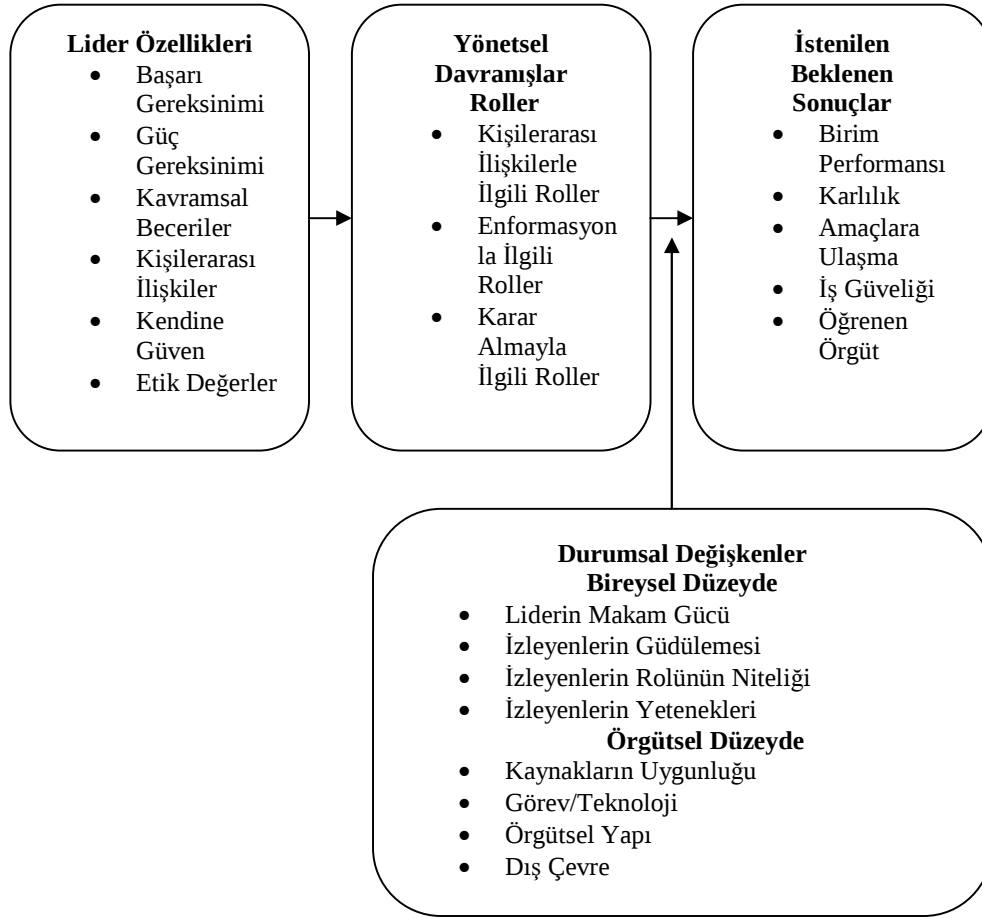
1988- Immagert, liderliği tanımlamanın güçlüğünü vurgulamış, liderliği açıklamak için de Şekil 7’de verilen kavramsal bir model geliştirmiştir.



Şekil 7. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model

Kaynak: L.G.Immegart. (1988) Leadership and Leader Behaviour. Handbook of Research on Educational Administration. (Eds: Norman, J.Boyan). Longman. New York&London.

1989-Yukl da liderliği Şekil 8’de verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır.



Şekil 8. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve

Kaynak: G.Yukl. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research" Journal of Manament, June:274.

1990-Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır. (C.Norris)

1991-Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir. (E.Jaques&S.D.Clement)

1992- Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir. (W.Pagonis)

1993-Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir. (T.J.Kowalski&U.C.Reitzig)

1994-Liderlik, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir. (R.Heifetz)

1995-Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir. (R.T.Ogawa&S.T.Bossert)

1996-Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. (G.R.Sullivan&M.V.Harper)

1997-Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. (K.Gallagher ve Diğerleri)

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi, yaklaşık yüzyıllık bir dönemde benimsenen liderlik tanımları birbirinin aynı değildir. Bu tanımlamalardaki farklılıklar liderliğin geniş ve çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak tanımlarda bazı ortak noktalar bulunabilir. Nitekim, Katz ve Kahn bu ortak noktaları, a) örgütsel bir yetki b) bazı özellikleri olan bir kişi c) bir eylem biçimi olarak belirlerken; George ve Jones, a) örgüt ya da grup üyelerini etkileme b) örgüt ya da grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma, biçiminde gruplandırmıştır. Chance tarafından yapılan bir başka gruplandırmada; a) amaçlara ulaşma b) insanların birbiriyle etkileşimi c) kişisel bazı özellikler tanımların ortak noktaları olarak belirlenmiştir(Erçetin,2000,s:11).

Sonuç olarak; toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıklarının, içinde bulunulan zaman diliminin, bu dilimde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeler ile geliştirilen yaklaşımların ve bulguların tanımları farklılaştırdığı söylenebilir. Bütün bunlara rağmen, genel olarak liderlik tanımlamaların a) amaçların gerçekleştirilmesi b) çok yönlü etkileşimlerin varlığı c) lidere atfedilen bir kısım özellikler gibi bazı ortak noktalar içerdiği söylenebilir.

Yapılan liderlik tanımlamalarında asıl olarak vurgulanan ve verilmek istenen mesaj ortaklıdır; bu da, “Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir. “ Bir başka deyişle birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik olgusunun özünde yer almaktadır(Eraslan,2004,s:4).

Liderlik temelde 4 boyutlu bir yaklaşım içermektedir.

Birinci boyut liderin kendisidir. İkinci boyut liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüt olmaktır. Bir bakıma alıcı-verici ortam sağlanmaktadır. Üçüncü boyut örgüt içi ve dışı koşullardır. Örgüt içindeki müşterilerimiz, kültürümüz, değerlerimiz, iklimimiz, örgüt dışında ise paydaşlarımız ve son olarak bunların zamansal yansımalarıdır(Keçecioğlu,2003,s:9).

Yukl liderliği görevler, rol ilişkileri, birbirini etkileme kalıpları ve bireysel ilişkiler açısından değerlendirmiştir. Bass da Yukl’a benzer ifadelerle liderliği grup süreçleri açısından ele alarak, örgütsel yapının harekete geçirilmesini vurgulamıştır. Bennis liderliği vizyonlara yol göstericilik yapma, his, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma, dürüstlük, doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak açısından incelemiştir(Keçecioğlu,1998,s:214).

Yukarıda görüldüğü gibi, bütün tanımlarda şu dört öge vardır(Başaran,2004,s:74):

- Amaç. İnsanların bir takım oluşturabilmeleri için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri gereksinimlerin ve çözecekleri sorunların olması gerekir. Sorunsallık, başka bir deyişle birden çok kişinin, birlikte çözebilecekleri bir sorunun olması, takımın oluşmasının ilk koşuludur.
- Lider. Takım üyeleri bir liderin çevresinde toplanırlar. Liderless takım olamaz. Bu lider, kişilik özellikleriyle, öteki üyeleri etkileyebilir.
- İzleyenler. Takımın üyeleri, liderin kendilerine yaptığı etkiyi benimsediklerinde, liderin izleyenleri olurlar.

- Ortam. Liderlik, ancak takımın amaçlarını gerçekleştireceği ortam elverişli olduğunda ortaya çıkar. İzleyenlerin yeterliliği; takım içindeki koşullar; amaçların ulaşılabilirliği; izleyenlerin amaçlara güdülenmesi, görevleri yapmaya gönüllülüğü ve yeterliliği gibi değişkenler, liderin ortamını oluşturur.

Bu açıklamalardan sonra liderliği aşağıdaki gibi formüleştirmek olanaklıdır (Hersey&Blanchard,1982).

$$L = f(l, i, o)$$

(L, liderlik; l, lider; i, izleyenler; o, ortam)

3.5.3. Liderlik Türleri

Liderlik araştırmaları, bir toplumda beş tür liderin bulunabileceğini göstermiştir:

a) Karizmatik (charismatic) liderlik. Yönetim bilim kaynaklarında karizmatik lider, izleyenlerin gözünde kendilerinden çok üstün, olağanüstü, kimi kez de doğaüstü gücü olduğu imgesini yaratan lider olarak tanımlanır. Böyle bir liderin olma olasılığı hemen hiç yokken onu izleyenler, lideri böyle algılamış olabilirler. Liderliğin karizma ile ilgisi çok azdır(Drucker,1995,s:129). Böyle bir liderin örgütlerde bulunma olasılığı ise hemen hemen hiç yoktur.

b) Geleneksel (traditional) liderlik. Bazı geleneksel toplumlarda liderlik, babadan oğula geçer. Aslında babadan oğula geçen, liderin nitelikleri değil, toplumsal konumudur. Geleneksel liderlerden kimisi, liderlik özellikleri gösterebilir. Bu tür liderlik, anamalcılarca kurulmuş özel kesim örgütlerde görülebilir.

c) Durumsal (situational) liderlik. Durumsal lider, doğru yerde, doğru zamanda ortaya çıkan, sorun çözülünceye dek izleyenleri etkileyen liderdir. Örgütlerde bu tür liderler çok az görülür; geçicidir; yeri ve zamanı geldiğinde işe yarayabilir.

d) Atanmış (appointed) liderlik. Atanmış lider, siyasal (yönetmel) erk ya da anamalcı tarafından örgütün başına getirilmiş yönetmendir. Yönetmen, liderlik davranışını gösterdiğinde atanmış lider ya da örgütsel lider adıyla anılabilir. Atanmış liderin yasal ve makam yetkisi, örgütün yetke sıra dizinindeki yerine göre azalır ya da çoğalır. Ayrıca atanmış lider, yasal ve makam yetkisini, liderlik yeterliğine göre azaltıp çoğaltabilir.

e) İşlevsel (functional) liderlik. İşlevsel lider, kim olduğundan dolayı değil ne yaptığından dolayı liderliği kazanan kişidir. İşlevsel liderin örgütsel konumu önemli değildir. Yeri ve zamanı geldiğinde kendini izleyenlere yaptığı etki ve elde ettiğı toplumsal konumuyla liderliği kazanır; durumun gerekleri ile davranışını uyumlu kılarak liderliğini sürdürür. Doğal ve biçimsel gruplarda, özellikle takımlarda işlevsel lider başarılı olur.

3.5.4. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen aslında özdeş kavramlar değildir. Keith Davis liderlik ile yöneticilik arasındaki farkı “liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir” diyerek ifade etmiştir. Liderlik yöneticiliğin bir alt sınıfıdır, liderlik yönetimin tümü olmamakla birlikte en önemli parçasıdır. Yönetici şeklinde bir unvana sahip olunsun veya olunmasın liderlik yapılabilir. Oysa yöneticinin yönetim işlevini yerine getirebilmesi için belli bir konumda olması, etkinlikler için yetki ve sorumluluk sahibi olması gereklidir. Dolayısıyla her lider az çok bir yöneticidir (en azından örgüt içinde bir grubu yönetmektedir), ancak her yönetici lider değildir(Akat&Budak,1999,s:216).Liderlik sürecini bir kişinin başkasını etkileyebilmesi oluşturur.

Lider ve yönetici farklılıklarından biri de otoritenin kaynağıdır. Lider otoritesini grup üyelerinden alırken yönetici otoritesini mevzuattan almaktadır. Liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun olması şart değildir ve liderin resmi yetkilerle donatılmasına gerek yoktur. Aynı şekilde sorumlulukları açısından bir farklılık çekmektedir. Yönetici hem yönettiğı gruba hem de kendisini yönetici yapanlara karşı sorumludur. Oysa lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur ve bu sorumluluğu da sadece grup amaçlarının

gerçekleştirilmesiyle sınırlıdır. Yöneticiden planlama ve örgütleme işlevlerini yerine getirmesi istenirken, liderden sadece kendisini izlemeleri için kişileri etkilemesi beklenmektedir(Ilgar,2005,s:61).

Günümüzde başarılı yöneticiler güçlü birer lider gözüyle bakılmaktadır. Halbuki nasıl güçlü bir lider başarılı bir yönetici olarak nitelendirilemezse aynı şekilde başarılı bir yönetici de güçlü bir lider olarak nitelendirilemez. Liderlik bir çeşit sanattır.Yöneticilik ise, örgütün toplumun istediği bir hizmet ya da ürünü üretme amacıyla beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin bu işlevi yerine getirebilmesi için, bir yönetsel makama ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı hak ve yetki, liderlik ise kişinin kendinde var olan bazı güçlerini kullanabilme yeteneğidir. Yönetici gücünü sahip olduğu makamdan alırken, lider bu gücü kişisel özelliklerinden ve grubun desteğinden alır.Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alırken, lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yer almaktadır.

Lider bir kümenin üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir(Başaran,1992,s:53). Lider kavramı tanımlanırken, lider ile yönetici arasındaki farklılık belirlenmiştir. Yönetici politikayı sürdürmeye çalışır, lider ise politika belirler. Yönetici ağacı düşünür; liderin bakış açısı ise çok geniştir. Lider ormanla ilgilenir(Lunenburg&Ornstein,1991,s:119).

Drucker'e göre etkili liderler sadece karar vermezler. Bu kişiler örgütte çok geniş bir açıdan bakar ve iş görenler üzerinde çok büyük bir etki oluşturan liderler günlük sorunları çözme ya da ortaya çıkarmadan çok stratejik düşünceleri denerler. Yöneticiler daha arzu edilen sonuca ulaşmak için, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Oysaki liderler, grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar(Lunenburg&Ornstein,1991).

Liderlik hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken, yönetici hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir(Cameron,a.g.e.). Lider grubunu koordine eden, işleri planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Ana amacı; belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır. Öyleyse yönetici de, örgütün en verimli, en ussal biçimde işler duruma getirebilmek için, aynı zamanda lider olmak zorundadır(Kaya,1996,s:139).

Liderlik ve yöneticilikteki farklılığı yaratan düşünce ve eylem biçimleri şöyle özetlenebilir(Erçetin,2000,s:12–13):

Tablo 12
Liderlik ve Yöneticilikteki Farklılığı Yaratan Düşünce ve Eylem Biçimleri

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
İnsanların olabilirlik-isteklilik-gereklik konusundaki fikirlerini değiştirirler.	İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme-cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Var olanı koruma güdülerini, riske girme arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdıkları, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirler.	Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.
Gerektiğinde çok uzun süre tek başına bir fikri savunabilir; tek başına bir eylemi gerçekleştirebilirler.	
İzleyenlere doğrudan, sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderirler.	
Genellikle kendilerini başkalarından, çevreden farklı algırlar; bir örgütte, bir işte çalışabilirler, ancak, asla o işe ve örgüte ait değillerdir.	
Duygu dünyaları çok zengindir. Bütünleşmek ya da nefret etmek vb. gibi çok güçlü duyguları ile çevrelerini etkilerler.	

Kotter ise, liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları belirtirken yöneticileri var olan politika ve prosedürleri uygulayan, sonuçları kontrol eden, planlama ve örgütlenme faaliyetlerini yürüten biri, lideri ise örgüt için yeni strateji ve politikalar oluşturan, astları vizyona ulaşmaları için teşvik edip harekete geçiren, değişime açık biri olarak tanımlamıştır(Kirel,2001,s:51).

Tablo 13
Kotter Göre Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklılıkları

	Yönetici	Lider
Gündem Yaratma	Gereksinim duyulan sonuçlara ulaşabilmek için zaman tablosu ve ayrıntılı adımları oluşturur ve kaynak dağılımını gerçekleştirir.	Vizyon gerçekleştirir ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejiler oluşturur.
İlişki Ağları Oluşturma	Gereksinimlere ulaşmak için bazı örgütsel yapıları kurma ve bireyleri bu yapılara yerleştirme, planları iletmede yetki ve sorumluluk göçerme, insanlara yol göstermek için politika ve prosedürleri sağlama, uygulamaları izleyebilmek için yöntem ve sistem yaratma	İşbirliği gereksinimini iletişimle aşarak takım ve koalisyonların yaratılmasını etkileme, vizyon ve stratejilerin anlaşılmasını sağlama
Uygulama	Sonuçları izleme, ayrıntıları planlama, sapmaları tanımlama, bu sorunların çözümünü planlama ve örgütlenme	İnsanların temel ihtiyaçlarının doyurulması, siyasi ve bürokratik engellerin üstesinden gelmek için insanları harekete geçirme
Sonuçlar	Değişik gruplar tarafından ana sonuç beklentileri ortaya koyma	Değişim sürecini üretme, firmayı daha rekabetçi kılmayı sağlayacak ilişkiler kurma, tüketicilerin istekleri doğrultusunda yeni ürünler üretecek üretme potansiyelini sahip olma

Kaynak: Çiğdem Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım:Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2001, s:51

Tablo 13’te de görüldüğü gibi, Kotter yönetimi mevcut politikaların doğrudan uygulanması ve işlemleştirilmesi olarak görürken, liderliği uyumlu bir değişimle bir tutar.

3.6. Liderlik Yaklaşımları

3.6.1. Temel Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar; 1.Özellik ve nitelik teorileri dönemi (M.Ö.450-1940'lı yıllar arası) 2. Davranış teorileri dönemi (1940-1960 yılları arası) 3. Durumsallık teorileri dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem)(Zel,2001,s:94).

3.6.1.1.Özellik ve Nitelik Teorileri

“Özellikler Yaklaşımı” kapsamındaki çalışmaların ilkinin, Thomas Carlyle (1795–1881) tarafından yapıldığı söylenebilir. Carlyle, bazı kişilerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkilediklerini savının yer aldığı “The Great Man in History” kavramını tartışmaya açmıştır. Bu sav, 1800’lü yıllarda gelişen, sosyal, politik olaylar nedeniyle ve en uygun olanın yaşamını sürdürebileceği düşüncesini içeren “Sosyal Darwinizm” gibi, diğer felsefi yaklaşımların etkisiyle desteklenmiştir(Erçetin,2000,s:27).

1900’lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta “kim lider olur?” veya “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap aramaya yönelik bir çok araştırma yapılmıştır ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir. Liderlik araştırmaları içerisinde “geleneksel yaklaşım” veya “özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş “liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı” şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı özelliklere değinmişlerdir. Bu nedenle, liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir (Wright,1996,s:34). Söz konusu özellikler bakımından lider, bulunduğu toplulukta diğer bireylerden farklıdır. Bu durumda, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özelliklerle itibariyle topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, topluluk üyeleri farklı nitelikler bakımından karşılaştırılabilirse, lider/liderleri bulmak mümkün

olacaktır(Zaleznik,1992,s:126). Bu kişilik özellikleri sadece lideri değil, aynı zamanda liderin sergileyeceği liderlik tarzıyla da ilişkilidir Church,1998,s:99).

Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel grupta toplamıştır: kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler. Bireyin yetenek ve becerileri, bazı araştırmalarda kişilik özellikleri içerisinde kabul edilmiştir ki, psikoloji literatürü yetenek ve becerileri kişiliğin bir boyutu olarak kabul etmektedir. Bu araştırmalarda lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan kişilik özellikleri şunlardır(Moorhead,1989:,s:325,Bedelan,1989,s:429):

Tablo 14
Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleriyi görebilme
Kilo	İnisiyatif sahibi olabilme
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açık sözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Başkalarına güven verme	Kararlılık
Güzel konuşma	Kişilerarası ilişkiler
Zekâ	İş başarma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	İnisiyatifli olma
Açıkgöz olma	Objektif olma
Düzenli olma	Becerikli olma
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

Bir liderin sahip olabileceği niteliklerin ortaya çıkarılması genellikle soru-cevap veya anket yöntemleriyle olmaktadır. Yakın zamanda “Amerikan Yönetim Birliği (AMA)” tarafından yapılmış bir araştırmada 1500 nitelikli yöneticiye şu soru sorulmuştur; “Amirlerinizde, kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir?” Bu soru karşılığında 225’ten fazla kişilik ve karakter özelliği tespit edilmiş ve

bunlar 15 ayrı kategoriye tasnif edilmiştir. Çoğunluk tarafından istenen özellikler; 1) dürüst, doğruyu söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı 2) Rekabetçi, yetenekli, üretken 3) Teşvik edici, kararlı, yönlendirici olarak sıralanmaktadır(Kouzes,1991,s:16). Santa Clara Üniversitesinde 2600’den fazla üst düzey yöneticiye yapılan bir ankette, alınan yanıtların yüzdeleriyle birlikte oluşturulan liste aşağıda gösterilmiştir(Kouzes,1991,s:17):

Sıralama	Kişilik Özellikleri	Yüzdesi
1	Dürüst	% 83
2	Yetenekli	% 67
3	Geleceği gören	% 62
4	Teşvik edici	% 58
5	Zeki	% 43
6	Adaletli	% 40
7	Geniş düşünceli	% 37
8	Açık sözlü	% 34
9	Hayal gücü olan	% 34
10	Güvenilir	% 33
11	Destekleyici	% 32
12	Cesaretli	% 27
13	Dikkatli	% 26
14	İşbirlikçi	% 25
15	Olgun	% 23
16	İhtiraslı	% 21
17	Kararlı	% 20
18	Kendini kontrol eden	% 13
19	Sadık	% 11
20	Bağımsız	% 10

AT&T şirketi de kendi içinde benzer yöntemle bir araştırma yaparak çok yakın sonuçlar elde etmiştir. İlk beş sıra şöyle oluşmuştur: 1) Dürüst 2) Rekabetçi 3) Teşvik edici 4) Cesaretli 5) Geleceği gören(Kouzes,1991,s:17).

Lider özelliklerini, çevresel değişkenlerden bağımsız olarak inceleyen Ghiselli’nin yapmış olduğu araştırma ve testler sonucunda ileri sürdüğü lider özellikleri şunlardır(Tekarslan,1989,s:106):

1. Zeka; genellikle sözlü ve sembolik bir yorum gücü

2. Kendine güven; kendi kendini değerlendirmeyi tercih etme
3. Girişim (İnisiyatif); yeni hedeflere ilerleme isteği
4. Yönetim kabiliyeti; diğerlerini yönetme kabiliyeti
5. Mesleki düzey; bir kimsenin kendisini düşük yerine yüksek sosyo-ekonomik bireylere dâhil görme derecesi

Liderin taşıdığı kişilik ve fiziki özellikleri ortaya çıkarmaya çalışan bütün araştırma sonuçları, Ralph Stogdill ve Richard Mann tarafından taranmış ve yayınlanmıştır(Stogdill 1981, Mann 1959). Bu taramadan ortaya çıkan en belirgin durum, bazı özelliklerin gerçekten de liderlere özgü olduğu ancak araştırma bulgularının liderlik kavramını açıklamakta tek başına yeterli olmadığıdır. Farklı ortamlarda, farklı bulgular elde edilmiş olması, durumsallık yaklaşımının en akılcı yaklaşım olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu görüşün yanı sıra şu görüşü yapmak da mümkündür; “Benzer ortamlarda farklı liderlik tarzlarının sergilenmesi, liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır”. Bir başka ifadeyle, ortam değişkenleri arasında farkın az olduğu durumlarda, liderlik tarzını belirleyen temel faktör “kişilik” olmaktadır(Zel,2001,s:97).

Örgütlerin başına lider olarak seçilen (getirilen) kişilerin “liderlik performanslarının” genel olarak % 50–60 oranında başarısız düzeyde oldukları tespit edilmiştir(Hogan,1994,s:497). Bu yüksek başarısızlık olasılığı “lider olacak kişileri nasıl seçebiliriz?” sorusunun cevabını daha da önemli kılmaktadır. Bu çerçevede, bireylerin liderlik başarılarını önceden tahmin edebilmenin en geçerli kriterlerinden birisinin de “kişilik” olduğuna inananların sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

ABD Hava Kuvvetlerinde ve değişik üniversitelerde yapılan “lidersiz grup tartışmaları”nda, kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki bağlantı tespit edilmeye çalışılmış ve sonuç olarak değişik ortam ve görevlerde aynı bireylerin grup liderliğini ele geçirdikleri tespit edilmiştir(Raven,1983,s:492). Stogdill, “lidersiz grup tartışması” uygulamalarında,

grubun liderliğini ele alan bireylerin genel olarak şu kişilik özelliklerini taşıdıklarını tespit etmiştir(Hogan,1994,s:496); hâkimiyet (dominance), dışa dönüklük, sosyal olma (sociability), başarı hırısı, sorumluluk, dürüstlük, kendine güven, duygusal kontrol, diplomasi ve ortak hareket etme (iş birliği). Bu bulguları destekleyen bir çok araştırma daha yapılmıştır(Gough 1984, Lord 1986, Mann 1959). Bu araştırmalarda da, liderlik ile en yüksek korelasyona sahip kişilik özelliği boyutlarının, hakimiyet (baskın olma), dışa-içe dönük olma, uyumlu olma ve tutuculuk olduğu tespit edilmiştir.

Stogdill, “özellikler yaklaşımı” kapsamında yapılan araştırmaları 1904-1948 ve 1948-1970 yılları arasında yapılan araştırmalar olmak üzere iki ayrı dönemde incelemiştir. 1904-1948 yılları arasında 124, 1948-1970 yılları arasında da 163 olmak üzere çeşitli ülkelerde değişik araştırmacılar tarafından yapılan toplam 287 araştırmanın bulgularındaki “ortak paydaları” tespit etmeye çalışmıştır. Her iki döneme ait bulgular, karşılaştırmalı olarak Tablo 15’te gösterilmektedir(Stogdill,1981,s:75).

Tablo 15
Stogdill'in Araştırma Taraması Sonucunda Elde Ettiği Bulgular

ÖZELLİKLER	1948		1970
	Olumlu	0 veya Olumsuz	Olumlu
I.YETENEK/BECERİ			
1. Zekâ	23	10	25
2. Muhakeme-Kararlılık	9	-	6
3. Bilgi düzeyi	11	-	12
4. Hitabet yeteneği	13	-	15
II. KİŞİLİK			
5. Ortama uyum sağlama (Adaptability)	10	-	-
6. Uyumlu olma (Adjustment)	-	-	11
7. İddialı olma (Assertiveness)	-	-	12
8. Olanlara duyarlı olma (Alertness)	6	-	4
9. Baskın olma (Dominance)	11	6	31
10. Duygusal denge, Kontrol	11	8	14
11. Hevesli olma (Enthusiasm)	-	-	13
12. Dışa dönük olma	5	6	1
13. Bağımsız hareket etme	-	-	13
14. Objektif olma	-	-	7
15. Yaratıcılık	7	-	13
16. Dürüst olma, Etik davranış	6	-	9
17. Çare buluculuk, Beceriklilik	-	-	7
18. Kendine güven	17	-	28
19. İnanç derecesi	7	-	-
20. Stresle mücadele yeteneği	-	-	9
III. SOSYAL ÖZELLİKLER			
21. Ortak hareketi sağlama becerisi	7	-	-
22. İdare etme becerisi	-	-	18
23. Çekicilik (Attractiveness)	-	-	4
24. İşbirliği yapma	11	-	5
25. Popüler olma	10	-	1
26. Sosyal olma, Kişiler arası ilişki	14	-	35
27. Sosyal atılım	20	-	9
28. Politik olma	8	-	4

Kenny (1983) ve Zaccro (1991), % 48–82 oranları arasında bir varyansla kişilik özellikleri ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu kişilik özellikleri arasında en yüksek korelasyon, “kişinin davranışlarını kontrol altında tutması” boyutunda tespit edilmiştir.

Cox ve Cooper, başarılı yöneticilerin ortak kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda, 12 ortak kişilik özelliği tespit etmişlerdir(Syrett 1993,s:79). Bu özellikler; 1. Kararlı 2. Başarı hırsı olan 3. İçe dönük 4. Risk alabilen 5. İşine bağlı 6. İçsel motivasyonu kuvvetli 7. Planlı 8. Pragmatik 9. Analitik 10. İletişim becerisi kuvvetli 11. Yenilikçi 12. A tipi kişilik şeklinde sıralanmaktadır. Bu özelliklerin hemen hepsini benzer veya değişik ifadelerle SHL-OPO mesleki kişilik envanterinde de bulmak mümkündür.

Liderlerin beyinlerinde oluşturdıkları bilişsel sistemin esnek yapıda olup olmaması da liderlerin kişilik yapısında önemli bir yer tutmaktadır. Bu esneklikle kastedilen “dogmatizm”dir. Dogmatik yapıdaki bireylerin, olaylara dar bir çerçeveden baktıkları, katı tutumlu oldukları ve hoşgörü seviyelerinin düşük olduğu söylenebilir(Forsythe1985,s:16). Dolayısıyla dogmatik inanç sistemi olan bir liderin, kendisini izleyen bireyleri ne derecede etkileyebileceği şüphe konusudur. Yapılan araştırmalarda özellikle yüksek kademedeki başarılı yöneticilerin entelektüel olmaktan ziyade “pragmatik” oldukları tespit edilmiştir(Jennings,1994,s:139). Üst kademedeki yöneticilerin bu nitelikleri, boş zamanlarını değerlendirme konusunda özellikle dikkat çekmektedir(Syrett 1993,s:81).

Örgütlerin rekabet ortamında başarı kazanması ve büyümesinde önemli bir role sahip üst kademe yöneticilerin kişilik özelliklerinin bu başarının elde edilmesiyle ne derecede ilişkili olduğu konusunda yapılan bir başka araştırma (Ginn 1990), Fortune dergisi tarafından yayınlanan ABD’nin en büyük 500 firması örnek alanı olarak seçilmiştir. Araştırmanın amacı, 500 firmadan hızlı gelişme gösterenlerin yöneticileri ile yavaş gelişme gösterenlerin yöneticileri arasında kişilik özellikleri bakımından herhangi bir farklılık olup

olmadığının tespit edilmesidir. Bu maksatla bütün firmaların kurucu/yardımcı kurucu veya genel müdürlerine, Jung’un kişilik tipolojisine dayana MBTI kişilik anketi postalanmış ve 159 yanıt alınmıştır. Bu yanıtlara göre elde edilen bulgular şu şekildedir (Tablo-16):

Tablo 16
Üst Kademe Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Örgütlerin Büyüme Hızları
Arasındaki İlişkiler

KİŞİLİK TİPİ	FİRMANIN BÜYÜME HIZI	
	HIZLI (%)	YAVAŞ (%)
ISTJ	14,47	28,67
ISFJ	0,63	5,33
INFJ	0,63	1,33
INTJ	11,32	2,67
ISTP	6,29	6,67
ISFB	1,89	2,00
INFB	3,77	0,00
INTP	14,47	0,67
ESTP	5,66	7,33
ESFB	1,26	4,00
ENFB	1,26	2,00
ENTP	11,32	2,00
ESTJ	9,43	28,00
ESFJ	0,63	4,00
ENFJ	3,14	0,00
ENTJ	13,84	5,33

KİŞİLİK TİPİ	FİRMANIN BÜYÜME HIZI	
	HIZLI (%)	YAVAŞ (%)
E (Dışa Dönük)	46,54	52,67
I (İçe Dönük)	53,46	47,33
S (Duyumsama)	40,25	86,00
N (Sezgisellik)	59,75	14,00
T (Düşünme)	86,79	81,33
F (Hissetme)	13,21	18,67
J (Yargılama)	54,09	75,33
P (Algılama)	45,91	24,67

Tablodaki verilere göre araştırmadan şu sonuçları çıkarmak mümkündür: hızlı büyüyen firmaların yöneticileri, yavaş büyüyen firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla “sezgisel (intuitive)” kişilik özelliğine sahiptir (Intuitive N harfi ile kodlanmaktadır); İkinci olarak, yavaş büyüyen firmaların yöneticilerinin hayata yaklaşımları, büyüyen firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla yargılayıcıdır (judgement). Bir başka ifadeyle planlı ve organize edilmiş bir hayatı benimsemişlerdir (Bu kişilik özelliği J harfi ile kodlanmaktadır); diğer önemli bir bulgu da beklendiği şekilde hızlı büyüyen firmaların yöneticilerinin daha fazla oranda dışa dönük çıkmamasıdır. Aradaki fark az dahi olsa, yavaş büyüyen firmaların

yöneticileri hızlı büyüyen firmaların yöneticilerine oranla daha fazla dışa dönük kişilik özelliği taşımaktadır.

Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf olduğu nokta, tüm liderleri kapsayan bir dizi kişilik özelliğinin ortaya konamamasıdır. Bu yaklaşımla ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli sorun, liderlik özelliklerinin ölçülebilecek şekilde tanımlanmasının güç olması ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılabilmesidir. Bunu, insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğin bulunmasına, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşımaya ve incelenen grupların değişik özellikleri taşımasına bağlayabiliriz. Yapılan araştırmalarda, bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Örneğin, yirmi araştırma sonucunda, seksenden fazla özellik tespit edilmesine rağmen, ancak beş özelliğin (zeka, kontrollü olma, kendine güven, yüksek enerji ve konusuna hakim olma) dört araştırmada ortak olduğu görülmektedir(Robbins,1986,s:242).

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde çalışmalarda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir(Yukl,1994,s:178). Bu amaçla 1920–50 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır(Yukl,1994,s:183).

Stogdill'in belirlediği özellikleri sınanan Mann, sadece zekâ ile liderlik arasında bir ilişki olduğu, diğer özellikler için bunun pek de geçerli olmadığı bulgusuna ulaşmış ve bu konuda araştırmacıları uyarmıştır. Stogdill, 1974'te yaptığı ikinci araştırmada daha önce gruplandırdığı özellikleri sınamış ve başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikleri, özellik ve beceri olarak yeniden gruplandırmıştır(Akt:Erçetin,2000,s:29). Bu gruplandırma Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17
Stogdill’e Göre Başarılı Liderde En Sık Gözlenen Nitelikler

Özellikler	Beceriler
Durumlara uyum sağlayabilme Sosyal çevreye duyarlılık Hırs ve başarı gereksinimi İddiacılık Kararlılık Bağımsızlık Diğerlerini etkileme isteği Israrcılık Çalışkanlık Kendine güven Stresle başa çıkabilme Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	Zekâ Kavramsal düşünme Yaratıcılık İncelik ve diplomatlık Etkileyici konuşma Grubun göreviyle ilgili bilgi Örgütlenme İkna edebilme gücü Sosyal beceriler

Kaynak: R.M. Stogdill.(1974). Handbook of Leadership. New York: Free Press

1980’li yıllarda, liderlerin kişilik özellikleri yeniden araştırmacıların ilgi odağı olmaya başlamıştır(Erçetin:1997).

Örneğin, 1983’te Kenny ve Zaccaro özellik yaklaşımlarıyla ilgili verilerin yanlış analiz edilmiş olabileceğini ileri sürerek, yeni istatistiksel teknikleri eski verilere uygulamışlardır. Ulaştıkları bulgular daha önce belirlenen özelliklerin liderlerin davranışlarının büyük bir çoğunluğuna atfedilebileceği savını ileri sürmüşlerdir(Alliger:1986). Ancak, seçtikleri yöntem gereği, belirli özellikleri “birer birer alıp sınımadıkları” gerekçesiyle savları eleştirilmiştir. Lord, Vader ve Alliger 1986’da, daha önce özellikleri belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklere madde analizi uygulayarak, bazı düzeltmeler yapmışlardır. Bu düzeltmeler sonucu, konuyla ilgili araştırma yapanları, Stogdill ve Mann’ın bulgularını, algılanan liderlik yetenekleri ve özellikler arasındaki bir ilişki olarak değil de liderin etkililiği ve özellikler arasında bir ilişki biçiminde yanlış yorumladıkları için eleştirmişlerdir. Ayrıca, Mann’ın verilerinin yeniden analizinde ulaştıkları bulguları daha sonra yapılan bazı araştırmaların bulgularıyla ilişkilendirerek; liderin, kişilik özellikleri ile onların lider olarak algılanmaları arasında, yüksek düzeyde ve

tutarlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır(Kreitner, R&A. Knicki 1995), (Kouzes, J&B. Posner, 1993).

Erişken, Telman (1990)'a göre özellik kuramının temsilcilerinden olan Cattell'in, geliştirdiği 16 PF envanteri ile çeşitli meslek gruplarının kişilik profilini çıkarmıştır. Cattell, yönetici profilinin diğer meslek sahibi kişilerin profilinden farklı olduğunu belirtmektedir. El kitabında bahsi geçen psikolojik analize göre, yöneticilerde; (A+) yumuşak huylu olma, işbirliğine yanaşma, (B+) parlak ve işlek zihin yeteneği, (H+) cüretli ve atılgan olma, (N+) açıkgoz, kurnaz, egoist, (Q1+) deneyci, açık görüşlü tecrübesi olmaya meyilli bir kişilik yapısı beklenen yöneticilik nitelikleri olarak ortaya konmaktadır(Aktaran:Hacimusaoğlu,1990).

Church (1998)'e göre dönüşümcü liderlik tarzıyla, kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmanın bulgularına göre, kavramsal düşünme (conceptual thinking), değişikliğe açık olma (change oriented), ikna edebilme (persuasive) ve amaç oluşturabilme (establishing purpose) özelliklerini taşıyan yöneticiler “dönüşümcü liderlik” tarzıyla kuvvetli ilişki göstermektedirler(Aktaran:Zel,2001,s:154).

Liderler dağınık-düzenli, genç-yaşlı, erkek-kadın olarak her durumda ortaya çıkabilir, bununla beraber hepsi aşağıdaki ortak özelliklere sahiptir(Bennis,1994,s:40);

- Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyondur. Lider, yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.
- Liderliğin ikinci temel bileşeni ihtiras duygusudur. Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyar, ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.
- Liderliğin son bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas boyutu ise doğruluk, olgunluk ve öz bilgidir.

1980-1987 yılları arasında Kouzes ve Posner ABD’de yaklaşık 10.000 yöneticiyle yaptığı araştırma sonucunda izleyicilerin liderden beklediklerinin doğruluk, kabiliyet, ileri görüşlülük ve ilham vericilik olduğunu ortaya çıkarmışlardır(Posner&Kouzes,1987,s:133-137).

Thomas Cronin de lideri “paylaşılmış amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme konusunu bilen kişiler” olarak tarif etmiş ve liderliği oluşturan unsurları kabiliyet (skill), özellik (quality) ve davranış biçimi (style) olarak belirtmiştir. Yazara göre, kabiliyet insanın bir işi iyi yapmak konusundaki kapasitesidir. Birçok liderin canlandırmak, koalisyon oluşturmak, strateji belirlemek gibi, insanlarla ilişki kurma kabiliyeti vardır ve bunlar test edilip öğrenilebilen kavramlardır. Ancak kabiliyet, liderliğin başarısı için tek başına yeterli değildir. Bir insanın liderlikteki davranış biçimi (style) de önemlidir. Liderin davranış biçimi, demokratik, otokratik, empatik, ilişki kurulmaz, saldırgan-pasif, merkezci veya ademi-merkeziyetçi olabilir. Bu değişik davranış biçimleri değişik durumlarda çalışabilir. Ancak liderin davranışını belirleyen en önemli unsur onun sahip olduğu özellikleridir. Bu özellikleri de şu şekilde sıralayabiliriz(Cronin,1993,s:7–25).

- Kendine güven,
- Vizyon,
- Akıl, tecrübe, adalet,
- Öğrenme (kendini geliştirme),
- Moral inşa edici, motive edici,
- Heyecan, cesaret, enerjik olma,
- Dürüstlük,
- Risk alan,

- İlişki kurma ve dinleme kabiliyeti olan,
- Güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kuran,
- Amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olandır.

Liderlik özelliklerini tespit etmek için geliştirilen ölçekler, soyut ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel özellikleri ile yakından ilgilidir. Bir toplumda liderlik özelliklerine sahip birey başka bir toplumda etkili lider davranışları göstermeyebilir(Çelik,1998,s:8).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu kuram pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda etkili liderlerin bazen aynı özelliklere sahip olmadıkları görülmüştür. Bu durum özellikler kuramına ters düşmektedir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere liderlik sürecinin anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasının zorunlu olduğudur. Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlar ve karşımıza Davranışsal Liderlik Yaklaşımı çıkmıştır(Koçel,1998,s:399).

3.6.1.2. Davranış Teorileri

Bu yaklaşımın temeli, lideri başarılı ve etkin kılan unsurun liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlara dayanmasıdır. Bu yaklaşımla araştırmacılar etkin bir liderin ne olduğunu değil, ne yaptığını belirlemeye çalışmışlardır.

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bir açıdan bakıldığında “davranış”ın, bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansıması olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya

konulmuştur(Gough 1984, Lord 1986, Hogan 1994, Thoms 1996). Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır.

Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışsal kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır(Çelik,2003,s:11). Davranışçı kuramlar lider davranışını analiz ederken, grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider, bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler: 1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir. 2. Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur(Helriegel,Slocum&Woodman,1986).

Davranışsal kuram, sadece liderliğin yapısı hakkında araştırma yapmayı amaçlamamıştır. Eğer özellik yaklaşımı başarılı olsaydı, liderlik gerektiren örgütlerde ve gruplarda formal makamları dolduracak doğru kişilerin seçilmesi için bir temel sağlayacaktı. Aksine davranışsal kuramlar liderliğin önemli davranışsal belirleyicilerini ortaya çıkarırsa, insanları lider olarak eğitebiliriz. Uygulama açısından özellik kuramı ile davranışsal kuram arasındaki fark, kuramların varsayımlarından doğmaktadır(Çelik,2003,s:12).

Davranış teorilerinin, özellik teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir(Northcraft,1994,s:354). Bunlar;

1. Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır;
2. Eğer, lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir;

3. Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır(Koçel,1998,s:400).

Davranışsal kuramın oluşumuna katkı sağlayan ve yönlendiren iki önemli çalışma vardır: Bunlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmasıdır.

3.6.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Lider Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behaviour Description Questionnaire-LBDQ)" oluşturulmuştur. Bu anketin orijinalini Hemphill ve Alvin Coons geliştirmiştir. LBDQ anketi daha sonra Halpin ve Winer tarafından yeniden düzenlenmiştir(Hoy&Miske,1991). Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubu, Hava kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite yöneticileri, orta öğretimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişisel arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaştırmıştır. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adı verilmiştir(Yukl 1989,s:5).

“Yapıyı harekete geçirme”, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder(Yukl,1989,s:75). Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacından kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir(Zel,2001,s:102). Doğrudan örgütsel amaçlarla ilgili olan görev yönelimli liderlik davranışı; boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, iş görenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem vermektedir(Çelik,1999,s:12).

“Bireyi önemseme” ise, kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar(Bedelan, 1989,s:429). Bu faktör, örgütteki kişiler arasındaki karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı güçlü kılmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsar. Liderin göz ardı edemeyeceği konular; astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir(Zel,2001,s:102). Kişileri dikkate almaya önem veren lider, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlarla arkadaşça yaklaşmaya çalışan ilişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır(Çelik,1999,s:12).

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil 9’da gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır(Bedelan,1989,s:430).

Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
-3- Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-4- Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +

Şekil 9. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

Yukarıdaki şekilde, dört ayrı liderlik davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir(Zel,2001,s:103).

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz(Hughes,1999,s:261, Csoka,1985,s:6):

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.

- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Halpin ise, Ohio State Üniversitesinde LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçları şöyle özetlemiştir(Hoy&Miskel,1991,s:264):

- Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi (LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere iki temel lider davranış boyutu belirlenmiştir.
- Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek, yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.
- Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderle daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadır.
- Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde, uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında; kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.
- Liderin gösterdiği davranışlarda, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında zayıf bir ilişki vardır.

Yapılan araştırmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında elde edilen bulguları desteklemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem insan

faktörünü (bireye ilgi) hem de “yapıyı harekete geçirme” derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İnsan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında “yapıyı harekete geçirme” faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde “insan faktörüne ilgi” yönünden yüksek puan almış yöneticilerin davranışlarında “yapıyı harekete geçirme” değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan, “insan faktörüne ilgi” bakımından orta derecede yer alan yöneticiler için “yapıyı harekete geçirme” boyutu özellikle önem kazanmaktadır(Zel,2001,s:104).

Ohio Araştırması, Michigan araştırmasından farklı olarak, bu iki davranış kümesinin, tek boyutun iki ucu olmadığını; ayrı ayrı boyutlar oluşturduğunu ortaya çıkardı. Bir yönetici, iki boyutta da yüksek puan alabilmekteydi. Böylece bir yöneticinin liderlik davranışlarının, yatay ve dikey yönlerde uzanan iki boyutta yer alabileceği bulunmuştu(Başaran,2004,s:71).

Ohio Araştırmasının bulgularından yönetsel etkililikle ilgili olanlar şunlardır(Stogdill,1969; Vroom,1976):

- İş görenlerin işten doyumunu gözetten bir yönetici, gözetmeyene oranla daha başarılı olmaktadır.
- Bir yöneticinin etkililiği ile iş görenleri gözetmesi arasındaki ilişki, iş görenlerin sayısına göre değişmekteydi. İş görenlerin sayısı arttıkça, işten doyumunu sağlama düzeyi düşmekteydi.
- Bir yöneticinin etkililiği ile grup yapısını işletme düzeyi arasında artı yönde bir ilişki vardır.
- İş görenlerin örgütten yakınmasında ve ayrılmasında, iş görene önem vermemenin ve yapıyı işletmemenin etkisi bulunmaktaydı.

Türkiye’de, bir bakanlığın üst düzey yöneticileri üzerinde Ohio Araştırması’nın benzeri bir araştırma yapıldı(Ergun,1979). Bu araştırmada liderlik için on konuda sorular

yöneltildi. Araştırmanın bulgularına göre; yöneticiler astlarının eylemlerini kolaylaştıran bir lider olmaktan çok, yetkeci özellikler gösteriyordu. Yaşlı yöneticiler gençlere bakarak daha yetkeciydiler. Yöneticiler astlarından bilgi istediklerinde yeterli bilgi alamıyorlardı. Ayrıca, üst yöneticiler, yeniliklere, yeni düşüncelere, uygulamalara açık değildiler.

3.6.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Likert'in yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı grubun performansını ve güvenliğini arttırmakta en etkili liderlik tarzını belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır(Northcraft,1994,s:356):

1. Destek: grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
3. Amacın vurgulanması: grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
4. İş kolaylaştırma: araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın

sonucunda iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Bu karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerleme ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir(Yukl,1989,s:81).

Araştırmalardan çıkan bir diğer önemli sonuç da, kendileriyle daha kolay temas kurabilen ve konuşulabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklayan liderler, böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle güç temas kurulan liderlere kıyasla daha yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek bir başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplarda personelin çoğu liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak vasıflandırır. Yani liderin kendi davranış biçimleri de bir ölçüde başarı oranına etkili olmaktadır.

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yöneliş biçiminden doğmaktadır. Kişiyeye yönelik bir lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Bu liderlik tipindekiler, mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmalarını sağlayabilen kimselerdir. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinden durur.

İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksi yönünde davranışlar gösterirler. Personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep gösterme gereğini duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığında da, sert cezalar verirler. Kişiyeye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulması ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Bununla beraber, bu konuda yapılan daha sonraki

araştırmalar, liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok kişiye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranışı birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.

“Davranışsal Yaklaşımlar”ın iki temel araştırması ve sonuçları şöyle değerlendirilebilir(Erçetin,2000,s:35):

İki önemli araştırmada da yapıyı kurma/iş merkezli davranış ile anlayış gösterme/birey merkezli davranış olmak üzere iki temel liderlik davranışı, bu davranışların bir örüntüsü olarak, liderlik biçemi tanımlanmıştır. Oysa liderlik davranışları sadece iki boyutlu sınırlandırılmayacak kadar karmaşık ve çok boyutludur.

Her iki araştırmada da evrensel olarak en etkili olduğu kabul edilebileceği düşünülen bir liderlik biçemi önerilmektedir. Oysa modern toplumlar göz önüne alındığında böyle bir önerinin pek de geçerli olmadığı söylenebilir.

Her iki araştırmanın desenlenmesine ilişkin bir kısım tartışmalar söz konusudur. Bu tartışmalarda en çok vurgulanan nokta, örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim vb. durumsal değişkenlerin dikkate alınmamasıdır. Sonuçlar bu sınırlılıklarla değerlendirilmelidir.

 alışmalar, bazı liderlik davranışlarının grup üzerindeki olası etkilerini tartışmaya açması ve sınırlı da olsa sağladığı ipuçlarından yararlanılabilir olması açısından önemlidir.

3.6.1.3. Durumsallık Teorileri

Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan “modern” yaklaşım geliştirmiştir. Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini savunur. Yani en iyi ve en etkili tek bir yönetim (lider) tarzı yoktur. Davranışsal liderlik teorisi liderlerin işe veya kişiye yönelik davranış göstermelerinde grubun tatminini, verimliliğini ve moralinin etkilendiğini varsayarken durumsallık teorisi her iki davranış şeklinin de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olacağını varsaymıştır(Ilgar,2005,s:60–61). Durumsallık kuramları, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Liderlik konusunda yapılan önceki çalışmalarda daha çok liderin kişilik özellikleriyle lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur(Hoy&Miskel,1991).

Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderliğin etkililiğini belirleyen faktörler şunlardır(Szilagyi,1990,s:397).

1. Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
2. Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
3. Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri
4. Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri

Durum teorileri, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinin farklı yanını oluşturmaktadır. Davranış teorileri, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat

hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracaklarını varsaymıştır. Oysa, durum teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple, durum teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir(Zel,2001,s:114).

Liderlik= f (izleyiciler, amaçlar, liderin kişilik özellikleri, ortam koşulları). Bu dört değişken liderlik davranışını belirleyen temel faktörlerdir. Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemektedir. Şu halde, kısaca diyebiliriz ki liderlik yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır(Eren,2004,s:441–447).

a) İzleyicilerin liderlik üzerine etkileri ve araç-amaç etkileşimi:

Genellikle liderlik davranışı liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Bu izleyiciler grubunun farklı yapı ve özellikte olması onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar. Liderler iki amacı bağdaştırmak zorunda olan kimselerdir. Bunlardan biri, bağlı oldukları örgütün amacını gerçekleştirme, ikincisi ise bu amacın gerçekleştirilmesinde başlıca aktif rolü oynayan insanların ya da izleyicilerin amaçlarını gerçekleştirmedir. Liderler örgütsel amaçlarla iş görenlerin amaçlarını bağdaştırmak zorundadırlar. İş görenler ya da izleyiciler örgütsel amaçlara hizmet edip onları gerçekleştirdikçe, lider örgütsel amacı arzulama derecesini artırmak için iş görenleri daha fazla ödüllendirerek örgütsel amaçlara daha çok hizmet ettirmelidir. Liderler izleyicilere yol göstererek, onları eğitip yönlendirerek örgütsel amaçlara ulaşmanın onları kendi bireysel amaçlarına da ulaştıracağına ikna etmelidir. Şu halde örgütsel amaçlar için izleyici amaçları ne kadar bir araç ise, izleyiciler için de kendi amaçlarına ulaşmada örgütsel amaçlar bir araç niteliği taşımaktadır. Araç-amaç bağıntısı iş görenlerin daha iyi iş görmelerine ve liderleri daha başarılı olmalarına yardım eden bir fonksiyondur. Şu halde, kısaca iş görenlerin arzu ve ihtiyaç düzeyleri, bunları etkileyen sosyo-kültürel özelliklerin

liderlerin araç-amaç bağıntısını kurmalarında ve davranışlarını biçimlendirilmesinde önemli birer belirleyici olmaktadır. İyi bir lider, iş görenlerin ya da izleyicilerin liderlerden baskı ve zorlamaya ihtiyaç duymaksızın daha fazla sosyal destek görmelerini ve örgütten bekledikleri amaçları için içsel ve dışsal doyumlar elde etmelerini sağlayan bir fonksiyon olmaktadır. GÜdüleme konusunda da görüleceği üzere içsel tatmin belli bir kişinin bir iş yapmak ve başarmaktan duyduğu hazdır. Dışsal tatmin ise işi yapmaktan dolayı elde edeceği parasal ve statüye ilişkin kazançlar ile iş çevresinden edineceği dostluk, arkadaşlık ve prestijdir.

b) Gerçekçi amaç ve hedefler belirlemenin liderlikteki rolü:

Bir lider rol davranışını belirleyen önemli özelliklerden biri de grubu harekete geçirecek, içinde yaşanan koşullara ya da ortama uygun amaç ve hedefler belirlemektir. Kuşkusuz burada amaçlar ile daha uzun vadeli olan durumlar, hedefler ile daha kısa vadeli olan ve amaçlara ulaşmak için geçilmesi gereken ara aşamalar kastedilmektedir. İzleyiciler örgütsel hedeflerin gerçekçi, diğer bir deyimle, erişilebilir olmasını ve gösterecekleri çabaların boşa gitmeyeceğini hissetmelidir. Aksi takdirde, grubu amaçlar etrafında toplamak mümkün olmayacaktır. Lider gruba neyi yapacaklarını açıklamak, onlara amaç ve hedef göstermek ve bunların erişilebilir olduklarını izah etmek zorundadır.

Kuşkusuz amaç ve hedefler sadece örgütsel nitelikli değildirler. Lider veya yöneticiler tarafından gruba vaat edilen ödüller de kişisel amaçlarla ilgilidirler. Diğer bir deyimle, ödüller kişisel amaçların belirlenmesinde önemli ölçüde rol oynayan güdüler niteliğindedir. Bunların da gerçekçi olması, yerine getirilmeyecek tarzda ödüllerin vaat edilmesinden kaçınılması, liderliğin gerçekleşmesinde ve sürekli olmasında önemli ölçüde rol oynayan faktörlerdir.

Liderlerin başarısızlıklarından biri anlamlı amaç ve hedefler belirlememelerinde görülmektedir. Sanki tüm grup üyelerinin kendileri gibi herşeyi bildiklerini sanırlar. Halbuki her grup üyesi soruna kendi görüş, düşünce, arzu ve ihtiyaçları açısından bakmakta ve liderin kendilerinde yapmalarını istedikleri rolleri ona göre yorumlamaktadırlar.

Personelin niçini zaten bildiğini düşünmek çoğu kez liderliği baştan kaybetmek anlamına gelir. Şu halde, insanları hedefleri doğrultusunda yönetirken amaçlara ilişkin olarak personelin onları nasıl olsa bildiğini varsaymak yanlış bir tutum olmaktadır. Ancak, amaçların gerçekçi ve anlamlı olmaları için hem izleyicilerin arzu ve ihtiyaçları ile ekonomik ve sosyo-kültürel durumlarını ve hem de örgütün içinde bulunduğu ortamın koşullarını iyi değerlendirmek gerekmektedir.

c) Ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri:

Liderlikte göz önünde bulundurulması gereken diğer bir faktör de örgütün kendi iç ilişkileri ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları; örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarıdır. Bunların hepsi birden ortam koşulları olarak nitelendirilmektedir. Bu koşullar lider biçimini ve liderin rol ve davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir.

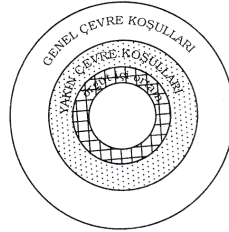
Örgüt içi koşulların liderlik davranışına etkileri şöyle açıklanabilir. Her şeyden önce örgütler belirli bir örgütsel yapıya sahiptirler. Bu yapının alışılmış ilişkileri, roller yetki ve sorumluluk dağılım biçimleri vardır, ayrıca örgütteki araç ve gereçlerin durumu, üretilen mal ve hizmetlerin çeşidi ile faaliyette bulunan pazarların sayısı lider yönetim biçiminin demokratik veya otokratik olmasını etkilemektedir.

Ortam koşulların ikincisi bir örgütün çok yakın ve direkt ilişkilerde bulunduğu çıkar gruplarıdır. Diğer bir deyimle, bir kuruluşun müşterileri, kredi aldığı kurumlar, hammadde, yan mamul ve malzeme aldığı kişi ve kurumlar, sendikalar, bayiler, belediye ve devlet gibi kamu kuruluşları, işçi ve personel istihdam ettiği yakın çevre halkı, sosyal yardım kurumları ve benzeri grupların örgüt üzerindeki istek ve baskılarının artması liderlik davranışlarını etkilemekte liderin izleyicileriyle daha fazla danışmalı ve katılımcı bir yönetim politikası gütmeye sebep olmaktadır. Aksine çıkar gruplarının daha uysal olduğu, isteklerdeki değişimlerin makul bulunduğu ortamlarda da liderlik davranışlarının daha çok

otokratik olduğu ve bunun başarıda katkısı olabileceği yapılan araştırma ve çalışmalar sonucu ortaya çıkarılmış bulunmaktadır.

Nihayet genel çevre koşulları olarak nitelendirilen sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, siyasal ve hukuksal koşulların liderlik biçimi üzerindeki etkileri ile liderin davranışlarına etkilerini de gözden uzak tutmamak gerekmektedir.

Kısaca şunu söylemek gerekir ki bu üç ortamın koşulları biri diğerine etki eden karmaşık bir sistemi oluşturmaktadır. Bu nedenle sadece birine bakarak liderlik sistemini geliştirmek hatalı olacaktır. Liderin bu koşulların hepsini birden değiştirmeye de gücü yetmeyecektir. Örneğin liderin en çok değişimde söz sahibi olabileceği alan örgüt içi koşullardır. Çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşullarına daha az, genel çevre koşullarına ise en az etkide bulunabilecek ve onları kendi istekleri doğrultusunda değiştirebilecektir. Şurası bir gerçektir ki, lider değişen ortama uygun özellikler taşımalıdır, mümkünse kendini ve kişisel özelliklerini değişen ortam koşullarına uygun hale getirmelidir. Şekil 10'da liderlik davranışının ortam ve koşullarından etkilenmesi görülmektedir.



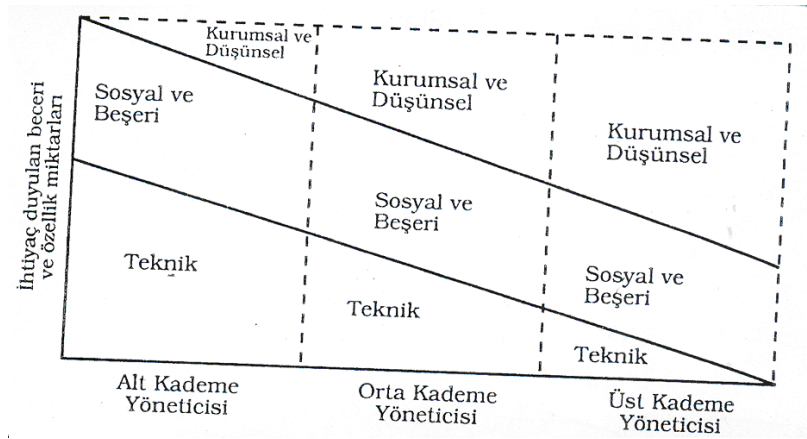
Şekil 10. Ortam Koşulları ile Liderlik Davranışının İlişkileri

d) Liderin kişisel becerileri ile liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri:

Durumsal bağılı olarak değişen liderlik biçimlerinde dikkate alınması gereken diğer bir husus da liderin sadece kişisel nitelik ve becerileri değil, aynı zamanda iş yapmış olduğu kademe, seviye veya mevkiinin özellikleridir. Bu özellikler liderin bu kademedeki rol ve davranışlarını, başarı içi ondan beklenen kişisel özellik ve nitelikleri değiştirmektedir. Diğer bir deyimle, liderin sahip olması gereken kişisel özellik ve nitelikler

onun iş yaptığı hiyerarşik kademeye, bu kademenin gerektirdiği özelliklere bağlıdır. Hiyerarşik kademenin durumuna göre bir liderden beklenen özellikleri üç grupta toplayabiliriz. Bunlar; a) teknik yetenek ve bilgiler, 2) sosyal ve beşeri nitelikler, c) kurumsal ve düşünsel özellikler. Aslında hiyerarşinin hangi kademesinde veya seviyesinde olursa olsun bir liderin bu üç özelliğe de sahip olması gerekir. Ancak, hiyerarşinin alt seviyelerinde iş yapan bir kimsenin her şeyden önce ifa ettiği işle ilgili teknik bilgi ve becerilerine sahip olması ve emrinde bulunulan diğer kişilere de bu konuda ideal bir kişi olduğunu göstermesi icap eder. Şu halde, teknik yetenek ve beceriye sahip olma hiyerarşinin alt kademelerinde iş başarmak zorunda olan liderlerin temel niteliği olmaktadır. Ancak, lider olabilmek için insanlarla ilişki kurabilecek ve onları etkileyebilecek düzeyde sosyal ve beşeri nitelikler; yine onları belli ortak hedefler ve fikirler etrafında toplayacak asgari düşünsel beceri ve özelliklere de sahip olmak gereklidir.

Orta yönetim kademesine terfi etmiş bulunulan bir yönetici lider olabilmek için çok yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceriye sahip olmak zorunda değildir. Ancak insanlarla ilişki kurmak için sosyal ve beşeri özellikler yanında sosyal ve kurumsal amaçları belirleyecek, bağdaştıracak ve kabul ettirecek ölçüde düşünsel özelliklere de önemli oranda sahip olmak zorundadır.



Şekil 11. Hiyerarşi Kademeleri ile Liderlerin Sahip Olmaları Gereken Özellikleri Gösteren Grafik

Üst kademe yöneticilerinde ise teknik bilgi ve becerilerin iş başarısında asgari düzeyde kullanıldığı, buna mukabil insanlarla ilişki kurma, işbirliği etme gibi sosyal ve beşeri nitelikler yanında, örgütte çalışan personelin ve yakın çevre elemanlarını oluşturan çıkar gruplarının istek ve amaçlarını örgütsel amaçlarla bağdaştırmak için gerekli olan kurumsal ve düşünsel özellikler çok büyük bir öneme sahip olmaktadır.

Bu incelemelerden çıkarılabilecek en önemli sonuç; insanlarla iyi bir şekilde haberleşme, ilişki kurma ve ekip çalışması yaparak işbirliği edebilme yetenek ve becerilerinden oluşan sosyal ve beşeri nitelikler hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun bir liderde mutlaka bulunması gereken özelliklerdir. Ancak, teknik yetenek ve bilgiler hiyerarşinin alt kademelerine görev yapan bir lider için daha fazla önem kazanırken, kurumsal ve düşünsel özellikler daha ziyade hiyerarşinin üst kademelerinde görev yapan liderler için önem taşımaktadır. Üst kademelerde görev yapan liderler örgütsel amaçları belirleme, örgütün ve çıkar gruplarının amaçlarını bağdaştırma, kurumun uzun dönemli strateji, plan ve politikalarını belirleme sorumluluğu taşıyan ve iş başarıları bu özellik ve niteliklere bağlı olan kimselerdir.

Şu halde, kısaca, hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun bir lider başında bulunduğu grup için gerçekçi amaçlar belirleyecek, bu amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştıracak, yan amaç-araç ilişkisini kurabilecek, iş yapma ortamının koşullarını dikkate alması gerekecek, eğer hiyerarşinin alt kademelerinde görev yapıyorsa örgüt içi koşulları düzenlemede teknik bilgi ve becerisini harekete geçirecek, eğer hiyerarşinin üst kademelerinde sorumlu bulunuyorsa, örgütün yakın ve genel çevre koşulları ile daha fazla ilgilenip kendisini sadece kurum içinde değil kurum dışında da benimsetip kabul ettirmeye çalışacaktır. Eğer bir orta kademe yönetici ise, hem teknik konularla ve hem de kurumun yakın çevre elemanları ile ilgilenip en çok ilgili bulunduğu çıkar grubu ile örgüt içi amaç ve koşulları bağdaştırmanın yollarını arayacaktır. Ama, her liderin sosyal ve beşeri yönden insanlarla kolayca ilişki kurma, haberleşme ve ekip çalışmalarına girip işbirliği edebilme konusunda mutlaka becerikli olması gerekecektir.

3.6.1.3.1. Yol – Amaç Teorisi

Örgütlerde başarılı liderlik konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen kuramlardan biri de Robert House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş yol-amaç modelidir. Bu kuram yine liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte; bu boyutlara, lideri izleyenlerin, gösterilen amaca ulaşabilmeleri için amaca güdülenmelerini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kavram güdülemedeki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir. Umut kuramının araçlılık varsayımına dayanır. Buna göre belirli bir yolda hareket ederken faaliyetlerimizin arzuladığımız bazı sonuçlara bizleri götürecektir birer araç olduğunu algılarız. Buna göre liderleri örgütsel amaçlara erişmek, iş yerindeki iş tatminini gerçekleştirmek ve astları (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir(Eren,2004,s:455). Beklenti teorisinin, liderlik bakımından anlamı şöyle ifade edilebilir; lider, grup üyelerini iki konuda motive edebilir. Bunlar (Bedelan,1989,s:438);

1. Liderin izleyenlerin beklentilerini etkileme derecesi (yol),
2. Liderin izleyenlerin sonuca verdiği “değeri” etkileme derecesi (amaç).

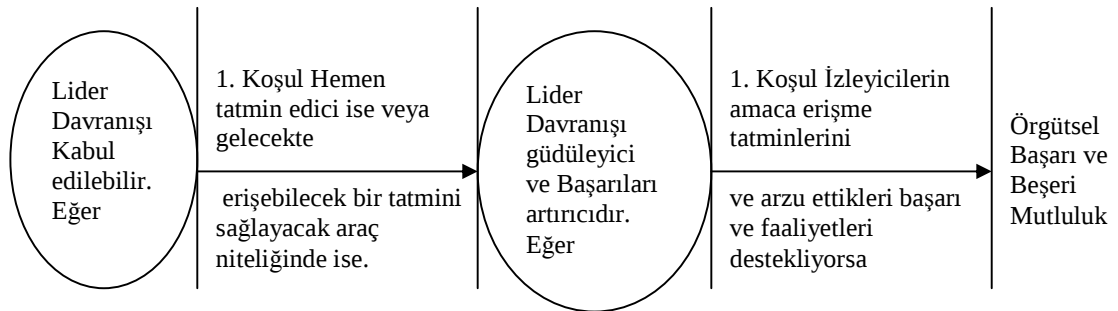
Yol-amaç kuramına göre, Yeğleme-Beklenti Güdülenme Kuramı’na dayalı olarak, izleyenlerin bir amaca güdülenmesinin önemli beş ögesi vardır(Organ&Hamner, 1982):

1. Yapılan işin güdüleyicilik etkenleri,
2. İş bitirme ya da başarıya ulaşma duygusu,
3. Başarıya dayalı dışsal ödüller,
4. Amaca giden yolun, (planın ve programın) açıklığı,
5. Dışsal ödüllerin genelden çok öznel (kişisel) olması

Liderin, yukarıdaki güdüsel öğeleri yönetme biçimi ile bunlara ilişkin davranışları ne oranda uygunsa, izleyenleri güdüleme olasılığı da o oranda yüksek olur. Burada liderin en önemli işi, izleyenler için önemli olan amaçları belirlemek ve izleyenlerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.

Amaç-yol teorisi esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft,1994,s:362).

Düşünürler, yaptıkları araştırmalarına dayanarak liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip bulunduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyerek amaca ulaştıracak ödülleri artırmaktır. Öyleyse liderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna (ödüle götürme olasılığına) bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gereken faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır. Bu durumu Dunan aşağıdaki Şekil 12’de görüldüğü biçimde özetlemiştir.



Şekil 12. Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması

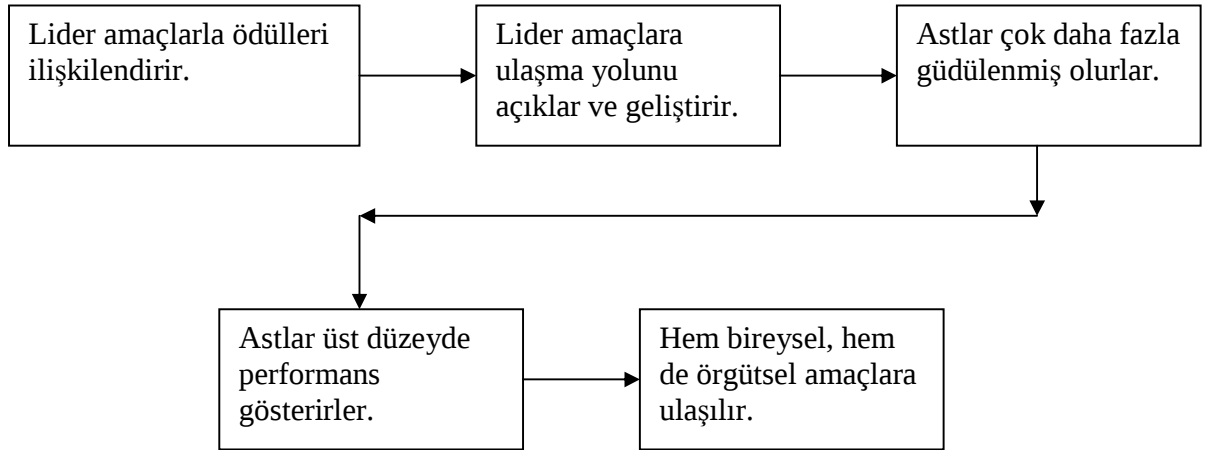
Bu temel hususların dışında yol-amaç kuramının liderlik konusuna getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir.

1. Lider, izleyicilere daha ilginç ödülleri vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.

2. İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda lider amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kalkan bireyin (izleyicinin) amaca ulaşma beklentileri (veya bunu algılama olasılıkları) yükselmektedir.

3. İzleyicilerin işleri hâlihazırda iyi belirlenmiş ve yapılandırılmış, diğer bir deyimle, örgütsel belirsizlikler yoksa bu durum izleyicilere çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk, psikolojik yorgunluk artacak ve izleyiciler (ast) tatminsizliğe uğrayabilecektir. Bu takdirde bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldırıcı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir(Eren,2004,s:456–457).

Bu teoriye göre, liderlik süreci Şekil 13’te verilmiştir



Şekil 13. Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci

Kaynak: Erçetin,2000,s:47.

Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir(Northcraft,1994,s:365). Bunlar;

1. Yönlendirici liderlik: Yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.

2. Destekleyici liderlik: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.

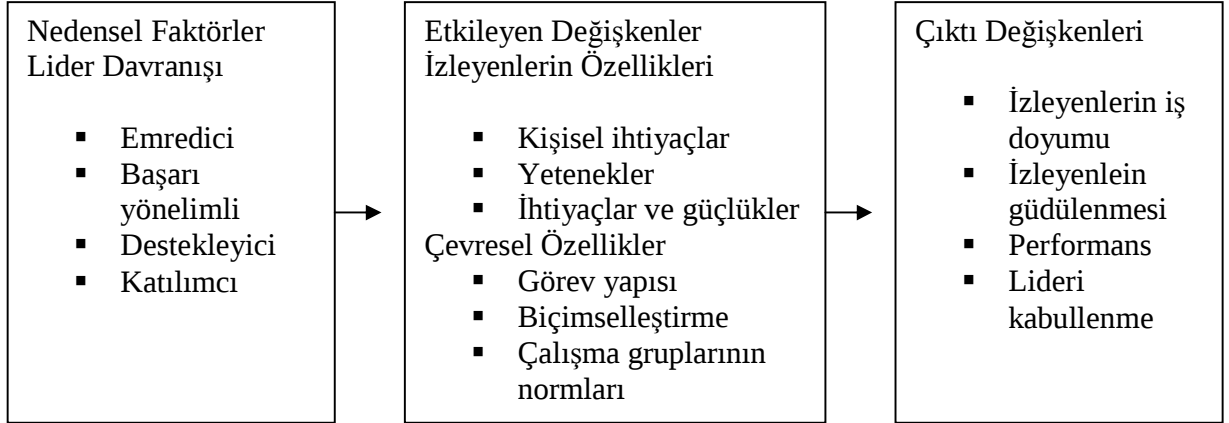
3. Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir.

4. Başarıya yönelik liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

House, bu dört tip liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir(Vecchio,1991,s:316).

Yol-amaç kuramında, lider durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Örneğin ilköğretim mezunlarından oluşan bir örgütü yöneten lider emir verici, iyi eğitilmiş ve iş görenlerle çalışan lider, destekleyici davranışa ağırlık verir. Genellikle emredici liderlik işgörenlerin performansı düştüğü zaman, ya da rol karışıklığı bulunduğu durumlarda işgörenleri ödül yoluyla güdüleme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Destekleyici liderlik daha çok, iş gören endişesinin yüksek olduğu ve kendine güvenin düşük olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Başarı yönelimli liderlik, görevin iyi yapılandırılmadığı ve iş görenin amaçlara ulaşmada sorun yaşaması durumunda daha etkili olmaktadır. Demokratik liderlik ise bireysel düzeyde çok yüksek özerklik ve başarı beklentisinin olduğu örgütlerde ve görevin açıkça yapılandırılmadığı durumlarda etkili

olmaktadır(Hoy&Miskel 1991; Lunenburg&Ornstein 1991). Yol-amaç kuramında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 14’te yer almaktadır.



Şekil 14. Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki

Kaynak: Hoy&Miskel, 1991, s.273.

Liderin davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak da değişecektir. Örneğin, insanın geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar (internal locus of control), katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar (external locus of control) ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyenler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir(Zel,2001,s:115).

Yol-amaç kuramı durumsallık kuramları içinde yeni bir kuram olarak görülebilir. Yol-amaç kuramından eğitimsel liderlik açısından çıkartılabilecek bazı sonuçlar vardır. Yol-amaç kuramının öngördüğü dört liderlik davranışı biçiminden destekleyici ve katılımcı liderlik davranışı eğitimsel liderlikte daha kolay uygulanabilir. Çünkü eğitim örgütleri eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla okullarda emredici liderlik davranışının etkili olması mümkün değildir. Okul yöneticisinin öğretmenin mesleki gelişimini sağlayacak yolları açması, yol-amaç kuramı açısından önemli görülmektedir.

Öğretimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları açan okul yöneticisi, öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu artıracaktır(Çelik,2003,s:21).

3.6.1.3.2. Fiedler'in Liderlik Teorisi

Fred Fiedler adlı düşünür, örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir. Yakın zamanda yapılmış durum teorilerinin en kapsamlısı Fred Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Spor takımlarından, askeri birliklere kadar yüzlerce grup 22 yıl süren bu araştırma programına konulmuştur.

Örgütsel davranışı, kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak değerlendiren Fiedler, liderlik sürecini bu etkileşime dayalı olarak çözümlenmiştir. Bu çözümlemelerde daha önceki yaklaşımlarda ulaşılan bulguları da değerlendirerek hem liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunulan durumu, hem de tüm bunların liderin etkililiğini nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmıştır. Böylece liderliğe ilişkin iki önemli soruya cevap aramıştır(Fiedler,1967), (Akt:Erçetin,2000,s:36).

Niçin belirli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı özelliklere sahip liderlerden bir etkiliyken; diğeri etkili olmamaktadır?

Niçin belirli bir durumda etkili olan bir lider, bir başka durumda etkili olamamaktadır?(Erçetin,2000,s:36).

Bu modelin temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır.

$$\text{Grup performansı} = f(\text{liderlik tarzı, ortam özellikleri})$$

Fiedler, liderlik tarzlarını ortaya çıkarabilmek için “en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker, LPC)” ölçeğini geliştirmiştir. Buna göre, uygulanan testte, liderden birlikte çalışmakta olduğu bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte

çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenir(Hodgets,1993,s:293). Bu, o liderin LPC puanı olarak belirlenir. Söz konusu LPC testinde, en düşük puan 18, en yüksek puan 114’tür. Test 18 ayrı zıt niteliklerden oluşan bir testtir. 64 puanın altındaki değerler; düşük LPC, 73 puanın üstündeki değerler; yüksek LPC olarak kabul edilir(Northcraft,1994,s:359). Puan yükseldikçe, liderin o kişi hakkında beraber çalışma yönündeki tercihi yükselmektedir. Buna göre yüksek LPC puanına sahip bir lider “en az tercih edilen çalışma arkadaşı”nı nispeten olumlu ifadelerle tanımlamış olmaktadır. Öte yandan düşük puana sahip lider, “en az tercih edilen çalışma arkadaşı”nı daha olumsuz kişilik özellikleri ile tanımlayan bir kimsedir. Yüksek LPC puanlarına sahip bulunan liderin, daha kolay kişiler arası ilişkilere yönelmiş liderlik biçimine, LPC puanı düşük olan liderlerin ise, görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir tarza yönelik liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür(Bedelan,1989,s:432).

Tablo 18
En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC)

EN AZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞI ÖLÇEĞİ (LPC)			PUAN
Sevimli	8 7 6 5 4 3 2 1	Sevimli olmayan	
Arkadaşça	8 7 6 5 4 3 2 1	Arkadaşça olmayan	
Anlaşılabilir	8 7 6 5 4 3 2 1	Anlaşılmaz	
Reddedici	1 2 3 4 5 6 7 8	Kabul edici	
Gergin	1 2 3 4 5 6 7 8	Sakin	
Uzak	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	
Huysuz	1 2 3 4 5 6 7 8	Uyumlu	
Karamsar	1 2 3 4 5 6 7 8	Neşeli	
Açık	8 7 6 5 4 3 2 1	Kapalı	
Dedikoducu	1 2 3 4 5 6 7 8	Sadık	
Güvenilmez	1 2 3 4 5 6 7 8	Güvenilir	
İlgisiz	8 7 6 5 4 3 2 1	İlgili	
Fena	1 2 3 4 5 6 7 8	İyi	
Samimiyetsiz	1 2 3 4 5 6 7 8	Samimi	
Nazik	8 7 6 5 4 3 2 1	Kaba	
		Toplam Puan	

Kaynak: Bedelan, Arthur: Management, The Dryden Press, New York, 1989, s.433.

Bu sonuçlar, Fiedler’da, liderliğin, içinde bulunulan ortamın etkisi altında kalabileceği fikrini uyandırmış ve liderlik tarzlarının hangi durumlara uyabileceğini ortaya çıkarabilmek amacıyla grupları sınıflandırarak, liderliği belirleyici üç değişken olduğunu ileri sürmüştür (Vecchio, 1991, s:313, Grint, 1997, s:130);

1. Lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler

Lider-üye ilişkisi, lider ile üyelerin arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir. Bu değişken, liderin grup üyeleri tarafından sevilip sevilmediğini, lidere olan güven ve bağlılıklarının olup olmadığını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyenleri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, liderlik için iyi bir ortam var demektir. Görev yapısı ve konumsal güç daha çok örgütsel yapıyı ilgilendirirken, lider-üye ilişkisinin kalitesi birinci derecede liderin kişilik ve davranışıyla ilgilidir.

Tablo 19
Lider-Takipçi İlişki Ölçeği

LİDER-TAKİPÇİ İLİŞKİ ÖLÇEĞİ					
	A	B	C	D	E
1. Yönettiğim kişiler arasında geçimsizlik vardır.	1	2	3	4	5
2. Astlarım güvenilir ve sadıktır.	5	4	3	2	1
3. Yönettiğim kişiler arasında arkadaşça bir atmosfer vardır.	5	4	3	2	1
4. Astlarım işin yapılması için benimle işbirliği yapar.	5	4	3	2	1
5. Astlarım ile benim aramda sürtüşme var.	1	2	3	4	5
6. Astlarım işin yapılması için bana yardım ve destek verir.	5	4	3	2	1
7. Yönettiğim kişiler, işin iyi yapılabilmesi için uyum içinde çalışır.	5	4	3	2	1
8. Yönettiğim kişilerle iyi ilişkilerim var.	5	4	3	2	1

Kaynak: Csoka, Louis: Leadership In Organizations, USMA Press, NewYork, 1981, s. 13–31.

* **A:**Kesinlikle katılıyorum. **B:**Katılıyorum. **C:**Kararsızım. **D:**Katılmıyorum. **E:**Kesinlikle katılmıyorum.

2. Görevin yapısal özellikleri

Bu değişken, görevin, ne ölçüde belirli, tamamlanmış ve ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş, ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir. Bazı görevler son derece kesin kurallarla sınırlandırılmışlardır. Bir kısım görev ise tamamen işi yapacak olanların kararına

bırakılmıştır. Açık ve net olmayan ya da yeteri kadar tanımlanmamış görevlerde liderin grubu etkileme şansı azalır. Çünkü ne lider ne de üyeler yapılacak işin nasıl başarılabileceğini bilmemektedirler. Bu değişken, görevin zor veya kolay olmasıyla ilişkili değildir.

İzleyenler görevi açık ya da karmaşık olarak algılayabilirler. Görevin belirlenmesi ya da yapılandırılması şunları kapsar: (1). Amaçların açıklığı, (2). Amaca ulaşma yolları, (3). Kararların doğruluğu, (4). Özel çözümler. Görev yapısı açık olarak belirlenmiş ise, liderin izleyenler üzerindeki etki gücü artar. Lider tarafından hedef ve prosedürlerin açık olarak belirlenmesi gerekir(Lunenburg&Ornstein,1991,s:140).

Tablo 20
Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği

GÖREVİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ			
AMAÇ AÇIKÇA İFADE EDİLMİŞ VE BİLİNİYOR MU?			
1.	Biten ürünün veya hizmetin resim, model, ayrıntılı plan veya açıklaması mevcut mu?	2	1 0
2.	İşin nasıl yapılacağını izah edebilecek, aynı zamanda yapılacak ürün veya hizmet hakkında ayrıntılı bilgiye sahip herhangi birisi var mı?	2	1 0
GÖREVİN YAPILABİLMESİ İÇİN SADECE BİR TEK YOL MU MEVCUT?			
3.	İşin yapılmasını safha safha açıklayan, standart işlem prosedürü mevcut mu?	2	1 0
4.	Görevi alt gruplara ayırıp, safhalar halinde yapılabilecek belirlenmiş yöntemler var mı?	2	1 0
5.	Görevin yapılabilmesi için belirlenmiş ve bilinen başka yöntemler var mı?	2	1 0
SADECE TEK BİR CEVAP VEYA ÇÖZÜM MÜ VAR?			
6.	Görevin sona erdiği veya doğru çözümün bulunduğu açıkça belli mi?	2	1 0
7.	Görevin en iyi şekilde nasıl yapılacağını anlatan kitap, broşür veya iş tanımı mevcut mu?	2	1 0
GÖREVİN DOĞRU YAPILDIĞINI KONTROL ETMEK KOLAY MI?			
8.	Standartlar, çıktı veya hizmetlerin durumu genel olarak anlaşılır veya kabul edilebilir mi?	2	1 0
9.	Görevin gelişimi kantitatif temeller üzerine mi yapılmıştır?	2	1 0
10.	Lider veya grup, gelecekteki performansı artırmak için görevin ne kadar iyi ve zamanında yapıldığını tespit edebilir mi?	2	1 0

Kaynak: Csoka, Louis: Leadership In Organizations, USMA Press, New York, 1981, s.13–31.

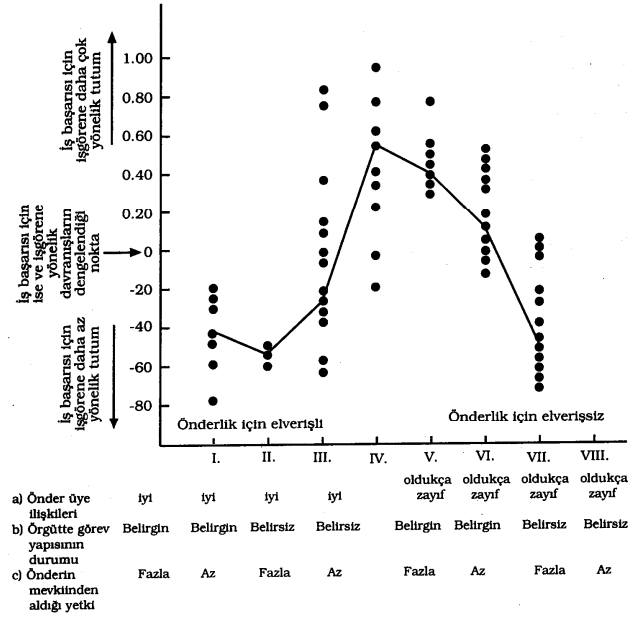
3. Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi

Bu değişken, liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak, işgal edilen makama bağlı resmi otoriteyi ifade etmektedir. Bu otorite, ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderlik görevinin ifası, bu resmi otoritenin güçlü olduğu durumlarda daha kolay olacaktır.

Tablo 21
Makam Gücü Ölçeği

MAKAM GÜCÜ ÖLÇEĞİ		
1. Lider, doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak ödöl veya ceza verebiliyor mu?		
a.	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir.	2
b.	Başka yöntemlerle teklif verilebilir.	1
c.	Hayır.	0
2. Lider doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak terfi, işe alma veya işten uzaklaştırma kararı alıyor mu?		
a.	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir.	2
b.	Başka yöntemlerle teklif verilebilir.	1
c.	Hayır.	0
3. Lider, astlarına görev verirken, yeterli bilgiye sahip mi ve görevin bitirilmesi için bilgi düzeyi yeterli mi?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0
4. Astların performansını geliştirmek liderin performansı mı?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0
5. Lidere verilmiş resmi otoriteyi ifade eden unvan var mı?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0

Kaynak: Csoka, Louis: Leadership In Organizations, USMA Press, New York, 1981, s.13-31



Şekil 15. Grubun başarısı ile liderin işgörene yönelik tutumu arasındaki ilişkileri etkileyen değişkenler

Grafikte görüleceği üzere lider üye ilişkileri, görev yapılarının belirginliği ve liderin hiyerarşik mevkiinden almış olduğu yetkinin derecesindeki değişimler liderin işe veya iş görene yönelik davranış veya tutumu üzerindeki etkilerini değiştirmekte, buna göre liderin iş başarısı bazen işe dönük, bazen de iş görene dönük davranışlarla sürmektedir.

Burada işe dönük davranışlardan kasıt daha çok örgütsel amaçları ön planda tutan otoriter tutumdur. İş görene yönelik davranış ise izleyicilerin arzu ve ihtiyaçları ile iş başarmada onların görüş ve düşüncelerine değer veren tutumdur.

Fiedler yaptığı araştırmalarda bir liderin en üstün grup başarısını ya da etkinliği sağlayabilmek için üç değişkenin karmaşık kombinasyonunda hangi tutumu kullanması gerektiğini incelemiştir. Şekil 23'te görüldüğü üzere yatay ekseninde bulunan üç değişkenin çeşitli kombinasyonlarında liderin iş görene yönelik davranışı etkilenmekte diğer bir deyimle yaratılan her yeni durum lider etkinliği için liderin iş görene olan tutumunu değiştirmektedir. Şekilde noktalar halinde gösterilen durumlar Fiedler'in çeşitli araştırmalar

sonucunda elde ettiği neticelerdir. Bu noktaların ortalaması alınarak bir davranış değişimi ya da etkinlik ile iş gören davranışı arasındaki korelasyon eğrisi çıkarılmaktadır. Yine şekilde görüldüğü üzere iş görene en az yönelik lider davranışı, liderlik için ya son derece olumlu koşullarda ya da son derece olumsuz koşullarda ortaya çıkmakta ve başarı sağlamaktadır. Şekilde soldaki I, II, ve III. Durumlar ile sağdaki VII ve VIII. Durumlar bunu açıkça göstermektedir. Halbuki iş görene yönelik davranış gösteren liderler liderlik için koşulların orta ölçüde elverişli olduğu durumlarda daha üstün başarı sağlayabilmektedir(Eren,2004,s:448-449).

Fiedler'in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için değişik olacaktır(Robbins,1986,s:250).

Tablo 22
Fiedler'in Durumsallık Modeli

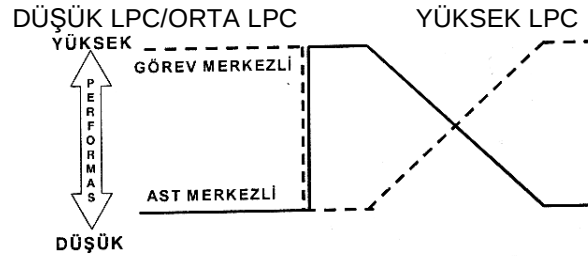
		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Tablo 22 incelendiğinde, otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerin bu lideri sevmeleri halinde ve yapılan iş açıkça tanımlanıp belirtildiği takdirde liderin etkisinin kolaylaşacağı görülmektedir (1. Durum). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik güçleşecektir

(8. Durum). Fiedler’a göre, söz konusu üç değişkenden en önemlisi “lider-üye ilişkileri”, en önemsizi ise “liderin makamının sağladığı otorite”dir.

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şu şekilde açıklamaktadır. “En olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır”.

YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	1	2	3	4	5	6	7	8
	GÖREV YAPISI	İYİ				KÖTÜ			
	LİDERİN GÜCÜ	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
LİDERLİK TARZI		GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV



Şekil 16. Fiedler’in Durumsallık Modeline Göre Ast Merkezli-Görev Merkezli Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Şekil 16, hem direktif veren, otoriter ve göreve yönelmiş liderlerin hem de insan ilişkilerine önem veren, demokratik liderlerin belirli koşullarda ve durumlarda başarılı olabildiklerini göstermektedir. Hangi liderlik tarzının en iyi ve uygun olduğu, içinde bulunulan özel durumun lider için elverişliliğine bağlı bulunmaktadır. Bir görevi grup olarak başarıyla yapabilmek için, çok elverişli ve çok elverişsiz durumlarda, yani liderin

etkisinin çok yüksek ve çok düşük olduğu hallerde, otokratik ve göreve yönelik liderlik tarzının, orta seviyede, güç durumlarda ise toleranslı, demokratik, insan ilişkilerine yönelmiş liderlik tarzının daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır.

Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır(Başaran,1992,s:77):

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

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

3. Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

4. Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.

5. Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam olduğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.

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

Fiedler'in modeline belirli eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler, başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılması ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir. Öte yandan, metodolojik eleştiriler ve “elverişlilik” boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık, günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler de almıştır(Bedelan,1989,s:43).

Fiedler'in kuramına yöneltilen eleştiriler:

1. Karmaşık olması nedeniyle durumsal değişkenleri değerlendirmek güçtür. Örneğin, lider-izleyen ilişkilerinin, görevin yapısının ne kadar iyi, liderin makam gücünün ne düzeyde olduğunu belirlemek gibi.

2. Stres, grubun kültürü ve homojenliği gibi kültürel diğer durumsal değişkenler göz ardı edilmiştir.

3. Modelde izleyenlerin özellikleri dikkate alınmamıştır.

4. Liderin ve astların aynı teknik yeterliliklere eşit düzeyde sahip oldukları varsayılarak, bunlar önemsenmemiştir.

5. Yapılan diğer çalışmalarda kullanılan araca ilişkin korelasyonların düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayışı, aracın güvenilirliğini tartışmalı hale getirmektedir.

Bu eleştirileri değerlendiren Fiedler, zekâ, stres ve deneyim gibi anahtar değişkenler ile liderlik süreci ve ilk çalışmalarını ilişkilendirmeye çalıştığı kavramsal yetenek kuramını geliştirmiştir(Erçetin,2000,s:40).

3.6.1.3.2.1. Kavramsal Yetenek Kuramı:

İlk çalışmasına yöneltilen eleştirilerden sonra Fiedler, “Kavramsal Yetenek Kuramı”nı geliştirmiştir. Liderin zekâ düzeyinin, belirli koşullar altında farklılaştırabileceği savını ileri sürmüştür(Fiedler,1986,s:16).

Bu koşullar liderin;

a) Grubu yönetmesi

b) Grubun desteğini sağlamış olması

c) Stresiz bir ortamda çalışması

d) Görevinin entelektüel bir çabayı gerektirmesidir.

Fiedler'e göre, anılan koşullarda; zeki liderler çok daha iyi eylem planları ve etkili stratejiler geliştirebilirler. İzleyenlerle ilişkileri de daha iyi olabilir(Fiedler,1987:14). Çok geniş bir alanda yeterince test edilmemiş olması nedeniyle kuram halen tartışmalıdır. Ancak kuramın geçici gruplar ve ilk kademe asker yöneticilerle, laboratuvar ortamında yapılan çalışmaların bulgularına dayalı oluşu dolayısıyla büyük örgütler ile üst ve orta kademe yöneticileri için geçerli olup olmayacağı, kurama getirilen belli başlı eleştirilerdir(Yukl,1994,s:267). Liderin başarısı, izleyenler grubunun bütünlüğünü sürdürmesine, hatta onu büyütmesine bağlıdır. Ancak fiziki büyümeyi sağlayan örgütsel liderlik yeterli değildir. Bu gruba bazı değerlerden oluşan bir karakter kazandıracak kurumsal liderlik de gerekir(Bursalıoğlu,2000,s:138).

3.6.1.3.2.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramının Eğitimsel Liderlik Açısından Değerlendirilmesi

Fiedler'in durumsallık liderlik kuramı 1970'li yıllardan itibaren eğitim yönetimi alanında geniş bir tartışma konusu oluşturmuştur. Fiedler'in modeli, okullardaki yöneticilerin etkili liderlik davranışlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Önce okul yöneticilerinin etkililiğini belirleyebilmek için okul yöneticisinin liderlik davranışları, kontrol durumu ve etkili okulun belirlenmesi gerekir. LPC ölçeği okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılabilir(Hoy&Miskel,1991).

Bu modelin okul yöneticileri için uygulanması, sorun çözme sürecinde çok büyük güçlükler çıkarabilir. Lider davranışını etkili eğitimsel çıktılar oluşturmaya yönelmesi, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi ve performans ölçütlerinin geliştirilmesi, liderin etkililiğini artırabilir(Lunenburg&Ornstein,1991).

Kanun gücü, liderin hiyerarşik yapıdaki yerini yansıtır. Kurumsal güç, astların liderin emirlerine itaat etmesine olanak sağlamaktadır. Örgütlerde formal güç ya da otorite formal liderler tarafından kullanılmaktadır. Kurumsal gücün yüksekliği liderin izleyenler üzerindeki etkisini arttırabilir. Örneğin kurumsal gücü yüksek olan liderler izleyenlere karşı ödül ve ceza gücünü daha kolay kullanabilir(Hoy&Miskel,1991).

3.6.1.3.3. Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

Bu kuramın özünde, örgütlerde liderlerin yaptığı en önemli işin karar vermek; bu işle ilgili en önemli sorunun da karar sürecine katılmak olduğu düşüncesi yer almaktadır. Kurama göre iyi verilmiş kararlar kadar bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımı, kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Aynı zamanda liderliğin etkililiğini arttırır ve astları geliştirir. Bu olumlu yönlerine rağmen, karara katılmaya karşı, zaman kaybı ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması gibi, olumsuzluklar söz konusu olabilir. Bu nedenle; temel sorun, astların ne zaman ve ne ölçüde karara katılacaklarıdır. Vroom ve Yetton geliştirdikleri kuramda, bu soruları cevaplandırmaya çalışmışlardır.¹

1973 yılında Victor Vroom ve Philp Yetton tarafından ortaya atılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yüzden “karar ağacı modeli” olarak da ifade edilmektedir. Modele göre, beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar (Vecchio,1991,s:319);

- Otokratik-1 (AI): Lider, halihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
- Otokratik-2 (AII): Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
- Danışmacı-1 (CI): Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- Danışmacı-2 (CII): Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

¹ Vroom, V.H. & P.W. Yetton (1973) Leadership and Decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

Aydın, M. (1991). Eğitim Yönetimi. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara

- Grup-1 (GI): Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.
- Grup-2 (GII): Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.
- Yetki Devreden (DI): Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

Tablo 23

En Az Katılım **Vroom ve Yetton Kuramında Karar Seçenekleri ve Kapsamları**

Grup Problemleri ve Kararları		Bireysel Problemler ve Kararları	
O1	Lider, uygun bir zamanda verileri kullanarak karar alır ya da problemi çözer. Dışardan hiçbir girdi alınmaz.	O1	Lider, uygun bir zamanda verileri kullanarak karar alır ya da problemi çözer. Dışardan hiçbir girdi alınmaz.
O2	Lider, astlardan gerekli bilgiyi sağlar. Ancak kararları kendi alır.	O2	Lider, astlardan gerekli bilgiyi sağlar. Ancak kararları kendi alır.
D1	Lider, grubu bir araya getirmeksizin ilgili grup üyeleriyle problemi paylaşır; düşüncelerini ve önerilerini bireysel olarak alır. Kararları kendi verir.	D1	Lider, astlarıyla problemi paylaşır. Düşüncelerini, önerileri alır. Kararları kendi verir.
D2	Lider, bir grup olarak astlarıyla problemi paylaşır. Düşünce ve önerilerini bütünleştirir. Kararları kendi verir.	G1	Lider, astlarıyla problemi paylaşır. Uygun uzlaşılan bir çözüme ulaşılır.
G2	Lider bir grup olarak astlarıyla problemi paylaşır, onları etkilemeye çalışmaz, grubun benimsediği herhangi bir çözümü kabullenmeye hazırdır.	Y.G1	Lider problemin çözümü için yetki göçerir. Gerektiğinde bilgi sağlar, ancak çözüm astların sorumluluğundadır.

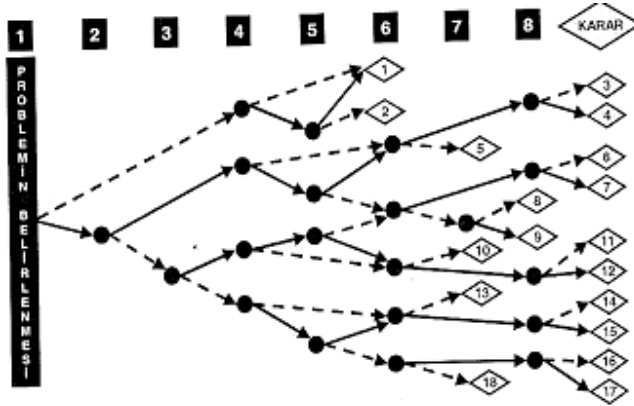
Kaynak: V.H Vroom, & P.W. Yetton (1973). Leadership and Decision Making Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

* **O** : Otokratik **G** : Grup
D : Danışmacı **Y.G** : Yetki Göçeren

Tablo 23'te görüldüğü gibi; liderler grup kararları için O1, O2, D1, D2, G2, bireysel kararlar için O1, O2, D1, Y.G1 seçeneklerini tercih edebilirler.

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken sekiz soru tespit etmişlerdir(Bedelan,1989,s:442). Bunlar;

1. PROBLEM TEKNİK BİLGİ GEREKTİRİYOR MU?
1. ASTLARIN KARARI BENİMSEMELERİ ÖNEMLİ Mİ?
2. İSABETLİ KARAR VEREBİLMEK İÇİN YETERLİ BİLGİ VAR MI?
3. PROBLEM BELİRGİN (/YAPILANMIŞ) MI?
4. KARARI VERDİKTEN SONRA ASTLARIN BENİMSEME OLASILIĞI YÜKSEK Mİ?
5. ASTLAR ORGANİZASYON AMAÇLARINI BENİMSEMİŞLER Mİ?
6. ŞEÇİLEN KARARIN ASTLAR ARASINDA ÇATIŞMA YARATMA OLASILIĞI YÜKSEK Mİ?
7. ASTLARIN İSABETLİ KARAR İÇİN YETERLİ BİLGİLERİ VAR MI?



- AI: Lider mevcut bilgisiyle karar verir ve uygulatır(1,3,4,5).
 AII: Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emir verir(10,11,12).
 CI: Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir(9,8,13,15,18).
 CII: Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir(8,13,14,15,18).
 GI: Lider problemi astıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verir(7,17).
 GII: Lider problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir(2,6,7,16,17).
 DI: Lider problemin çözümü için astuna yetki devreder ve destekler(2,6,11,14,16).

Evet _____ Hayır _ _ _

Şekil 17.Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

Liderlerin, bu sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği ortaya çıkmaktadır (Şekil 17). Model daha çok, belli durumlar için, lider ile astlarının ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür.

Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda “en iyi” olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların karar mekanizmasına daha çok katılmaları gerekmektedir.

Vroom-Yeton’a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır:

- Kararın niteliği (quality): Çalışanların iş başarımını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha fazla önemsizdir. Lider tarafından alınan kararların niteliği organizasyon içinde çalışanlar ve çalışma yöntemleri ile ilişkiliyse, söz konusu kararlar verimliliği ve etkinliği direkt etkilemektedir.

- Kararın kabul edilebilirliği (acceptance): Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara karşı direnebilirler. Dirençler ve protestolar organizasyon içinde huzursuzluklara, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve dolaylı olarak da etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilir. Eğer çalışanlar, organizasyon içinde alınan kararları kendi kararlarıymış gibi benimserlerse, kararları etkin şekilde uygulamaya daha meyilli olacaklardır.

- Vaktinde davranmak: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Her türlü karar verme durumu için astların kararlara katılmaları uygun değildir. Hangi durumlara astların kararlara katılacağına belirlenmesinde en önemli kriter, “kararın niteliği”dir. Kararın nitelik gereksinmesine sahip olup olmadığının belirleyicisi, bu kararın grup faaliyetlerini etkileme derecesidir. Kararın nitelik gereksiniminin düşük olduğu durumlarda verilecek kararın grup başarımı üzerindeki etkisi düşük olacaktır. Bu durumda, lider astları karara katmadan, tek başına karar verebilir. Ancak, karar bir kalite gereksinimine sahipse, bir başka ifade ile verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dahil etmesi gerekir.

Vroom ve Yetton’un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlamıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söyleyemeyeceğini ifade etmişlerdir.

Vroom ve Yetton’un kuramı daha sonra yapılan bazı araştırmalarda desteklenmiş, geliştirilmiştir. Hatta Vroom ve Yetton kendi kurallarını yeniden gözden geçirerek eklemeler yapmışlardır. Ancak kuram yapılan bazı çalışmalar en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir. Eleştirilere rağmen, kuramın liderlik alan yazınına kararların alınması, astların kararlara katılmasıyla ilgili olarak, farklı bir bakış açısı ve önemli katkılar getirdiği söylenebilir(Erçetin,2000,s:52).

3.6.1.3.4. Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması

Fiedler’in kuramı, yol-amaç kuramı ve Vroom ve Yetton’un kuramından hangisinin daha uygun olduğunu belirlemek oldukça güçtür. Tablo 28’de lider davranışları, durumsal değişkenler ve lider etkililiğine ilişkin ölçütler yer almaktadır. Fiedler’in modelinde bir yöneticinin liderlik davranışı, durumun lider açısından uygun olmasına bağlıdır. Bir yönetici için uygun durumun belirlenmesi, daha katı bir değerlendirme yapmayı gerektirmektedir. Vroom ve Yetton, yöneticiler için liderlik biçimini, otokratik

liderlikten katılımcılığa doğru bir çizgi üzerinde görmektedir. Etkili liderlik, duruma uygun liderlik davranışının gösterilmesine bağlıdır. Yöneticinin rolü, kararın niteliğini geliştirmek ve kararın iş görenler tarafından kabul edilme ve uygulanma olasılığını güçlendirmektedir. House'nin yol-amaç kuramında izleyenlerin performansının ve iş doyumunun geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yol-amaç kuramında lider destekleyici, katılımcı, emir verici ve başarı yönelimli bir liderlik davranışı sergilemektedir(Çelik,2003,s:29).

Tablo 24
Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması

Kuram	Lider davranışları	Durumsallık değişkenleri	Lider etkililiğinin ölçütü
Fiedler	Görev yönelimi İlişki yönelimi	Grup iklimi Görev yapısı Liderin konumsal gücü	Performans
House'nin yol-amaç kuramı	Destekleyici Emir verici Katılımcı Başarı yönelimli	İşgörenlerin özellikleri	İşgörenlerin iş doyumunu ve iş performansı
Vroom ve Yetton	Otokratik davranıştan demokratik davranışa	Kararın niteliği Kararın kabulü	Kararın kalitesi İşgörenlerin kararı kabullenmesi

Kaynak: Helriegel, Slocum & Woodman, 1986.

Durumsallık değişkenleri de her üç kurama göre değişiklik göstermektedir. Fiedler'in kuramında grup iklimi, görev yapısı ve liderin konumsal gücü değişkenleri liderin uygun ve uygun olmayan durumlara göre liderlik davranışını etkilemektedir. House'nin kuramında ise Fiedler'in kuramındaki gibi görev yapısı değişkeni yanında özellikleri de yer almaktadır. Vroom ve Yetton'un kuramında ise diğer iki kuramdan farklı olarak kararın kalitesi ve kabulü değişkenleri bulunmaktadır(Helriegel,Slocum, & Woodman 1986,s:328).

Lider etkililiği değerlendirildiği zaman her üç durumsallık kuramı arasında farklılık görülecektir. Fiedler liderin etkililiğini performansa dayandırırken, House iş doyumunu ve performansına, Vroom ve Yetton ise kararın kalitesi ve kabulünü dayandırmaktadır. Bireysel performansın geliştirilmesi en önemli amaç olarak görüldüğü zaman, Fiedler ve House'nin kuramı daha yararlı olabilir(Helriegel,Slocum, & Woodman 1986,s:329).

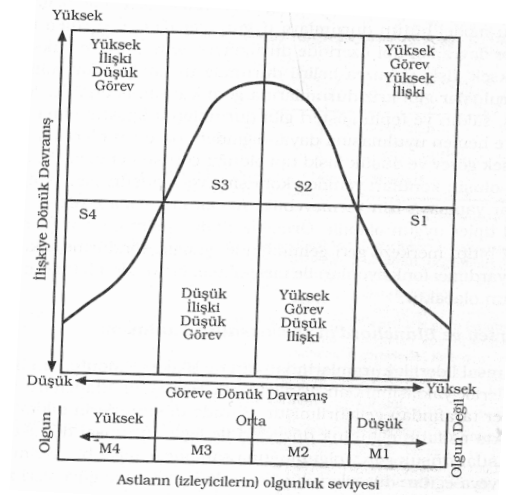
3.6.1.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından “Liderlik Çalışmaları Merkezi (Center For Leadership Studies)”nde geliştirilen Durumsal Liderlik (Situational Leadership) teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir. Bu yüzden bu kurama Üç Boyutlu Lider Etkililiği (The Three Dimensional Leader Effectiveness) Kuramı da denilir(Başaran,2004,s:94). Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Astların olgunluğu; yüksek fakat ulaşılabilir hedefler belirleyebilme kapasitesi, sorumluluk alma isteği ve konuyla ilgili sahip olduğu eğitim ve tecrübenin miktarı olarak tanımlanabilir. Ayrıca, olgunluğun spesifik bir görevle bağlantılı olarak incelenmesi gerekir. Bir kişi belli bir işte “olgun” olsa da, başka bir işte o kadar olgun olmayabilir(Yukl,1989,s:105).

Olgunluğun iki temel unsuru vardır; bunlar “kabiliyet” ve “istek”tir. Kabiliyet, bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerilerin toplamını ifade eder. İstek ise, bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonunun bütünüdür(Hersey&Blanchard,1988,s:175). Herhangi bir durumda, kişinin işi bitirmek için sahip olduğu istek derecesi, onun kabiliyetini kullanma derecesini de doğrudan etkileyecektir. Tam anlamıyla olgun bir kişi, hem teknik hem de psikolojik açıdan, özelliği olan bir işi tamamlamaya yeterli olan kişidir.

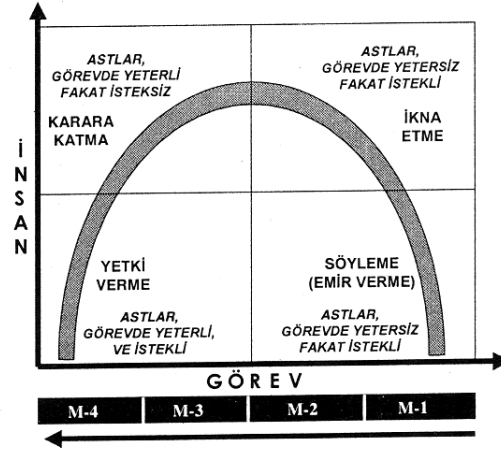
Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi

arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan; yetenek, eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. Şekil 26’da görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir. Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir(Eren,2004,s:453–454).



Şekil 18. P. Hersey ve K.H. Blanchard’ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri Şekil 19’da gösterilmiştir(Yukl,1989,s:105);



Şekil 19. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Yukl, Gary: *Leadership In Organizations*, Prentice Hall, 1989, s.106.

M-1: Emir verme, Söyleme (Telling): İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

M-2: Satma, İkna etme (Selling): İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3: Karara katma (Participating): İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyenlere daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki verme (Delegating): İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü, izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olduklarını bilmektedirler.

Astların görevi yerine getirebilmek için bulundukları “olgunluk” seviyesi çok önemlidir. Her yerde geçerli tek bir yönetim tarzı olamayacağından, içinde bulunulan durumun gereklerine göre liderlik tarzlarının farklılaşmalar göstermesi kaçınılmazdır.

Kişiler ya da gruplar “olgunluk” seviyeleri bakımından farklı seviyelerde bulunabilirler. Hatta, herhangi bir grubun içindeki bir kişi” olgunluk” seviyesi bakımından gruptaki diğer kişilerden farklı durumda olabilir(Zel,2001,s:125).

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebiliyorsa etkinliğini o kadar artırır.

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen, Hersey ve Blanchard’ın birlikte geliştirdikleri bu teori, yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Liderin izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır(Vecchio,1991,s:317); 1-Uzmanlık, 2- Yaşantı, 3- Yeterlilik, 4- İş bilgisi, 5- Makam, 6- Kişilik özellikleri, 7- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, 8- Lideri algılama biçimleri, 9- Özelliklerinin düzeyi, 10- Liderden beklentiler.

Lider kendini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir;

1. Amaçlar üzerinde izleyenleri ile birlikte çalışarak, onlara erişilebilir.
2. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını temin edebilir.
3. İzleyenlere kendilerini yetiştirme, geliştirme olanağı verebilir, amaçları benimseyip, gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.

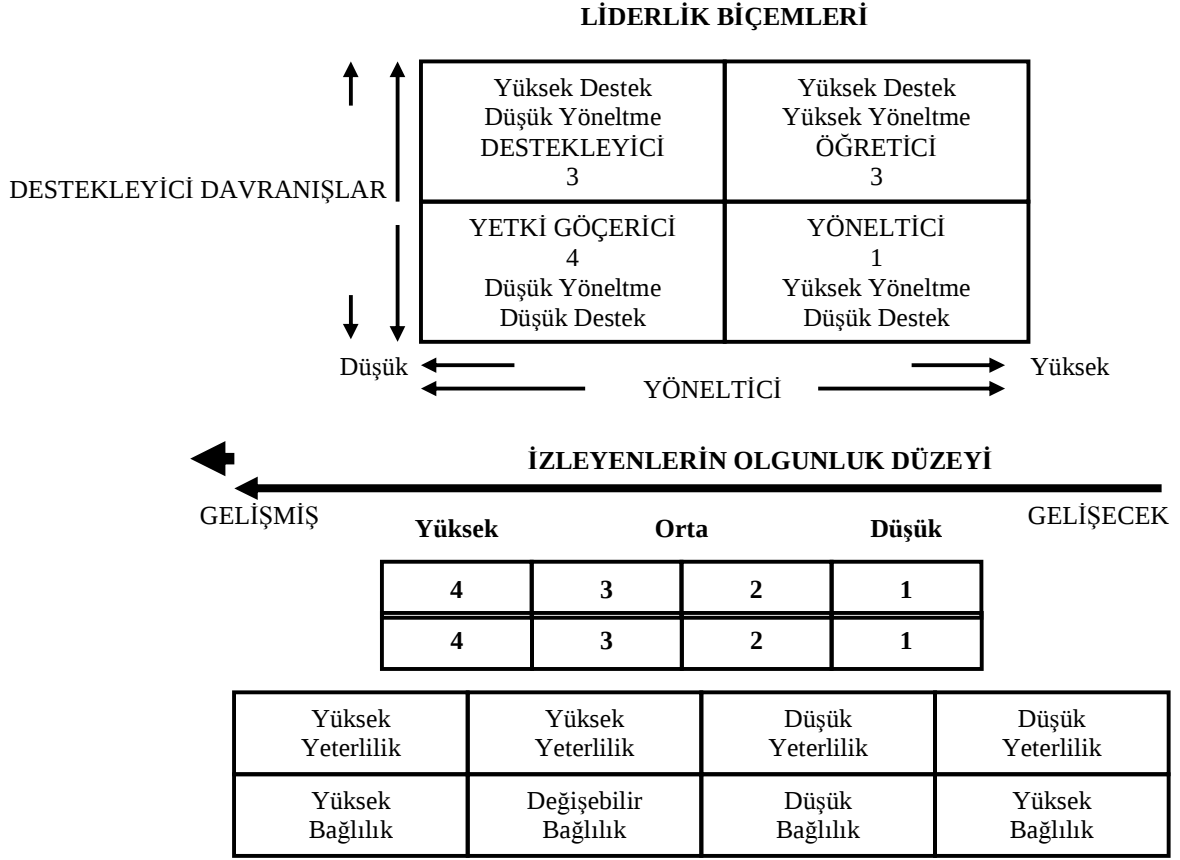
Kuram Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilerek, geliştirilmiştir. Kurama ilişkin sürdürülen çalışmalarda, liderlik biçimleri şu şekilde belirlenmiştir(Lunenbourg&Ornstein,1991,s:153);

a. Yöneltilici: Bu liderlik biçiminde yüksek-görev ve düşük ilişki yönelimi bulunmaktadır. Lider, izleyenlerin rolünü açık bir şekilde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür. İşgörenlerin güdülenme ve yeterlik düzeyleri düşük olduğu durumlarda bu liderlik biçiminin kullanılması etkili olmaktadır.

b. Öğretici: Lider izleyenlere kararları açıklar, onların önerilerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder. Bu liderlik biçimi, işgörenlerin yüksek bir güdülenme düzeyine, ancak düşük bir yeterliğe sahip oldukları zaman, yüksek-görev ve yüksek-ilişkiye dayalı bu liderlik biçiminin etkili olacağını yansıtmaktadır.

c. Destekleyici: Lider, izleyenleri dinler, destek sağlar; özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımları sağlar. İletişim çift yönlüdür. Bu liderlik biçimi, işgörenlerin güdülenme düzeyleri düşük olduğu zaman, düşük-görev yüksek-ilişki biçiminin etkili olacağını vurgulamaktadır.

d. Yetki göçerici: Lider izleyenlere yetki göçerir ve sorumluluk verir. Bu liderlik biçimi, işgörenlerin yeterlik ve güdülenme düzeylerinin yüksek olması durumunda düşük-görev ve düşük-ilişki yönelimli liderlik biçiminin daha etkili olacağını vurgulamaktadır.



Şekil 20. Blanchard Tarafından Yeniden Gözden Geçirilen Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramına İlişkin Model

Kaynak: Gutknecht, D.B & J.R. Miller. (1990) The Organizational and Human Resources Sourcebook. (2nd Ed). University Press of America Inc: 128.

Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilen “Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı” yaygın olarak kabul görmüştür. Liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanılabilir ipuçları sağlamaktadır. Üstelik izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi ile paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir(Erçetin,2004,s:46).

Durumsal liderlik kuramı, görev ya da ilişkiye yüksek ya da düşük düzeyde önem vererek, liderin grubun olgunluk düzeyini temel alıp davranışlarını yönlendirmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak grup ya da bireyin olgunluk düzeyi sabit değildir. Grubun olgunluk düzeyi sürekli olarak geliştirilebilir. Dolayısıyla grubun olgunluk düzeyini geliştirmesine paralel olarak liderin görev-yönelimli liderlik davranışı giderek düşme eğilimi gösterebilir. Grubun olgunluk düzeyinin geliştirilme olanağının bulunması, uzun vadede görev-yönelimli davranışı etkisiz kılar(Çelik,2003,s:34).

Durumsallık teorisi, Fiedler'ın lider etkinliği ve Reddin'in üç boyutlu liderlik teorilerinin yanı sıra, Blake ve Mouton'un yönetsel şebeke modelinin de tamamlayıcısı durumundadır ve liderin, etkin tarzı belirlemesi için astlarını değerlendirmesini esas almaktadır. Fakat, Fiedler'ın yaklaşımından farklı olarak, lider tarzının esnekliğine önemli ölçüde ağırlık vermektedir.

Teorinin geçerliliği üzerinde yapılmış çok sayıda ampirik araştırma bulunmakla beraber, pratik yaşamda uygulama kolaylığı olduğunu söylemek mümkündür(Zel,2001,s:125).

Durumsal liderlik kuramı, basit bir şekilde liderlik biçimini grubun olgunluk düzeyi açısından karşılaştırmaktadır. Ancak bu kuram, performans geliştirme üzerinde yeterince durmamıştır. Durumsal liderlik kuramına göre lider, grubun olgunluk düzeyini geliştirmeye yönelik özel bir görevi üstlenmektedir. Liderin hedefi, bireysel ve grupsal olarak yetenek, bilgi, beceri, sorumluluk, güdülenme ve güveni geliştirmektedir. Lider davranışı olarak, grubu geliştirme etkinlikleri büyük önem taşımaktadır(Hoy&Miske,1991,s:295).

Durumsal liderlik kuramı önemli bir soruna açıklık getirmektedir. Bu sorun, liderin genellikle izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılaması ve onları sürekli olarak yönlendirme gereği duymasıdır. İzleyenleri yetiştirmeyen ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin grubun performansını artırması mümkün değildir(Aydın,1994,s:264). Okul yönetimi açısından durumsal liderlik davranışı daha çok ilişki yönelimli olmak

zorundadır. Çünkü okul örgütlerinde çalışan öğretmenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. Öğretmen dört yıllık bir yükseköğretim kurumundan mezun olmaktadır. Yeni öğretmen yetiştirme sisteminde branş öğretmenleri için en az yüksek lisans yaptığı bir lisede yöneticinin yüksek düzeyde görev yönelimli bir davranış sergilemesi, onun liderlik gücünü büyük ölçüde zayıflatabilir(Çelik,2003,s:34). Özellikle ortaöğretim kurumlarında branş öğretmenlerinin değişik alanlardan gelmeleri, okul yöneticisinin bütün öğretmenleri tek bir grup olarak görüp değerlendirme olanağını büyük ölçüde sınırlandırmaktadır(Çelik,2003,s:31).

Lider, sadece bir grubu bir bütün olarak değil, bireylerin olgunluk düzeylerini de ayrı bir şekilde değerlendirmek zorundadır. Çünkü grup üyelerinin psikolojik olgunluk düzeyleri farklıdır. Okul yöneticisinin öğrenci grubu ya da öğretmen grubuna karşı göstereceği liderlik davranışı birbirinden farklı olabilir. Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir. Dolayısıyla okul yöneticisinin liderlik davranışı, öğretmenlerin yanında eğitimci olmayan personel ve öğrencileri de etkilemektedir. Okul yöneticisinin öğrencilere yönelik göstereceği liderlik biçimi, öğretmenlerinkinden farklı olacaktır. Zaman zaman görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek öğrencileri yönlendiren okul yöneticisi, ilişki yönelimli liderlik davranışlarıyla öğrencilerin güdülenme düzeyini yükseltebilir. Öğrencilerin bir takım istendik davranışları kazanmasında okul yöneticisinin liderliği büyük önem taşımaktadır. Öğrenciler sürekli bir gelişim süreci içinde olduklarından, okul yöneticisinin öğrencilerin gelişim dönemlerine uygun bir liderlik davranışı göstermesi gerekir(Çelik,2003,s:35).

3.6.1.3.6. Reddin'in Etkililik Teorisi

Liderliğe ilişkin olarak geliştirilen davranışsal kuramlar, liderliğin iki temel davranış boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. William J. Reddin liderlikte 3-D kuramını geliştirerek liderlik davranışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir.

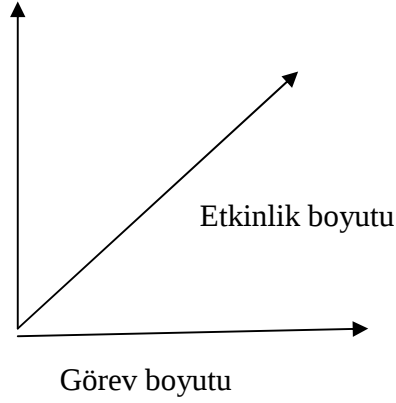
Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir: Görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişki yönelimli liderler, karşılıklı güveni oluşturmaya çalışmakla ve astlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir. Reddin etkililik boyutunu liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır(Aydın,1994,s:259).

Reddin, “Yönetmel Etkililik (Managerial Effectiveness)” adını verdiğı kitabında, yöneticinin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmektedir. Etkililiğı ise, yöneticinin görevinin gerektirdiğı işlerin başarıma derecesi olarak açıklanmaktadır. Yönetmel etkililiğın anlaşılması için “görünüşte etkililik” ve “kişisel etkililik” kavramları arasındaki farkların açıklanması gerekir.

Görünüşte etkililik: Yönetmel etkililik yalnızca davranışlarla ölçülemez. Etkili olarak gözüken davranışlar aslında görevin gerektirdiğı işlerin başarılmadaki uygunluğu ile ölçülmelidir. Örneğın, çalışma odasını her zaman düzenli ve temiz tutmak, işe zamanında gelmek, işten her zaman en son çıkmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler her durumda etkililik izlenimi verebilir. Ancak, her zaman görünüşte etkililik yönetmel etkililiğe sebebiyet vermez.

Kişisel etkililik: Bir görevin etkililik standartları iyi belirlenmemişse ya da tarif iyi yapılmamış ise, organizasyonun hedeflerinden ziyade kişisel hedeflerin tatminine yönelik olarak kişisel etkililik sonucunu doğurabilir. Reddin'e göre, bu kişisel etkililik, görevleri ve etkililik standartları açıkça belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan haris yöneticilerin durumlarında söz konusu olur. Genellikle bu tür kişilerde yapılan iş toplantılarının gündemi belirsizdir ve hiçbir sonuca ulaşmadan bir muamma içerisinde devam eder.

Reddin, Ohio liderlik araştırmaları ve yönetmel ölçek modellerinden etkilenerek dört liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; 1) İlgili lider 2) Bütünleşmiş lider 3) Kopuk lider 4) Kendini adamış lider olarak sıralanmaktadır(Lunenburg&Ornstein,1991; Owens 1987; Aydın,1994).



Şekil 21. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı, daha sonra bunların tamamının her zaman ve her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve “etkililik” boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Sonuçta, dört temel yaklaşımdan doğan, dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Tablo 25).

Tablo 25
Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

ETKİLİ YAKLAŞIMLAR	
9. Bürokrat (Bureaucrat)	
10. Geliştirici (Developer)	
11. Yürütmeci (Executive)	
12. Babacan-Otoriter (Benevolent Autocrat)	

TEMEL YAKLAŞIMLAR	
1. Kopuk (Separated)	
2. İlgili (Related)	
3. Birleştirici (Integrated)	
4. Adanmış (Dedicated)	

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	
5. Terk eden (Deserter)	
6. Görevci (Missionary)	
7. Uzlaştırmacı (Compromiser)	
8. Otoriter (Autocrat)	

Tablo 25'te görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Örneğin, temel yaklaşımlardan bir olan “Adanmış” yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “otoriter” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise “Babacan otoriter” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.

1. Geliştirici: Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.

2. Yönetici: Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

3. Bürokrat: Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

4. İyi niyetli otokrat: Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır:

1. Misyoner: Uygun olmayan bir durumda iş görene çok fazla, ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.

2. Uzlaştırıcı: Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.

3. Otokrat: Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla, iş görene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir.

4. İlgisiz: Lider uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Bu sekiz yönetim tarzı, yukarıda ifade edildiği şekilde, ilave olarak ortaya çıkan sekiz ayrı yönetsel davranış biçimi değildir. Sadece dört temel yaklaşımın uygun ya da uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu ortaya çıkan tariflerdir.

Dört temel yönetim tarzının genel özellikleri şu şekildedir:

- Kopuk yönetim tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları ve yanlışları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Kişilerle iletişimi hem astlarına hem de üstlerine karşı zayıf olduğu için genellikle yazılı olarak direktif iletme şeklinde iletişim kurar. Bakış açısı geçmişe yöneliktir ve geçmişte uygulamaların ne şekilde yapıldığı ile ilgilidir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı bir bütün olarak algılar. Altında çalışanları, kurallara uyup uymadıklarına göre değerlendirirken, üstlerine ise zeka ve akıl ölçülerine göre değer verirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında açıklayıcı, gündeme göre yön gösterici ve genellikle oturduğu yerden insanları sevk edici bir rol üstlenirler. Bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışırlar. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tepkileri daha fazla tedbir almak ve kontrol mekanizmalarını geliştirmek şeklinde olur. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine ve yaptıkları işlere yönetim tarafından yeterli önem verilmediğinden şikayet ederler.

- İlgili yönetim tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan “ilgili” yönetim tarzını benimseyen yönetici, insanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya yönelik olarak etkileşimci bir tarz izler. Altında çalışanlardan yararlı bilgiler alma çabasıyla aşağıdan yukarıya yönelik olarak karşılıklı diyaloglarla iletişim kurarlar. Zaman kavramıyla fazla ilgili değildirler ve kendilerini astlarıyla özdeşleştirerek onları tanımaya ve anlamaya önem verirler. Organizasyonları birer sosyal sistem olarak görür ve astlarını diğer insanlarla kurdukları ilişkilere göre değerlendirirler. Üstlerini ise,

Çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlık ölçülerine göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında ve toplantılarda, astlarının fikirlerini destekleyici, fikir ayrılıklarını uzlaştıracı ve gerektiğinde öğretici bir rol üstlenirler. Bu yönetim tarzını benimseyenler, astlarının yaptıkları hatalara karşı yumuşak yaklaşır ve mümkün olduğunca hatayı kabul eder ve göz yumarlar. ıkan anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını pek açığa çıkarmak istemez ve bazı durumlarda görmemezlikten gelebirlirler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine gerektiği kadar yn gösterilmediğinden Şikayet ederler.

- demi yönetim tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan “adamiş” yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. alışanlarla genellikle sözlü emirler Şeklinde iletişim kurarlar. Bugünü yaşar ve işlerin gününde bitirilmesini isterler. Kendilerini amirleri ve organizasyonun teknik sitemi ile zdeşleştirirler. Astlarını retkenliklerine göre ve amirlerini de g ve otoriteyi ne Şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında aktif rolü oynarlar ve genelde harekete geçiren, yöneten ve sonuçları değerlendiren taraf olurlar. Hata yapanı cezalandırma yolunu benimser ve çıkan anlaşmazlıkları bastırmayı tercih ederler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerini yapılan işler hakkında bilgi verilmemesinden ve sadece yapacaklarının söylenmesinden Şikayet ederler.

- Birleştirici yönetim tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan “birleştirici” yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir etkileşim tarzı izlerler. Gerek astlarıyla gerekse de üstleriyle sık sık toplantılar vasıtasıyla iletişim kurarlar. Bu yöneticilerin zaman perspektifi geleceğe yöneliktir. Ekip çalışmasına önem verirler. Sistem anlayışları gereği kişisel gereksinimlerle teknolojik ihtiyaçların belirlenmesini isterler. Astlarını ekip çalışmalarındaki istekleriyle ve katılımlarıyla değerlendirirler, üstlerini ise ekip çalışmasına verdikleri önem ve ekip içerisindeki becerileri ile değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında standartları saptama, ekip üyelerinin performanslarını test etme ve ekibi motive etme yaklaşımını benimserler. Astlarının yaptıkları hatalardan ders çıkarmalarını

isterler. Bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda, sorunun kaynağına iner, sebebini araştırır ve bundan ders alınmasını isterler. Bu tarzı benimseyen yöneticilerin altında çalışanların şikâyetleri, bağımsız davranma konusunda kısıtlanmadır. Bu yöneticiler kimi zaman bağımsızlık gereğini göz ardı eder ve çalışanların katılımını uygun şekilde kullanmayabilirler.

Reddin'e göre herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak fazla ya da az etkili olabilir. Her bir yaklaşım için uygulamaya uygun ve uygun olmayan durumlar mevcuttur. Yönetim yaklaşımının etkililik derecesi davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Bir yönetici her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını uygulamaktadır.

Etkili yönetim için yaklaşım esnekliğinden başka, "durum duyarlılığı" da gerekmektedir. Duyum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğinden ibarettir. Etkili yönetim için ayrıca içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme yeteneği olan durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir. Reddin'e göre bu özelliklerin hepsinin bir arada bulunması durumuna genelde sadece "tecrübe" de denilmektedir.

Reddin'in modeli özellikle lider özellikleri, lider davranışları ve grup ve durumsal faktörler olmak üzere üç temele dayanmaktadır. Reddin'in modeline ilişkin çok sayıda ampirik araştırma yapılmamıştır. Ancak bu modelden özellikle örgütsel bağlamda yönetici yetiştirmek için yararlanılabilir(Lunenburg&Ornstein,1991,s:152). Bu model bütün durumlara uygun ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır(Eren,1991). Reddin'in kuramı, üç temel üzerine kurulmuş olan basit bir kuram değildir. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin'in kuramı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir(Çelik,2003,s:38).

3.6.2. Liderlik Varsayımları

Yöneticilik ve liderlikle ilgili her çeşit uygulamalarda insanlarla ilgili (onların özelliklerine yönelik) bazı varsayımlarda bulunma zorunluluğu vardır(İlgar,2005,s:69).

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X Kuramı ve Y Kuramı, özetle klasik kuramların insanda (lideri izleyenlerde) ne gibi özellikleri gördüklerini ortaya koymakta ve insancıl açıdan insanda hangi özelliklerin olması gerektiğini savunmaktadır. X Kuramı ve Y Kuramı, doğrudan değil ama dolaylı olarak liderlik kuramı sayılabilir. X Kuramı ve Y Kuramı, tek boyutlu kuramlardır; kuramlarda yalnızca iş görenin doğasının ne olduğu ve ona nasıl liderlik yapılması gerektiği belirtilmiştir; iş görene ilişkin eski ve yeni iki görüş birbiriyle karşılaştırılmıştır(Başaran,2004,s:79).

3.6.2.1. X Kuramı Varsayımları

McGregor’a göre, klasik yönetim kuramlarının iş görene yakıştırdığı özellikler X Kuramı’nı oluşturur. Bu kuramı oluşturan iş gören özellikleri şunlardır(McGregor,1960):

1. İş görenler; para, gereç, araç gibi, örgütün üretim kaynaklarıdır; yönetim, bunları ekonomik sonuçlar için örgütlemekten sorumludur.
2. Yönetim, örgütün isteklerine ayak uydurmak için işgörenleri yönlendirme, güdüleme, denetleme ve onların davranışlarını değiştirme sürecidir. Yönetim, astlara işleri yaptırmak sanatıdır.
3. Yönetimin etkin bir girişimi olmadığında iş görenler edilgen (passive) olabilirler; bundan da ötede, örgütsel isteklere direnebilirler. Bu yüzden iş görenler, zorlanmalı, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı, denetlenmeli; böylece etkinliklere yöneltilmelidir; yönetimin görevi budur.
4. İnsan, doğal olarak tembeldir, elverdiğince az çalışır.
5. Astların tutkusu düşüktür, astlar sorumluluğu sevmezler, yönetilmek isterler.

6. Astlar kalıtsal olarak ben-merkezcil ve örgütsel isteklere ilgisizdir.
7. Astlar değişmelere direnirler.
8. Astlar, yönetenler kadar zeki değildirler, kolayca aldatılabilirler, tuzağa düşmeye hazırdırlar.

X Kuramına göre liderlik, doğası etkilenmeye hazır insanların, yüksek etki içeren yollarla, amaca yönlendirilmesidir.

3.6.2.2. Y Kuramı Varsayımları

McGregor, yukarıdaki kökleşik görüşe karşı, yeni görüş olarak adlandırdığı Y Kuramı'nın yönetime yerleştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Y Kuramı'nın iş gören özellikleri de özetle şunlardır(Mcgregor,1960):

1. İş görenler; para, gereç, araç gibi, örgütün üretim kaynaklarıdır; ama yönetim, bunları, işgörenlerin ekonomik istekleri için örgütlemekle sorumludur.
2. Doğal olarak insanlar ne edilgendirler ne de örgütsel isteklere karşı direnirler; eğer böyle olmuşlarsa bu, örgütteki deneyimlerinin sonucudur.
3. Güdülenmeye, gelişmeye elverişlilik; sorumluluk almaya yeterlik; davranışını örgütsel amaçlara yöneltmeye hazır oluş, işgörenlerin içinde vardır. Yönetim, bunları, onların içine koyamaz. İşgörenlerin, bu yönlerinin kendilerinin tanınmasına olanak sağlamak yönetimin görevidir.
4. Yönetimin asıl görevi, işgörenlerin çabalarını örgütsel amaçlara yöneltebilmek için, elverişli örgütsel ortam ve yöntemleri sağlamaktır.
5. Başarının ödüllendirilmesi ile amaçlara bağlılık doğru orantılıdır.
6. Fiziksel ve zihinsel çalışma oyun oynamak ve dinlenmek kadar tabiidir.

7. Örgütsel problemlerin çözümünde yetenek ve yaratıcılık, yüksek hayal gücü hemen hemen toplumdaki her bireyde bulunur.

8. Modern sanayi toplumunda, vasat bir insanın kültür potansiyelinin yalnızca küçük bir bölümünden yararlanılır.

Y Kuramına göre liderlik, izleyenlerin, var güçlerini salıvermeleri için olanak yaratmak, engelleri kaldırmak, gelişmeleri sağlamak ve onlara kılavuzluk yapmaktır.

3.6.2.3. Z Kuramı Varsayımları

McGregor'ın X ve Y kuramları, ak ve kara gibi, birbirinden ayrılıyordu. Bu denli keskin ayrımı eleştirenler, başka tür bir liderlik biçimi olduğuna inanıyorlardı. Japonya endüstriyel örgütlerinde oluşan liderlik, X ve Y kuramlarının betimlediği liderliğe benzememekteydi. Bu ayrılıklardan yola çıkan William Ouchi ve Alfred Joeger, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki örgütlerle Japonya'daki örgütleri karşılaştırarak değişik bir kuram geliştirdiler. İki ülkenin örgütlerinin yönetimi arasında görülen önemli ayrılıklar aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir. Japonya'ya özgü bu ayrılıkların, Amerika Birleşik Devletleri koşullarında uygulanamayacağını düşünen kuramcılar yukarıdaki iki kuramın birleşimine Z Kuramı dediler. Z Kuramının iş görenler özelliklerine ilişkin görüşü şöyledir(Daft,1983):

1. İş görenler, uzun süre işlendirilmelidir (istihdam).
2. İş görenler, doğrudan ya da dolaylı olarak, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
3. İş görenler, bireysel sorumluluk almalıdır.
4. İş görenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
5. İşgörenlerin ediminin doğal denetimi kapalı; biçimsel ölçülmesi açık olmalıdır.
6. İş görenler işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.

7. İş görenlerle ilişkiler, örgüt içinde kesintisiz olmalı; örgüt dışında ise ailece ve aralıklı sürdürülmelidir.

Tablo 26
Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya Yönetiminin Karşılaştırılması

Amerika Birleşik Devletleri'nde Yönetim	Japonya'da Yönetim
1. Kısa süreli işlendirme (istihdam) 2. Bireysel karar verme 3. Bireysel sorumluluk 4. Sık değerlendirme, hızlı yükseltme 5. Açık ve kesin biçimsel denetim 6. Dar alanda derin uzmanlaşma 7. Çalışma sürecince bölük pörçük insan ilişkileri	1. Yaşam boyu işlendirme (istihdam) 2. Topluca (katılımlı) karar verme 3. Paylaşılmış (takımca)sorumluluk 4. Seyrek değerlendirme ve yavaş yükseltme 5. Kapalı ve doğal denetim 6. Geniş alanda beceriklilik 7. İş içinde ve iş dışında kesilmeyen insan ilişkilerini kutsallaştırma

Z Kuramına göre(Ilgaz,2005,s:70):

1. İnsan ne hayvani ne de öz gerçekleştirici bir kişiliğe sahiptir; ancak düşünme, karar verme ve azmetme yetenekleri vardır.

2. İnsan doğuştan ne iyi ne de kötüdür; hem iyiliğe hem kötülüğe yatkın olabilir.

3. İnsanı davranışa yönelten ne biyoloji ne de hümanizmdir. Harekete geçirici temel faktör konumdur.

4. Güdüleme zorlama veya gönüllü olarak değil mantık yoluyla oluşur.

5. Önemli olan sosyal birim birey ya da küme değil etkileşimdir.

6. İnsanı iyimser ya da kötümsele değil, yansız bir açıdan ele almak gerekir.

Z Kuramı liderin insana yönelimini artırarak iş görenlerle ilişkilerini geliştirmesine önem vermekte, böylece liderin etkililiğinin yükseleceğini savunmaktadır(Başaran,2005,s:80).

Y kuramı varsayımlarını kabul eden yöneticilerin stratejileri, X kuramı varsayımlarını kabul eden yöneticilerden farklı olacaktır. Y kuramı adı verilen yönetim varsayımlarında insanların örgüt içindeki önemi vurgulanmıştır. İnsanların gelişme olanakları Y kuramında daha fazladır. Y kuramı varsayımlarını kabul eden eğitim yöneticisi potansiyel insan kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanma olanaklarını araştıracaktır. Oysa X kuramı başarısız eğitim yöneticileri için iyi bir bahane bulunmasına yardımcı olur. Bu kuramı benimseyen okul müdürü için okuldaki başarısızlığın nedeni tembel öğretmen, tembel yardımcıları, tembel personel, tembel öğrencilerdir.

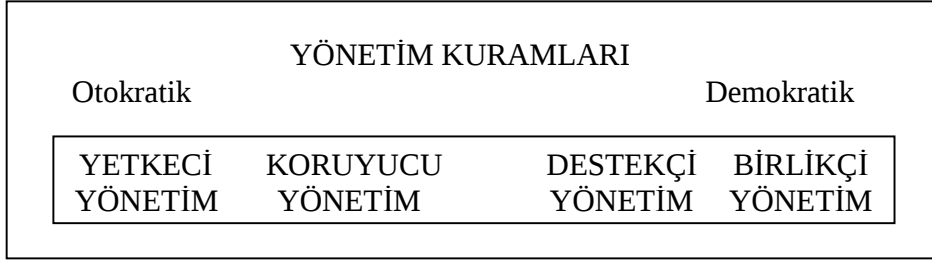
Ayrıca Y kuramını kabul eden yöneticilerin demokratik-katılımlı yönetim yaklaşımını benimsemeleri ve özyönetimi vurgulamaları beklenir. Böylelikle yöneticiler işgörenlerin motivasyon ve iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşması için çaba gösterirler. Kısaca Y kuramında etkin olmayan çalışmaların nedeni yönetimin organizasyon ve denetim ile ilgili yöntemlerde dolayısıyla yöneticide aranmalıdır.

Z kuramı ise insana önem vererek liderin etkililiğinin artabileceğini savunmaktadır.

Bu kuramların ne biri ne de diğeri tam anlamıyla doğrudur. Fakat bunların bilinmesi yöneticilere problemleri daha iyi değerlendirme olanağı verecektir(Ilgar,2005,s:70&71).

3.6.3. Liderlik Davranış Biçimleri

Örgütlerde pek çok yönetim biçimi uygulanır. Bunlar, liderlik araştırmalarına dayanılarak ve otokratik uçtan demokratik uca doğru bir uzanım içinde konularak, dört kümede toplanabilir; bunlar yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri denilebilir. Yukarıda anılan dört yönetim biçiminin her biri aynı anda birer yönetsel davranış kuramıdır. Ayrıca bir kuram olmamakla birlikte, bazı örgütlerde görüldüğü için başboş yönetim de tanımlanmıştır(Başaran,2004,s:11).



Şekil 22. Yönetim Kuramları

3.6.3.1.Yetkeci Yönetim

Yetkeci (authoratic) yönetim biçiminin kaynağı ataerkilliktir. Kavram olarak en yakın 18.y.y.'da (1770) Adam Smith'in Ekonomi Kuramı'na dayanır. Bu kuram Jeramy Bentham ve John Stuart Mill tarafından desteklenmiştir. Daha sonraları, kökleşik (klasik) örgüt kuramlarınca benimsenen yetkeci yönetim biçimi, yaygın olarak uygulanmaktadır(Davis 1972).

Smith'e göre insan, ekonomik yararlarını en üst düzeye çıkartmaya yarayan eylem yollarını seçer. Bir örgütün de ekonomik yararlarını (karını) en üst düzeye çıkartmak istemesi; bunun için her türlü eylem yollarına başvurması gerekir.

a) Yönetmenin özellikleri:Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı bir örgütte çoğunlukla şu yönetsel davranışlar bulunur(Mills 1963; Schein 1965; Filley ve House 1969; Bos 1971; Handy 1976):

Yöneticinin erk kaynağı, genellikle yasalar ve oturduğu makamdır. Eğer yönetici, yönetimde yeterliyse yasal ve makam erkini uzmanlık erkiyle destekler. Ayrıca yetkeci yönetici, yönetsel erkini güçlendirmek için gerektiğinde kaba gücü, dinsel inançları, törel değerleri, anamalcı gücünü, gelenekleri, görenekleri ve benzerlerini kullanır.

Yöneticinin, yetkeci yönetim biçimini başarıyla uygulayabilmesi için güdüsel örüntüsünün, erk başatlı olması gerekir. Ayrıca, bu güdüsel örüntüyü desteklemek için, yöneticinin yarışma başatlı güdüsel örüntüsünün olması da başarısını artırır. Bu tür güdüsel

örüntüler geliştiren yönetici buyurmayı sever; buyruklarını yaptırımlarla güçlendirir. Yetkeci yönetici, girişimcidir (entrepreneur); genellikle tehlikeyi sever; sürekli gelişmek, ilerlemek ister; ülküsüne ulaşmaya çalışır, sert ve kararlıdır; nesnel davranmaya çalışır; özel yaşamını örgütsel yaşamından ayırmaya özen gösterir; yetkesini sonuna kadar kullanmaktan korkmaz.

Yetkeci yöneticinin yetke kullanma biçemi, çoğunlukla korku salmaya dayanır. Astlarının yapmasını istemediği eylem ve işlemleri gösteren uzun çizelgeler hazırlar, bunlar için ne tür cezalar verileceğini tek tek gösterir. Kimi kez olağanüstü eylem ve işlemler için ödül de koyar. Astlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini iyi kullanır.

Yetkeci yöneticinin güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, çoğunlukla, gözdağı ve cezadır. Paraya çok önem verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi biçiminde olur. Yetkeci yönetici, cezalandırmaya kıyamadığı astlarını, iyilik yaparak borçlandırmaya, bu borcu da kendine itaate dönüştürmeye çalışır. Üretimi artırmak için iş görenler arasında bireysel yarışma açmaya özen gösterir.

Yetkeci yönetici, ilke olarak, tek insan yönetimine inanır. Kararlarına kimseyi karıştırmaz; buyruklarının nedenlerini canı isterse astlarına açıklar. Kendi ilkelerine aykırı olan önerileri kuşkuyla karşılar; genellikle astlarının düşüncelerine, görüşlerine kapalıdır. İnsanların çıkarlarını her değerın üstünde tuttuğuna inanır. Ekonomik değerleri önde tutar. Yeğlemelerini ekonomik değerlere dayandırır. Yönetimsel kararlarında ussal olmaya özen gösterir. Karlılığın ussallıkla sağlanacağına inanır.

Yetkeci yönetici, birçok davranışıyla Schein'in Ussal-Ekonomik insan özelliklerini taşıdığı gibi, ayrıca Girişimci, Çıkarıcı insan özelliklerinin bir kesimini de gösterir(Mills, 1963; Schein, 1965; McGregor, 1969).

b) Yapıyı kurma davranışı: Yetkeci yönetici, işlerin yapılmasını rastlantıya bırakmamak için, görevleri belirlemeye, tanımlamaya ve usta kişilere vermeye çalışır. Bunun için gerekirse sağlık koşullarını bile görmezlikten gelebilir. İş akımında, işgörenleri

soluk almaksızın çalıştırabilmek için makine, teknoloji, denetim ve insan ilişkilerinden yararlanır.

Yetkeci yönetici, dar denetim alanlarından oluşan dik bir yetke sıra dizini kurar; zorda kalmadıkça yetkisini, ast yöneticilere göçermez; tüm yetkiyi elinde toplamaya özen gösterir(Handy,1976).

c) Görev davranışı: Yetkeci yönetici, tüm yönetsel yeterliliğini, örgütsel amaçların (ürünün) yüksek düzeyde gerçekleştirilmesine yöneltir. İşgörenlerin çalışmalarını düzenli ve temiz, işlerini süresi içinde ve verimli, nicelik ve nitelikçe tam yaptırmaya çalışır. Görevlerin iş ölçünlerini özenli; ama olağandan biraz yüksek düzeyde koyar. İşgörenlerin, görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir denetimin ve baskının olduğunu duyumsamalarına özen gösterir. Her koşulda verdiği kararların tam olarak gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışır. Bir iş görenin uyması gereken ilk kuralın “gözlerimi kaparım, görevimi yaparım” olması gerektiğine ve ancak baskıyla iş yapacağına inanır. Yetkeci yönetici için insan, örgütte belli bir görevi aksatmadan yapan bir makinedir (araçtır)(Filley ve House, 1969; Korman, 1977; Hitt ve diğerleri 1979; Mıkçıoğlu, 1985).

d) İlişki davranışı: Yetkeci yöneticinin, astlarıyla ilişkisi çok az ve biçemseldir. Yetkeci yönetici, iş görenlerle bu biçimsel ilişkileri için pek çok kural koyar. İş görenler bu kuralları aşabildiklerinde yöneticiye ancak ulaşabilirler. Yetkeci yönetici, işgörenlerin işleriyle ilgili yakınmalarından hoşlanmaz; onları kendinin seçeceği yollarla razı olmaya zorlar. İş görenlerde, iyilik ya da kötülükle, koşulsuz kendine itaat, bağlanma, uysallık ve sorun çıkarmama davranışları göstermesini ister. Yetkeci yöneticinin iş görenlerle sözlü, yazılı iletişimi azdır ve iletişim karşılıklı sezgiye dayanır; bu yüzden yanlış anlaşılımlar çokça olur. Yetkeci yönetici, işgörenleri işten doyumunu sağlamak; örgüte uyumsuzluklarını gidermek; davranışlarını değiştirmek; takım ruhunu geliştirmek için girişimde bulunmaz. İşgörenlerin arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu, yetkiyi kullanmaktır. Yetkeci yönetici, öfkelenince yıldırımlar; memnun edilince armağanlar yağdırır. İşgörenlerin tüm özlük hakları, yetkeci yöneticinin vereceği kararlarla

düzenlenir ve verilir(McGregor,1960; Filley ve House 1969; Handy, 1976; Hitt ve diğerleri, 1979).

e) İş görende varsayılan özellikler: Yetkeci yöneticinin iş görenler için geliştirdiği görüşlerin pek çoğu dogmatiktir. Yetkeci yöneticinin iş görenlerde varsaydığı nitelikler özetle şöyledir(McGregor, 1969; Schein, 1965; Cole, 1988):

Yetkeci yönetim biçiminin görüşüne göre, iş görenler iki sınıfa ayrılırlar; yönetenler ve yönetilenler. Yönetenler güvenilebilen; örgütsel amaçlar için var güçlerini harcayabilen; yüksek amaçlar ve gereksinmeler için güdülenebilen; yüksek nitelikli, seçkin, ussal kişilerdir.

Yönetilenler ise, güvenilemeyen; ancak parayla bazı amaçlar için güdülenebilen; etkin olmaktan çok edilgen; dıştan denetlenebilen; yalnız çıkarları için çalışabilen; sürekli korunmak isteyen duygusal kişilerdir. Yönetilenler, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye direnirler; kendi başlarına karar veremezler; sorumluluk almaktan kaçarlar.

Yetkeci yönetime göre iyi bir iş gören, çok çalışan, üstlerine bağlı, örgüte yararlı, güvenilebilir, başkalarıyla yarışan, buyruklara koşulsuz uyan, sorun çıkarmayan, işinde yeterli kişidir.

Yetkeci yönetimi uygulayan örgütlerde yönetilenler, güçlü, kararlı, katı ama adil, tatlı sert yöneticiyi sevmeye, ona korkuyla karışık saygı duymaya eğilimli olurlar.

Yetkeci yönetime göre, okul yöneticisinin üstün insanlığına karşılık astlar, edilgen, zorlamayınca çalışmayan kişilerdir. Astlar eğitimin, yönetimin amaçlarını gerçekleştirmeye karşı ilgisizlik ve direnme içindedirler. Liderin görevi, onları çalışmaya itmek, zorlamaktır. Yönetime ilişkin kararları vermek yöneticinin; kararları uygulamak ise astların görevidir. Astlar yetersizlikleri yüzünden yönetime katılmamalıdır. Astların işlerinden kaytarma, kaçma eğilimleri yüksek olduğundan yönetici tarafından sıkı bir biçimde denetlenmesi gerekir(Başaran,2000,s:75).

f) Çalışma ortamı: Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde ast işgörenlerin yaratıcılığı, yönetime güveni, amaçlara güdülenmesi, işten doyumu en düşük düzeydedir. Örgütün en üst düzeyinde bulunan yöneticiler, ast işgörenlerine bakarak bu konularda biraz daha yüksek düzeyde bulunabilirler.

Yetkeci yönetim, üretim alt sistemleri tekdüze işler yapan; çevresi ve teknolojisi değişmediği için uyarılma alt sistemine gerek duymayan; dolayısıyla yenileşme girişimine pek gerek duyulmayan; işgörenlerin çoğunluğu ataerkil aileden gelen örgütlerde uygulanabilen bir yönetim biçimidir. Gözlenebilir değişikliğe uğramayan bu tür örgütlerin çalışma ortamında, işler dar görevlere ayrılmıştır; görev ve amaçlar (ürünler) değişmez; iş akımı ve yetke sıra dizini esnemez; astların yönetime katılmasına gereklilik duyulmaz(Carroll ve Tosi, 1977).

Yetkeci yönetimin uygulandığı okullarda her iş görenin çalışır görünmek için büyük çaba gösterdiği; yapılanları gerçek değerinden yüksek gösterme eğiliminin bulunduğu; aldatıcı, göz boyayıcı bilgilerin üretildiği görülebilir. Buna karşılık, bu tür yönetimin uygulandığı bazı okullarda, derslerde başarılı olan öğrencilerin sayısının arttığı görülebilir. İnsancıl gibi görünmemesine karşın, bu tür yönetim biçiminin altında çalışmak isteyen eğitim iş göreni bulunabilir ve başarılı olabilir. Ataerkil yönetimli ailelerden gelenlerin bu yönetim biçiminden hoşnut ve başarılı oldukları gözlenmektedir. Araştırmacılar, Türkiye'deki okullarda çoğunlukla yetkeci yönetimin uygulandığını göstermektedir. Yine araştırmalara göre, okulların bu yetkeci yönetimi, siyasal etkin tutumuna göre yumuşamakta ya da sertleşmektedir(Başaran,2000,s:76).

3.6.3.2. Koruyucu Yönetim

1930'lu yıllarda, İnsan İlişkileri Akımı'nın etkisiyle, örgütlerde iş görenlere daha insancıl davranılması yaygınlaşmaya başladı. İş görenlerle iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme görüşü, koruyucu (custodial) yönetim biçimini ortaya çıkardı. Gerçi ataerkillikte de, yöneticinin bir yandan iş görenlere sert davranırken öte yandan babacıl davranması, yaygın olmasa da bir kural olarak benimseniyordu. Ama koruyucu

yönetim biçiminde yönetici, tatlı olmaktan ötede, işgörenleri ekonomik (parasal) doyum yoluyla örgüte bağlamayı; böylece onun var gücünü örgütün etkililiği için kullanmayı amaçlıyordu(Davis, 1972).

a) Yöneticinin özellikleri: Koruyucu yönetici, iş görenlerle iyi ilişkiler kurması yönünden toplumsal insan (Schein, 1965); çoğu kez duygileriyle davrandığı için duygusal insan (Luthans, 1989); kimi kez işi işgörenlerin istencine bıraktığı için de yönetici yönetmen (Simon, 1957) özellikleri gösterir.

Koruyucu yöneticinin erk kaynağı, elinin altında tuttuğu ve dağıtımından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır. Buna, verdiği ödüller, armağanlar da eklenebilir. Koruyucu yönetici, örgütsel kaynakları örgütsel amaçlar için etkili biçimde kullanmayı amaçlar(Filley ve House,1969).

Koruyucu yönetici, işbirliği yapmadaki becerikliliği, kural koymada ve kurallara uymadaki ustalığı ile toplumsallaşmış bir kişidir. İşgörenlerin düşünmesi, koruması özvericidir; onlara güvenir ve dayanır; onlarla dost olmayı sever(Cole 1988).

Koruyucu yöneticinin yetke kullanma biçemi, duruma göre değişir. Kimi kez yalnız başına kararlar verir., kuralları koyarken, kimi kez de bazı işlerde karar vermeyi, kural koymayı astlarına bırakır.

Koruyucu yönetici, işgörenleri güdülemede, etkilemede ve özendirmede parayı araç olarak kullanır; onların toplumsal gereksinmelerini karşılamaya ve güven duygusunu geliştirmelerine özen gösterir(Cole 1988).

Koruyucu yönetici, kendini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araç olarak görür(Schein 1965). Yönetici, hedeflere ulaşmak için işgörenleri denetlemekten çok onlara kılavuzluk yapmanın gereğine inanır.

b) Yapıyı kurma davranışı: Koruyucu yönetici, örgütünde işbölümünün özenle yapılmasına ve görevlerin tanımlanmasına kılavuzluk eder. İşbölümünü ve görev

tanımlarını, ast yöneticilerine yaptırır. Örgütte iş akımı, işgörenlerin girişiyle ve kendiliğinden oluşur. Koruyucu yönetici işin niteliğine göre, çalışma kümeleri kurar. Çalışma kümelerinin kararları çoğunlukla uygulanır. Yetke sıra dizini katı değildir. Koruyucu yönetici gerektiğinde yetkesini astlarına göçerir. Çok önemli konuların dışında onlardan hesap sormaz. İşgörenlerin sorumluluklarını yükleneceklerine inanır.

c) Görev davranışı: Koruyucu yöneticinin görev davranışı, ilişki davranışına bakarak düşüktür. Kendini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görmesine karşın, tam gerçekleştirilmesi için sorumlu görmez. Koruyucu yönetici, işleri planlar, kaynakları örgütler; işgörenleri eşgüdümleyerek; iletişimi sağlamaya çalışır, ama örgütsel amaçlara ulaşmada elde edilenlerle yetinir. İş görenlerle ilişkilerini bozma pahasına üretimi artırma girişimini göze alamaz(Filley ve House, 1969).

Koruyucu yönetici, iyi ilişkiler yoluyla verimi artırmaya çalışır. Yönetici iyi bir taşıyıcıdır; işgörenlerin iş için gereksindiği kaynak, araç, gereç, makine gibi gerekli kaynakları anında sağlamaya çalışır. Bunun için yönetici, iş görenlerle işbirliği yapmaya her an hazırdır(Cole 1988). Koruyucu yöneticinin, örgütü yenileştirmek ve çevreyi korumak için girişi pek görülmez.

d) İlişki davranışı: Koruyucu yöneticinin yönelimi, görev davranışından daha çok ilişki davranışıdır. Koruyucu yönetici, işgörenlerin, ilkin ekonomik gereksinimlerinin sonra da güvenlik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanması için çalışır.

Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, iş görenler arasındaki ilişkilerin iyi olması sayesinde çatışmaya pek rastlanmaz. Her iş gören, elverdiğince astının ve üstünün gönlünü kırmamaya çalışır. Buna karşın, çatışmasız da yaşanamayacağından koruyucu yönetici tarafından gönül alma ve uzlaşma yoluyla çözülmeye çalışılır.

Koruyucu yönetici, işgörenlerin duygu ve düşüncelerine önem verir, onları dinlemek için zaman ayırır. İş görenlere örgüte uyumsuzluk gösterdiklerinde, yönetici onlara elinden gelen yardımı yapar(Hitt ve diğerleri, 1979).

Koruyucu yöneticinin, gerektiğinde çalışma kümeleri kurması dışında işgörenlerin takım ruhunu geliştirmesi için girişimi pek görülmez. Yönetici, bireysel çalışmalara daha çok önem verir; ama işgörenlerin kişiliklerini geliştirmeleri için birbirleriyle ilişki kurmalarına yardım eder(Schein, 1965).

e) İş görenin varsayılan özellikleri: Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde iş görenin, güvenlik ve toplumsal gereksinimleri karşılandığında, üretim gücünü örgütsel amaçlar için salıvereceğine inanılır. Bu örgütlerde çoğunlukla, başkalarına bağlanma ve dayanma güdüsü başat olan; yarışmasız, zorlanmasız bir ortamda çalışmayı seven, usallıktan çok duygusallığı güçlü olan; orta düzeyde eğitimli iş görenlerin çalışacağı varsayılır(Hitt ve diğerleri, 1979).

f) Çalışma ortamı: Koruyucu yönetim biçimi özel kesimden daha çok kamu kesiminde görülür. Bu tür örgütlerin çevresinde çok az değişme vardır; olan değişme de sorun yaratmaz, görmezlikten gelinebilir.

Örgütte işgörenlerin toplumsal ilişkilerine elverişli bir ortam yaratılmıştır. İşgörenlerin toplumsal gereksinimleri, örgütün olanakları ölçüsünde karşılanır. Örgüt ortamı, toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında dayanışmaya, işbirliğine elverişlidir. Çalışma ortamından işgörenlerin çoğunluğu memnundur.

Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, temel (üretim, alışveriş, uyarılama) alt sistemlerinden daha çok destek (yaşatma) alt sistemleri güçlüdür(Başaran,2004,s:117).

Koruyucu yönetim, iş görene sağladığı ekonomik yararlarla onun okula bağlanacağını, böylece gücünü okulun amaçlarını gerçekleştirmek için harcamaktan çekinmediğini varsayar. Ama insanın, sağladığı ekonomik yararlarla karşılık kendini bir örgütte ne derece adayacağı tartışma konusudur(Başaran,2000,s:76).

3.6.3.3. Destekçi Yönetim

Destekçi (supportive) yönetim biçimi, 1950'li yıllarda Likert'in araştırmalarından da yararlanılarak ortaya çıkıp yayılmaya başlamıştır. Davranış biçimlerinin ve demokrasinin gelişmesi, örgütlerde, destekçi yönetim biçiminin benimsenmesine yol açmıştır. İşgörenlerin yüksek düzey gereksinimlerinin karşılanmasını ve yönetime katılmasını hedefleyen destekçi yönetim biçiminde, yönetim, iş görenlere destek hizmeti veren yerdir; yönetici de örgütsel liderdir(Davis, 1972).

a) Yöneticinin özellikleri. Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde yönetici, örgütsel lider niteliklerini gösterir. Böyle bir yönetici, girişimci (entrepreneur) (Mills, 1963); örgütçü (organization man) (Whyte, 1956); etkin (active) (Argyris, 1964; McGregor, 1969) insandır.

Destekçi yöneticinin erk kaynağı, örgütsel liderliğidir. Örgütsel lider, yönetsel erkini astlarından alır. Yöneticinin kişilik özellikleri, yönetim ve üretimde uzmanlığıdır. Bu uzmanlık, doğal olarak, işgörenlerin ona yapma ve yaptırma hakkı vermesine yol açar.

Destekçi yönetici, başarıma güdüsünü gerçekleştirmiştir ve işgörenlerini başarılı olmanın tadını almaları için destekler(Mc Clelland, 1961). Yönetici kendi davranışlarını işgörenlerin kişilik özelliklerine ve davranışlarına göre ayarlar; duruma uygun yönetsel stratejiler geliştirmeye çalışır; sorunlardan kaçmaz; onları saklamaz; sorunların çözülmesi için elbirliği ve savaşımçı bir tutumla uğraşır.

Destekçi yönetici, başarılı olmanın, iş görenler için en iyi güdülenme, etkilenme ve özendirme güdüsü olduğuna inanır; takım ruhunu geliştirmeye, işi çekici kılmaya ve onları işlerine sarmaya ortam hazırlar. Destekçi yönetici, iş için iyi bir ortam hazırlayıcıdır(Başaran,2004,s:117).

Destekçi yönetici, işgörenlerin yönetime katılmasına yandaştır. İş görenlere danışmanlık hizmeti verilmesine ve bu hizmette yöneticinin de yeterli olmasına inanır. Yönetici, işgörenlerin örgüte ve yönetime karşı psikolojik sözleşmelerini geliştirmeye

çalışır(Schein,1965). İşgörenleri yaratıcılık gücüne inanır ve bunu, işlerinde kullanmalarına yardım eder.

b) Yapıyı kurma davranışı: Destekçi yönetici, işbölümünü, görev tanımlarını iş görenlerle birlikte yapar. İşbölümü ve görev tanımları, gerektiğinde değiştirilebilir ve esnetilebilir; yalnızca belli bir iş kotarılırken iş görenler arasında gereksiz çatışmalara yer vermeyecek biçimde düzenlenir. İş bittiğinde işbölümü ve görev tanımları, yeni işe göre, yeniden yapılabilir(Davis, 1972).

Destekçi yönetimde iş akımı, işlerin niteliğine göre düzenlenir. İş akımı gerektiğinde, işgörenleri isteği ve katılımıyla yeniden kararlaştırılır. Yetke sıra dizini, katı çok basamaklı değildir. Destekçi yönetici, gerektiğinde her an yetkesini iş görenlere göçermeye hazırdır. Yetke göçerimi, işin zamanına, niteliğine, işgörenlerin kişiliğine göre değişebilir(Başaran,2004,s:118).

c) Görev davranışı: Destekçi yöneticinin görev ve ilişki davranışı birbirine denktir. Yönetici, her iki davranışında da en yüksek düzeye çıkmaya çalışır.

Destekçi yönetici, işgörenlerin örgütsel amaçlara (üretimin en yüksek düzeyi) ulaşmaları için ellerinden gelenin en iyisinin yapmalarına ortam hazırlar. Ulaşılabilecek üretim hedeflerinin, ölçünlerini, iş görenlerle birlikte kararlaştırır. İlgili her iş görenin planlamaya katılımını sağlar. Uygulama programlarını, kaynakların eşgüdümlemesini özenle yapar.

Destekçi yönetici, iş görenlerle çok yönlü, açık bir iletişim kurar. Destekçi yöneticinin denetimi, özel değil, genel; kişilere yönelik değil, iş edimine yöneliktir. Yönetici, işgörenlerin önerilerini özenle dinler; işlerinde yaratıcılıklarını destekler; örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından izler; işgörenlerin önerilerini alır; çevreye önem verir ve çevreyi korumaya özen gösterir.

Destekçi yönetici, işgörenlerin örgütsel amaçlara güdülenmesi için olası tüm değişkenleri işe koşar; ulaşılacak hedefleri benimsemeleri için onları destekler(Başaran,2004,s:118).

d) İlişki davranışı: Destekçi yönetici, görev davranışında olduğu gibi, iş görenlerle iyi, dürüst ve etkili bir ilişki kurmaya çalışır. İş görenlerle olumlu bir ilişki kurmak için her fırsatı değerlendirir.

Destekçi yönetici, işgörenlerin alt düzey gereksinimlerini olduğu kadar, üst düzey (özgerçekleştirme) gereksinimlerini de karşılayan bir ortam hazırlayarak, işten doyumlarını sağlamaya çalışır.

Destekçi yönetici, iş görenler ve birimler arasında ortaya çıkan çatışmaları, işgörenlerin ve örgütün yararlarını dengeleyerek uzlaştırmaya bağlar. Çatışmaların ortaya çıkarttığı yeni düşüncelerden yararlanır; ama örgüte ve kişilere zarar verecek düzeye tırmanmaması için de, en etkin yöntemleri kullanarak, çatışmaları yönetir(Carroll ve Tosi, 1977).

Destekçi yönetici, işgörenleri yakından tanımaya çalışır. Onların güçlü ve güçsüz yanlarını bilerek, başarılı olacakları görevin başına geçmelerini sağlar; böylece uyumsuz olmalarını önlemeye çalışır. İşgörenlerin birbirleriyle iyi, dürüst ve olumlu ilişkiler kurmalarına ortam hazırlar. Uyumsuz işgörenlerin örgüte uyumunu sağlamak için uğraşır, gerekirse uzman (psikolog, psikiyatrist) kişileri yardıma çağırır.

Destekçi yönetici, işgörenlerin takım ruhunu geliştirmelerini destekler; elveren her işte, işgörenlerin takım olarak çalışmalarını sağlar. Destekçi yönetici aynı anda iyi bir eğitmendir. Destekçi yönetici ve örgütün eğitim birimi, iş görenler için eğitim olanakları hazırlayarak onları yetiştirmeye çalışır. Destekçi yönetici, işgörenlerin işlerinde yeterli olmaları, değişik alanlarda yetişmeleri ve kişiliklerini geliştirmeleri için eğitim olanakları hazırlar ve başka örgütlerden yararlanır.

Destekçi yönetici, içlerinden birisi olarak işgörenlerin dilek, öneri ve düşüncelerine her an açıktır. İşgörenleri içtenlikle dinler ve düşüncelerinden yararlanır; düşüncelerini uyguladığı işgörenleri unutmaz, onları ödüllendirir, onurlandırır(Başaran,2004,s:119).

e) İş görenin varsayılan özellikleri: Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde yöneticiler iş görenlerde şu özelliklerin bulunduğunu varsayarlar(McGregor, 1960; Filley ve House, 1969; Cole, 1988).

İnsan yaratıcıdır. İnsanın bilişsel gücünün sınırı bilinmemektedir; örgütün bu güçten yararlanması, etkililiğini yükseltmesi için zorunludur.

Uygun ortam hazırlandığında, iş gören örgütsel amaçları benimseyebilir, bunları gerçekleştirmek için sorumluluk alabilir; bunun da ötesinde sorumluluğu, yükümlülüğü artar. İş gören, kendi amaçları (gereksinimleri) ile örgütün amaçlarını dengeleyebilir; bunlar için var gücünü harcayarak elinden gelenin en iyisini yapabilir.

İnsan, bir sistem olarak karmaşık yapıdadır(Schein, 1965; Luthans, 1989). İş görenin güdülere, gereksinimleri sayısızdır; yaşadıkça yenilerini de edinir. İş gören, belli kişilik özelliklerinin sınırı içinde sürekli değişir ve olgunlaşır. Örgüt iş görenin gelişmesine olumlu bir ortam hazırlamalı ve yön vermelidir.

İnsanca davranılmak, her insanın hakkıdır. İş gören, yeterlikleriyle yalnız görevini yapmakla kalmamalı; yönetime de katkıda bulunmalıdır. Özellikle kendini ilgilendiren yönetsel kararlara katılmak, iş görenin hem hakkı hem de görevidir.

Eğitim işgörenleri işlerinden edilgen olmaktan çok etkin olmayı yeğlerler. Eğitim işgörenleri okulun ya da eğitimin amaçlarına karşı olmaktan çok bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Eğitim işgörenleri sorumluluktan kaçmazlar, üstelik sorumluluk almaya isteklidirler. Yönetime katılmayı isterler, katıldıklarında da başarılı olurlar. Eğitim işgörenlerinin mesleklerinde gelişmeye, yardımlaşmaya, güç birliği yapmaya, eğitsel sorunları çözmeye elverişli öğrenimleri ve deneyimleri vardır(Başaran,2000,s:76).

f) Çalışma ortamı: Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütte, işgörenlerin işten doyumlarına ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir ortam vardır. Örgütte her iş görenin işinde başarılı olmasını destekleyen bir hava oluşturulmuştur. Örgütün

kültürü, iş görenin kendini geliştirmesine, özdenetimine, yaratıcılığına ve özgerçekleşmesine elverişlidir.

Destekçi yönetimin oluşturduğu ortam içinde, işgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeyleri yüksektir. Sorunlar, işgörenlerin oluşturduğu takımlarca çözülür. Yönetilen, yöneten, belirsiz olduğu için, iş görenler arasında oluşan iletişim ağı karmaşıktır; ama işler başarıyla yapılır(Başaran,2004,s:120).

Eğer (1) örgütün çevresi sürekli değişiyor ve bu yüzden dirik olmak zorundaysa; (2) bu dirik çevrede üretim yapacak işgörenlerin yüksek düzeyde yeterliklerle donatılması gerekiyorsa, örgütün destekçi yönetimle yönetilmesi de zorunlu olur. Bu iki özelliği taşıyan bir örgütün etkili olabilmesi, destekçi bir yönetimle yönetilmesine bağlıdır(Croll ve Tosi, 1977). Bu yüzden destekçi yönetim biçimi, ancak yüksek düzeyde yeterli olan iş görenlere uygulanabilir(Davis, 1972).

Destekçi yönetim, daha çok Davranışsal Örgüt ve Yönetim Kuramları'nın ürünüdür. Okullarda destekçi yönetimin, yetkeci ve koruyucu yönetime göre daha başarılı olacağı varsayılır. Eğitim örgütlerinde çalışan eğitim işgörenlerinin öğrenim ve deneyim düzeylerinin yüksekliği, destekçi yönetime daha uygundur(Başaran,2000,s:77).

3.6.3.4. Birlikçi Yönetim

Yüksek düzeyde akademik ve uzman işgörenleri çalıştıran örgütlerin çoğalması ve bu örgütlerin yönetimi için arayışların artması, 1970'li yıllardan sonra birlikçi (collegial) yönetim biçiminin yayılmasına yol açtı. Bu örgütün yayılmasına örgütün yapısını kurmada sistem yaklaşımını; yönetimde Olumsuzluk ve liderlikte Dönüşümcü kuramların uygulanmasının benimsenmesi de yardım etti. Birlikçi yönetim, işgörenlerin özdenetimine, özyönetimine dayanan; mesleki coşkularla özgerçekleşme gereksinimlerini sağlayan; karşılıklı katkılarıyla takım çalışması yapmalarına elverişli olan bir yönetim biçimidir(Davis,1972).

a) Yöneticinin özellikleri: Birlikçi yönetici, özgerçekleşmiş (self-actualizing man), karmaşık (complex man) (Schein, 1965); ve bir bakıma devingendir (mobicentric) (Jennings, 1967); ayrıca sistem (system man) (Luthans, 1989) insan özelliklerini de taşır.

Birlikçi yöneticinin erk kaynağı, yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığı ve örgütsel liderliğidir. Birlikçi yönetici yasal ve makam erkine başvurmaz; yönetsel erkini iş görenlere göçerdiği için, ancak takımın bir üyesi olarak takım içinde uzmanlık erkinin gereğini yerine getirir.

Birlikçi yönetici, örgütsel liderdir. Yerine göre girişimci, savaşımçı ve yüklenicidir. Yönetici örgütü ve işgörenleriyle onurlanır; yönetimdeki yeterliğini sürekli geliştirmeye ve yenileştirmeye çalışır; kendine iş görenlerden ayrı tanımaz; onlarla kendini eşit görür.

Birlikçi yönetici, işgörenlerin yüklendikleri işlerde gereken kararları vermelerini ve sorunlarını çözmelerini ister. Gerekirse yönetimde bir uzman olarak, onların karar vermelerine ve sorunlarını çözmelerine katılarak liderlik eder.

Birlikçi yönetici, işgörenleri güdülemek, etkilemek ve özendirmek için girişimde bulunmaz. Bu konuları takıma ve takımın liderlerine bırakır. Yüksek düzeydeki iş görenler için başarının, en yüksek güdülenme, etkilenme ve özendirme etkeni olduğuna inanır. Birlikçi yönetici, insanın üstünlüğüne ve özgerçekleştirme gereksinmesini doyurmak için çalıştığına inanır. Yönetici insanın, en yetkin bir sistem, dolayısıyla karmaşık bir bilişsel ve duygusal yapıda olduğunu bilir; karmaşık bir sistem olarak sürekli değişim ve gelişim içinde olduğuna inanır(Filley ve House, 1969).

b) Yapı kurma davranışı: Örgütün işlerinin çoğunluğu takımlarca yapılır. Birlikçi yönetici, takımca saptanan amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri işgörenlerin önüne serer, iş görenlerce işbölümünün yapılmasına ve görevlerin saptanmasına kılavuzluk eder. Takım başkanları takım üyelerince seçilir. Gerekirse takım yöneticisi, yönetici tarafından da atanabilir.

Örgütün iş akımı, çoğunlukla takım başkanı ya da yöneticilerince; günlük ve destek hizmetlerin iş akımı, yönetici tarafından ya da uzmanlarca belirlenir(Davis,1972).

Örgütün belirgin bir yetke sıra dizini yoktur; ama takım başkanlarına göçerilmiş yetkenin etkili çalışmasına özen gösterilir. Takım, yüklendiği görevin yetkili biçimde yapılmasından ilkin kendine; sonra da üst yöneticiye sorumludur(Carroll ve Tosi, 1977).

Üretim, destek birimlerinin dışında takımlarca yapıldığı için, örgütün yapısı çoğunlukla göze (matrix) örgütlenmeyle oluşur. Örgütün yapısı bir bakıma, proje örgütlenmeye de benzer(Cole, 1988).

c) Görev davranışı: Birlikçi yöneticinin görev davranışı, ilişki davranışı gibi en yüksek düzeydedir. Örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleşmesi, böylece örgütün etkili olması onun ülküsüdür. Ancak bu ülkeye yalnız kendisinin değil, iş görenler eliyle ulaşılabacağına inandığı için, onlara güvenmektedir.

Yönetim kararları; kararların planlanması, programlanması; örgütsel kaynakların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi; iletişimin sağlanması; işlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi; takımların yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır. Yönetici, yönetim süreçleri ve işlevlerinin sonuçlarına ilişkin takımlardan bilgi alır, sorun varsa kendine düşen görevi yüklenir; gerekirse sorunun çözümü için seçenekler gösterir.

Sorunlar örgütü darboğaza soktuğunda, Birlikçi yönetici, bir takımın ya yönetici ya da bir üyesi olarak görev alır. Bunun dışında bir uzman olarak, takımlarda doğal bir üye gibi her an yer alabilir.

d) İlişki davranışı: Birlikçi yöneticinin iş görenlerce ilişkisi yetişkin-yetişkin ilişkisidir. İnsanın üstünlüğüne ve yaratıcılığına inanan bir kişi olarak, insanın onuruna ve haklarına saygılıdır. Her iş görenin gereksinmelerini doyurmasına, kendini geliştirmesine ve özgerçekleştirmesine yardımcı olur(Davis, 1972).

Takımlarda ortaya çıkan çatışmaların yönetimi takım başkanlarının görevidir. Birlikçi yönetici, kendine yansıyan çatışmaların çözümünü, ilgili iş görenlerle birlikte arar. Birlikçi yönetici için iş görenler arasında oluşan görüş ayrılıklarının (çatışmaların) her biri, ders alınması gereken birer düşünce ve yaratıcılık kaynağıdır. Çatışmaların, örgüte yeni düşünce sağlamasına özen gösterilir(Başaran,2004,s:121).

Yüksek düzeyde yetişmiş iş görenlerin örgüte uyumu, örgütün kalıplaşmış kuralları yüzünden zordur. Birlikçi yönetici, kendine yansıyan uyum sorunları için konunun uzmanlarını yardıma çağırır.

Birlikçi yönetici, işgörenlerin takım ruhunu geliştirmelerine ve sürdürmelerine katkıda bulunur, ortam hazırlar ve liderlik eder. İşgörenlerin kendilerini yetiştirmeleri için ortaya çıkacak isteklerinin yerine getirilmesinde, örgütün her türlü olanaklarını kullanır.

e) İş görenin varsayılan özellikleri: Birlikçi yönetim biçimine göre iş görende varsayılan özellikler şunlardır(Argyris, 1953; McGregor, 1960; Schein, 1965; Maslow, 1970; Cole, 1988):

İnsanın, bilişsel ve duygusal gücünün, dolayısıyla yaratıcılığının sınırı yoktur. İnsan, bu gücünü gereksinmelerini doyurmak için kullanır. Bu gereksinmelerin en yüksek basamağı, insanın tüm gizilgücünü işleyip geliştirerek ulaşacağı özgerçekleştirim basamağıdır. Her insan bu basamağa ulaşmak için uğraşır. İnsanın başarıya ulaşma güdüsü önemlidir. İnsan, ortam bulduğunda başarının doruğuna ulaşır.

Örgütün amaçlarıyla iş görenin amaçlarını dengelemek ve bağdaştırmak olanaklıdır. Bunun sağlanabilmesi için yöneticinin, liderin davranışını göstermesi gerekir. Örgütsel amaçlar için iş gören, görevlerini yüklendiğinde, sorumluluk aldığında; özdenetim yeterlik ve yetkisine kavuştuğunda, örgütle özdeşleşerek var gücünü salıverir. Yüksek düzeyde eğitilmiş meslek insanının bu niteliğe kavuşmuş olması doğaldır.

f) Çalışma ortamı: Birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde, çalışma ortamı takımlarca düzenlenir. Her takımın başkanı ve üyeleri kendi ortamlarını kendi özelliklerine

göre oluşturdukları için, rgtte bir ortam çeşitliliği (mozaik) vardır. Ama bu çeşitlilik bütünlük (birlik) içinde uyumlu bir görünüm sergiler.

Genel görünümüyle örgüt ortamı, işgörenlerin yaratıcılığına; yeni yöntemleri denemelerine; önerilerini zgrce söylemelerine; eleştirilerini açıkça bildirmelerine; sorunlarını çözmelerine elverişlidir.

Birlikçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, yönetime katılma ve yönetimin demokratikleştirilmesi gerçekleştirildiğinden, işgörenlerin, ödemenin adaletsizliğine; işbölümünün dengesizliğine ilişkin yakınmaları en düşük düzeydedir. İş görenler gereksinmeleri için gereken ortamı, örgütün olanaklarına göre kendileri oluştururlar. Örgüt, tümüyle açık toplumsal sistem niteliğinde çalışır. Her takım, kendi özelliklerine göre yönetildiği için de yönetimde olumsuzluk kuramı işler.

Birlikçi yönetim biçimi yenidir. Birlikçi yönetim biçimi, yüksek düzeyde meslek insanların çalıştığı, niversite, akademi, uzmanlık örgütleri, araştırma merkezleri gibi işyerlerinde uygulanabilir. Batı'da bu tür örgütlerde uygulamanın yayıldığı görülmektedir(Davis, 1972).

3.6.3.5. Başıboş Yönetim

Başıboş (free-rein, laissez faire) yönetim biçimi aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir; ama bazı örgütlerin başıboş bırakıldığı gözlenebilmektedir. Başıboş yönetim, örgütün yetke yapısında en st makamda oturan kişinin yasal, makam, uzmanlık ve kişilik yetkelerini kullanmamasından ortaya çıkar. Yetke kullanmama, değişik nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir: Örgüte yabancılaşma, ksme; yetke kullanmaktan çekinme, korkma; yönetimde yetersizlik; yetke kullanmaya gerek görmeme ya da inanmama bunlardandır.

Başıboş yönetimin uygulandığı örgütlerde, st yönetici tarafından ister gerilmiş olsun ister olmasın yetke, örgütün alt birimlerini ve bölümlerini yönetenlerin eline geçer.

Bu yöneticiler, ellerine geçirdikleri yetke ile birim ya da bölümlerini diledikleri gibi yönetirler.

Başboşçu üst yönetici, işgörenleri güdülemek, etkilemek ya da özendirmek için hiçbir girişimde bulunmaz; kendine danışıldığında yardım etmeye çalışır; ama bu yardımı ancak istediği iş görenlere yapar. Kimi yönetici, başvurulduğunda birim ve bölümlerin gereksinmelerini karşılamak için etkin girişimlerde bulunabilir.

Başboşçu yöneticinin yapıyı kurma, görev ve ilişki davranışları yüzeyseldir. Genellikle, işbölümünün, görev tanımlarının, iş akımının yapılmasını alt birim ve bölüm yöneticilerine bırakır. Yönetim süreçleri, işlevler, kendi bildikleri biçimde, birim ve bölüm yöneticilerince işletilir. Örgütün yenileştirilmesi için genellikle girişim yoktur. Ast yöneticiler istediğinde, bazı yeni araç gereçler alınabilir.

İşgörenlerin işten doyumu, yöneticiyi ilgilendirmez. Genellikle başboşçu yöneticinin kendisi de işten doyumu sağlayamamıştır. Örgütte oluşan çatışmalar ya sürer gider ya da zamanla kendiliğinden unutulur. Uyumsuz olan iş görenler kendi başlarına bırakılır. Takım ruhunu geliştirmek için üst yöneticinin hiçbir girişimi yoktur. İş görenler planlı bir eğitimle değil, birbirlerini etkileyerek yetişirler.

Başboş yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde işgörenlerin özelliği için varsayımlar da geliştirilmiş değildir. Başboş yönetim biçimi genellikle kamu örgütlerinde, çevresi değişmeyen ve üretimi tekelinde tutan özel örgütlerde görülebilir. Böyle yönetilen örgütlerde üretimin azlığı, çokluğu önem taşımaz. Dolayısıyla yöneticinin, örgütün etkili olması konusunda bir kaygısı bulunmaz. İş görenler, kendilerine karışan olmadığı, denetlenmedikleri, gönüllerinin istediği gibi çalıştıkları için genellikle işi oluruna bırakarak ortamdaki memnun olmaya çalışırlar. Bu tür örgütlerde çalışanlar, işlerini genellikle ikinci bir iş gibi görerek, örgüt dışında başka bir iş tutarlar.

Kuşkusuz bu liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında durumsal etmenlerin rolü büyüktür. Örneğin, liderin kişiliği, izleyicilerin kişiliği, izleyicilerin olgunluk derecesi,

kültür yapıları ve iş tecrübeleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman baskısı vs. liderlik biçimini etkilemektedir(Eren,2004,s:458).

Lider bu liderlik tiplerinden sadece birini göstermek durumunda ve zorunda değildir. Çeşitli durumlarda çeşitli liderlik tiplerini göstererek eklektik bir yaklaşım sergileyebilir(Ilgar,2005,s:71)

3.6.3.6. Liderlik Davranış Biçimlerinin Karşılaştırılması

Yönetimde Olumsuzluk Kuramı'na göre hiçbir yönetim biçimi kötü değildir. Eğer bir yönetim biçimi, örgütün üretimine elverişli ve işgörenlerin niteliğine uygunsa iyidir, değilse kötüdür. Örgütte uygulanacak yönetim biçimi, sonul olarak, işgörenlerin işten doyumlarını ve örgütün amaçlarını, planlanan düzeyde gerçekleştirebilmelidir. Yönetim ve örgüt, bu iki amaca ulaşmak için bir araçtır. Yoksa yönetim biçiminin kendisi bir amaç değildir. Bu açıdan bakıldığında yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi yönetim biçimlerinin her birinin uygulanabileceği bir örgüt vardır. Başka bir deyişle örgütte, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye en uygun olan herhangi bir yönetim biçimi uygulanabilir(Başaran,2004,s:124).

Tablo 27
Yönetmel Davranış Kuramlarının Karşılaştırılması

YÖNETSEL DAVRANIŞ KURAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI				
YÖNETMENİN	YÖNETİM BİÇİMLERİ			
	YETKECİ	KORUYUCU	DESTEKÇİ	BİRLİKÇİ
DAYANAĞI	Erk	Ekonomik Kaynaklar	Liderlik	Karşılıklı Katkı
AMACA YÖNELİMİ	Yetke	Parasal Ödüller	Destek	Takım Çalışması
İŞGÖRENE YÖNELİMİ	İtaat	Güvence	Edim	Sorumluluk
RUHSAL SONUÇ	Kişisel Bağımlılık	Örgütsel Bağımlılık	Katılma	Özdenetim Özyönetim
GEREKSİNME KARŞILAMA	Düşük Düzey Gereksinmeler	Orta Düzey Gereksinmeler	Yüksek Düzey Gereksinmeler	Özgerçekleştirme
GÖNÜLGÜCÜ ÖLÇÜTÜ	Uysallık (Compliance)	Doyum	Güdülenme	Görüş Benimsetme
EDİMSSEL SONUÇ	En Az Düzeyde	Edilgen İşbirliği	Uyandırılmış Güdüler	Bazı Meslek Coşkuları

Kaynak: Keith Davis. **Human Behaviour at Work**. New York:McGraw-Hill, 1972, s.498

Ancak liderlik biçimleri karşılaştırıldığında her birinin yarar ve sakıncalarının olduğu görülmektedir(Eren,2004,s:458). Otokratik lider davranışlarının sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir: Bu liderlik biçiminin birinci yararı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin bekleyişlerine uygun görülür. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse böyle bir toplumda izleyiciler de hiç kuşkusuz liderlerinden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Ayrıca otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Bu da otokratik liderlik davranışının ikinci yararını oluşturmaktadır. Çünkü bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenine sahip olabilmekte ve lideri güdüleyici bir ödül niteliği taşımaktadır. Otokratik biçimin üçüncü bir yararı da lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesindedir. O halde, otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve izleyicilerin sözlü olması dahi inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülür. Bu gibi durumlarda iş görme arzusu olumsuz biçimde etkilenir ve iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır. Liderin etkinliği ve izleyiciler üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaya yüz tutar. Otokratik liderlik davranışının ikinci bir sakıncası, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Sadece liderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konmaktadır. Fikrini, görüş ve sezgilerini dile getiremeyen izleyiciler sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı ve alışkanlığını edinmektedirler. Otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili ve öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu koşullara sahip örgütte daha sıhhatli karar vermeye olanak tanınmaktadır. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duygularına ilişkindir. Grup içi tansiyon ve çalışmalar ortadan kalkmakta yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır.

Demokratik ve katılımcı liderlik biçiminin en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci bir sakıncası da izleyiciler grubunun büyük olduğunda hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerini oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda kendilerinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının birinci yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları almaktadır. Liderin esas görevi malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim insanların çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığı, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik türü uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Çünkü tam serbesti tanıyan liderlik davranışı liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, böyle bir liderlik tarzında grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalır. O halde ilk sakınca grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır.

Kısaca; bu liderlik davranış biçimlerinden hepsinin kendine göre uygulanabileceği çeşitli koşullar vardır. Bu koşullar daha önce de geniş ölçüde açıkladığımız gibi örgütün kendi iç koşulları ile faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşulları, lider ve izleyicilerin kişilik, kültür ve alışkanlıklarıdır. Belirli koşullarda elverişli olan bir liderlik biçimi diğer bazı koşullarda elverişsiz ve başarısız olabilmektedir.

Öte yandan her ne kadar Olumsuzluk Kuramı kötü bir yönetim biçimi yok diyorsa da, bir okul gibi, işgörenlerin davranışlarını değiştiren ve bu davranış değişikliğini örgütün dışına taşımasına yol açan bir işlevinin olduğunu unutmamak gerekir. Örgütün bu eğitim görevinin, iş görenlere olumlu yönde davranış kazandırması, işgörenlerin yararı açısından zorunludur. İş görenlere kazandırılacak olumlu davranışsa, onların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında uyumlu olmalarına yardım edecek türden olmalıdır.

Örgütün içinde olmasa bile bir örgütün dışında toplumca yeğlenen, giderek bir yaşam biçimi olarak benimsenen yönetim biçimi demokrasidir. Eninde sonunda topluma yerleşecek olan bu yönetim biçimi örgütlerin içindeki yönetimi de etkiler ve değiştirir. Bu yüzden ne tür örgüt olursa olsun, örgütlerin seçeceği yönetim biçimleri demokrasiye yönelmelidir. Örgüt içinde demokrasiye doğru yönelen yönetim biçimleri de destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir. Yönetilenlerin ve yönetenlerin bu tür yönetim biçimlerine alışması, giderek örgütleri demokratikleştirecek ve yönetimleri katılımcı yapacaktır (Başaran,2004,s:124).

Okulun yetke yapısının basamakları çoğaldıkça ve okul yetkeci bir yönetimle işletildikçe, eğitim işgörenlerinin uyumsuzluğu artar. Kurallara, sıra dizinsel yetkeye, kalıplaşmış davranışlara sıkı sıkıya bağlı ve işgörenlerin özdenetimini (içten denetimini) engelleyen geleneksel, yetkeci örgütte bu durum daha çokça görülür. Böyle bir okulda bir eğitim iş göreninin davranışında şu özellikler görülebilir (Başaran,2000,s:79):

1. İş görenin tehlikeyi göze alması ve denemeye girişi azalır.
2. İş gören, yeni bilgileri öğrenmeye eğilim göstermez.
3. İş görenin başkasına güven ve başkasını düşünme düzeyi düşer.
4. İş görenin sorumluluk yüklenmesi ve bir başkasını davranışı için kendisini sorumlu sayması azalır. Çünkü;

İş görenin uyumsuzluğa düşmesinin kaynağı geleneksel okulun katı sıra dizinsel yetke yapısı ve yetkeci yönetimidir. İş görenin bu yapıya uyumu zordur.

1. Sağlıklı bir insanın gereksinimleriyle geleneksel örgütlerin istekleri arasında uyumsuzluk vardır.

2. Bu uyumsuzluk iş görende düş kırıklığı, kısa süreli amaçlılık ve çatışma yaratır. Bazı önemli durumlarda bunlar artar.

3. Bir örgütün yönetim ilkeleri doğal olarak iş görenin, üstünlük kurmasına, yarışmasına, başkalarına düşman olmasına ve bütünü görmekten çok, parçayı görmesine elverişlidir.

4. İş görenin, örgütün yetke yapısına karşı tepkide bulunması doğaldır.

5. İş görenin uyum davranışı, yapıcı olsun olmasın, bireysel bütünleşmesine (kişiliğinin oluşmasına) ve karşılıklı olarak örgütle tümleşmesine yardım eder.

6. İş görenin uyum davranışının, örgütü geliştirmede pekiştirici gücü vardır.

7. Yönetimin olumsuz tepkileri, iş görenin davranışının altında gizlenen düşmanlığı güçlendirebilir.

3.6.4. Liderlikte Yeni Paradigmalar

1978 yılından beri yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M.Burns ve B. M. Mass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel (etkileşimci, yöneten) liderlik ile geleceğe, yeniliğe ve değişime ve reforma dönük Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik biçimleridir. Bu ayrım Kurt Lewin'in klasik olan otokratik, demokratik ve laissez-faire (liberal) üçlü ayrımına karşı geliştirilmiş bulunmaktadır. Düşünürler bu klasik ayrımın küçük gruplarda ve psiko-sosyal laboratuvar çalışmalarıyla ortaya konulduğunu ifade etmektedirler(Eren,1993,s:312).

3.6.4.1. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadır. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişme kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı bu dönemde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok transformasyonel liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır(Çelik,2003,s:147).

Düşünsel temelleri Burns'ın çalışmalarına dayanan “Transformasyonel Liderlik Kuramı” Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Kuramda liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Transformasyonel liderin, izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider, 1) görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak; 2) örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını; ilgilerini çok daha olumlu kılarak, 3) çok daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenleri değiştirir ve güdüler. Bass ilk kez kuramı tartışmaya aştığında transformasyonel liderliğin 1) karizma 2) entelektüel uyarım 3) bireye saygı olmak üzere üç önemli davranışsal ögesi olduğunu ileri sürmüştür(Erçetin,2000,s:58).

Karizma: Liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir.

Entelektüel uyarım: Problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir.

Bireye saygı: İzleyenlere bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir. Daha sonra, Bass ve Avolio kuramı yenide gözden geçirerek bu üç davranışsal ögeye esinlendirme olarak dördüncü ögeyi katmışlardır.

Esinlendirme: Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir.

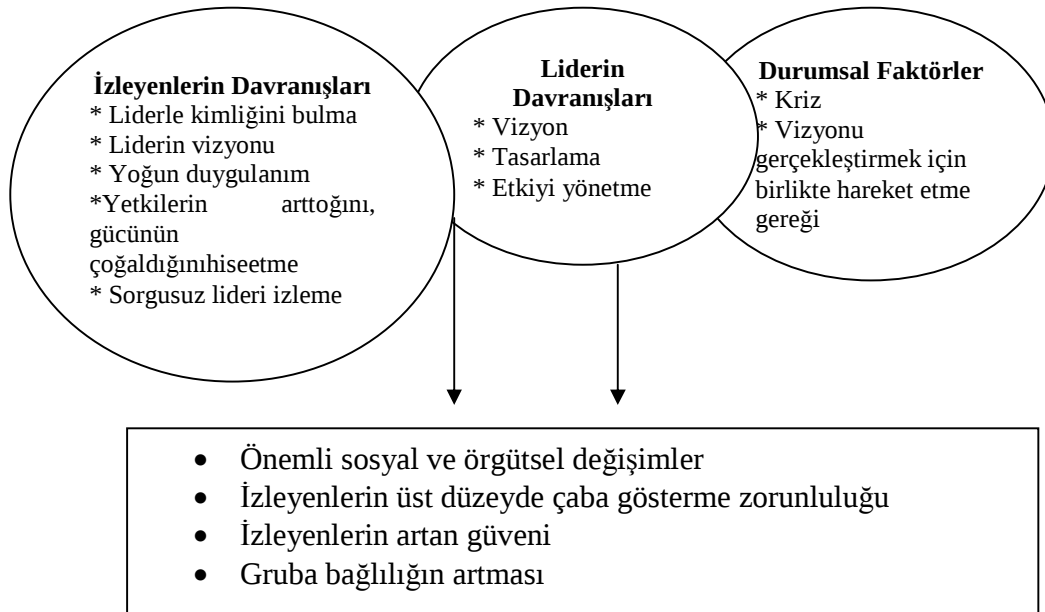
Alinyazın tarandığında transformasyonel liderliğe ve transformasyonel liderin özelliklerine ilişkin değişik görüşler belirlenmiştir. Bazı yazarlar, transformasyonel liderlik ile karizmatik liderlik olarak bir ayrıma gitmişler; bazıları ise, transformasyonel liderliği karizmatik liderlikle eş anlamlar yüklemişlerdir. Bazı yazarlar ise, transformasyonel liderliğin karizmatik liderliği kapsadığını, ancak karizmatik liderliğin farklı bir liderlik süreci olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Karizmatik ve transformasyonel liderliğin birbirinden farklılığını kabul edip; karizmatik liderliğin, transformasyonel liderliği kapsadığını ileri süren bazı yazarlar da vardır. Ancak, daha önce değinildiği gibi, transformasyonel liderliğe ilişkin ilk kuramsal tartışmayı başlatan Bass, karizmatik liderliği, transformasyonel liderliğin kapsamında değerlendirmiştir. Bunun gerekçesi olarak da transformasyonel liderlik süreci için, karizmanın gerekli ama yeterli olmamasını göstermiştir. Örneğin, film yıldızları, ses sanatçıları, sporcular gibi bazı karizmatik kişiler izleyenlerde kendileriyle kimlik bulan güçlü duygular yaratırken; izleyenleri üzerinde, sistematik transformasyonel bir etki sağlayamamaktadırlar(Erçetin,2000,s:59).

Böylesine değişik görüşlerin bir uzantısı olarak, transformasyonel liderlik ve öğeleri de farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Örneğin, Bennis, transformasyonel liderliği, vizyonu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken, transformasyonel liderliğin

öğelerini de 1) vizyon 2) iletişim 3) kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma; 4) yetkilendirme, güçlendirme 5) örgütsel öğrenme olanakları sağlama olarak belirlemiştir.²

Schermerhorn, transformasyonel liderliği, karizmasını izleyenlerin üst düzeyde performans göstermelerini, kendileriyle ilgili özellikleri olumlu yönde algılamalarını sağlama süreci olarak tanımlarken; liderliğin öğelerini, 1) vizyon 2) karizma 3) sembolizm 4) yetkilendirme, güçlendirme 5) entelektüel uyarım 6) dürüstlük olarak sıralamıştır.³

Helriegel, Slocum ve Woodman transformasyonel liderliği, karizmatik yeteneklerini kullanma, ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma, en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlar ve bu liderliğin öğelerini 1) vizyon 2) tasarlama 3) etkinin yönetimi olarak belirlemişlerdir. Yazarların transformasyonel liderliğe ilişkin sundukları kavramsal çerçeve Şekil 23'te verilmiştir.



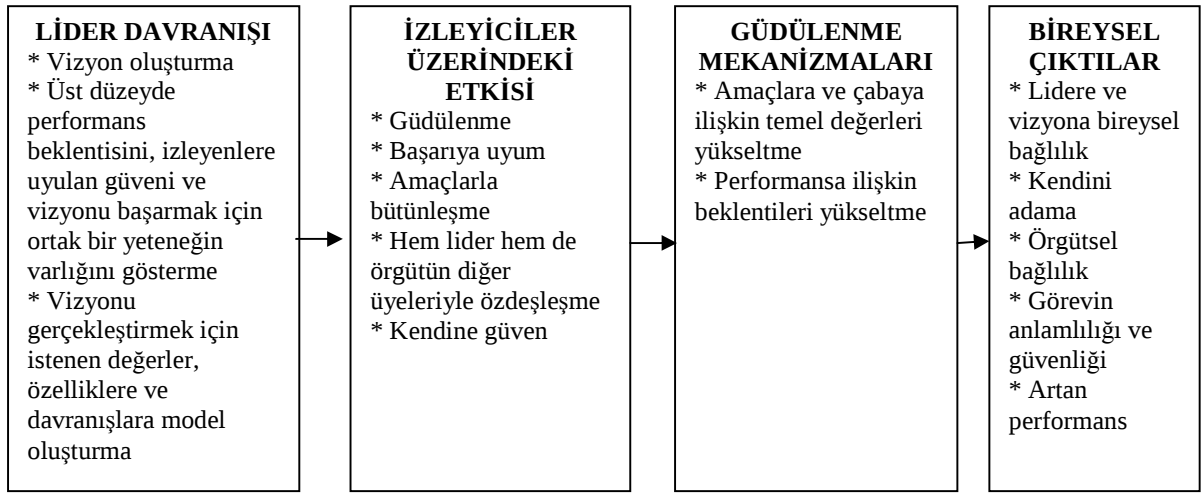
Şekil 23. Transformasyonel Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve

Kaynak: D.Herriegel, J.W.Slocum, Jr. R..W.Woodman.(1995). Organizational Behaviour. West Publishing Company:378

² Benis,W. (1982). "Leadership Transforms Vision Into Action" **Industry Week**. May.

³ Schermerhorni J.R.(1996). **Management and Organizational Behavior Essentials**. JohnWiley & Sons,Inc.:109.

Kreitner ve Knicki benzer görüşleri paylaşan yazarlar gibi, karizmatik liderliği transformasyonu gerçekleştirme süreci olarak tanımlamışlar ve transformasyonel liderlikten ayrıca söz etmemişlerdir. Bu görüşü paylaşan yazarların benimsedikleri karizmatik liderlik modeli Şekil 23'te açıklanmıştır. Bu model transformasyonel liderliğe ilişkin daha önce örnekleri verilen öğeleri kapsamaktadır.⁴



Şekil 24. Karizmatik Liderlik Modeli

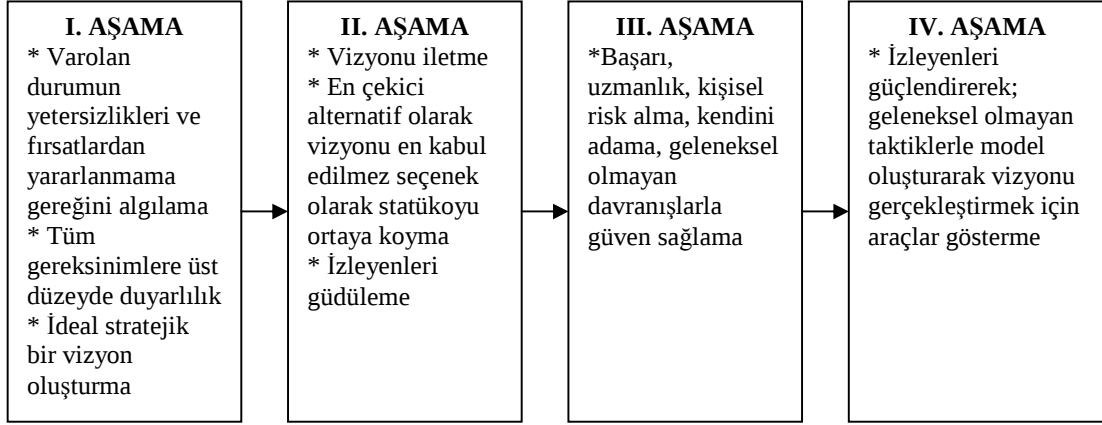
Karizmatik ve transformasyonel liderlik kavramlarını iç içe ele alan Gordon, her iki liderlik sürecinde bir yandan, liderlerin izleyenleri esinlendirmek amacıyla karizma kullandıklarını belirtirken; öte yandan, karizmatik liderlik kavramını işlevsel ve kavramsal olarak tanımlamanın güçlüğünü vurgulamıştır. Gordon, bu konuda yapılan araştırmaların bulgularından yararlanarak, iki liderlik sürecini davranışsal öğeleri ve aşamaları ile şematik olarak açıklamaya çalışmıştır. Bu açıklamalar, her iki liderlik kavramına ilişkin ayrıntıları ortaya koymak açısından önemli görülmüş; Tablo 28'de; Şekil 25, ve Şekil 26'da verilmiştir.

⁴ R.Kreitner & A.Knicki (1995). Organizational Behavior (3rd.en).Chicago:Richard,D.Irwins Inc:442.

Tablo 28
Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Sürecinde Davranışsal Öğeler

Davranışsal Öğeler	Karizmatik Olmayan Liderler	Karizmatik Liderler
Statükocu	Statükoyu koruma	Statükoyu değiştirme
Gelecek Amacı	Statükoyu korumaya yönelik amaçlar	Statükoyu değiştirmek, idealize edilmiş vizyon
Hoşnutluk	Paylaşılan bakış açısından hoşnut olma	Paylaşılan perspektif ve idealize edilmiş vizyondan hoşnut olma
Güvenirlilik	İnandırma girişiminde tarafsızlık	Kişisel risk ve bedelin sorgulanması yoluyla tarafsızlık
Uzmanlık	Var olan yönetsel çerçevede içinde amaçları gerçekleştirmek için uygun araçları kullanmakta uzmanlık	Var olan yönetsel çerçeveyi aşmak için geleneksel olmayan araçları kullanmakta uzmanlık
Davranış	Geleneksel, var olan normları sürdürme	Geleneksel olmayan bir tutum veya kurallara karşı çıkma
Çevreye Duyarlılık	Statükoyu korumak için çevreye duyarlı olmama	Statükoyu değiştirmek için çevreye üst düzeyde duyarlılık
Üslup	Amaçların tanımlanmasında belirsizlik, güdüleme yöntemlerinde yetersizlik	Açıkça tanımlanmış geleceğe ilişkin vizyon ve etkili güdüleme yöntemleri
Gücün Kaynağı	Makam ve kişilik	Kişilik
Lider-İzleyen İlişkisi	Eşitlikçi, uzlaşmacı, yöneltici, dıştan güdüleme yöntemlerini benimseme	Seçkinci, girişimci ve model oluşturan, radikal değişiklikleri paylaşmak için insanları değiştirme

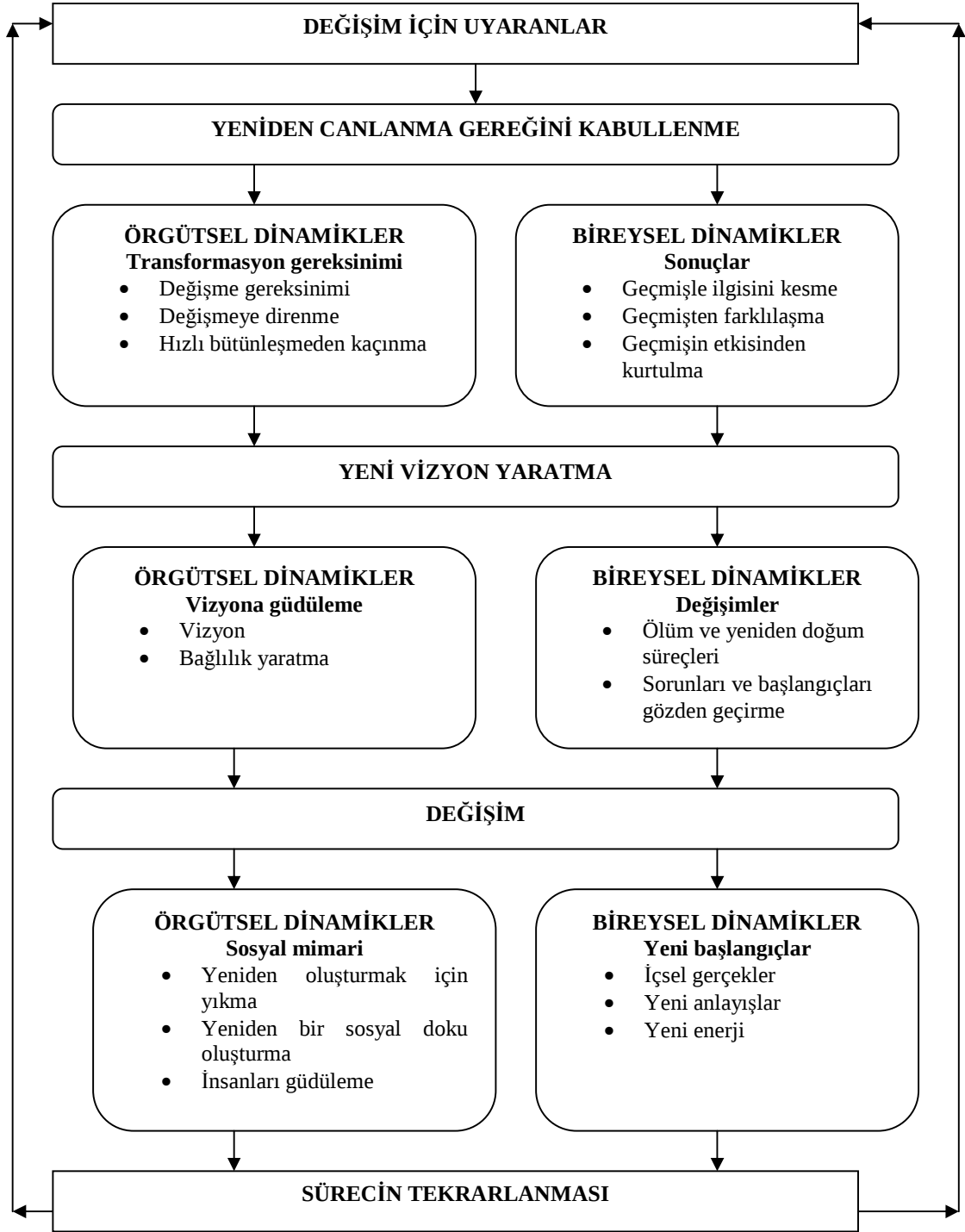
Kaynak: J.R.Gordon.(1993) A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour.(4thEd.).Allyn&Bacon



Şekil 25. Karizmatik Liderliğin Aşamaları

Kaynak: J.R. Gordon.(1993) A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour.(4th Ed).Allyn & Bacon

Tablo 28 ve Şekil 25'te karizmatik liderliğe ilişkin davranışsal öğeler ve aşamalar daha önce tartışılan transformasyonel liderlik süreciyle kıyaslandığında daha dar bir kapsamı ortaya koymaktadır. Karizmatik liderlik, transformasyonel liderliğin ilk aşamaları gibi görünmektedir. Nitekim Şekil 25'te verilen transformasyonel liderliğin aşamaları ve davranışsal öğeleri de bu yargıyı desteklemektedir.



Şekil 26. Transformasyonel Liderlik Süreci

Kaynak: J.R..Gordon.(1993) A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour.(4thEd). Allyn & Bacon

Transformasyonel ve karizmatik liderliği tartışan Yukl, bu liderlik sũreçlerinde liderlerin bazı davranışlarının aynı olmasına karşılık, ˆnemli farklılıklar taşıyan davranışlar da gˆsterdiklerini belirtmiştir. Yukl'a gˆre transformasyonel liderler a) yetkilerini gˆçererek b) gereksiz bũrokratik dũzenlemeleri ortadan kaldırarak c) izleyenlerin bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yetişmelerini, gelişmelerini sağlayarak d) değişimi kurumsallaştırmak için ˆrgũtũn yapısını, yˆnetim sistemini ve kũltũrũnũ değiştirerek, karizmatik liderlerden farklılaşırlar. Transformasyonel liderlikle ilgili, betimsel çalışmaları değerlendiren Yukl, bu çalışmaların Transformasyonel liderliğin doğasını kesin olarak tanımlamayı gũleřtiren belirsizlikler içerdiğini vurgulamıştır. Yukl, bu belirsizliklere rağmen, sˆz konusu çalışmaların liderlik sũrecinde gˆsterilen tipik liderlik davranışlarını betimlemede bazı benzer yargılar ortaya koydukları sonucuna ulaşmıştır. Benzer yargılardan hareket eden Yukl, Transformasyonel liderlik sũreci için ˆngˆrdũđũ bazı temel ilkeleri, davranışsal olarak řˆyle tanımlamıştır(Erçetin,2000,s:66). 1- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme, 2- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme, 3- Vizyonu iletme ve yayma, 4- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin gũvenini ve iyimserliğini gˆsterme, 5- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu gũveni açıklama, 6- İlk, kũk başarıları gũveni pekiştirmek için kullanma, 7- Başarıları kutlama, 8- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma, 9- Rol modeli oluşturarak ˆrnek olma, 10- Kũltũrel formları değer-tirme; eskileri ayıklama, 11- Değer-timi kolaylaştırmak için tˆrenleri, seremonileri kullanma.

Transaksiyonel ve transformasyonel liderlik tarzlarının davranış biçimleri karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır(Eren,2004,s:460-462).

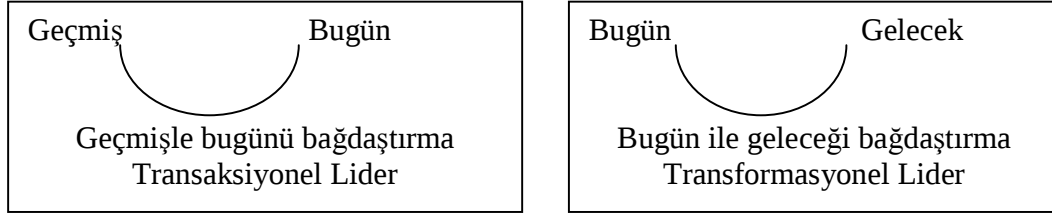
Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yˆneticiler yetkilerini çalışanları ˆdũllendirmeyi, daha çok çaba gˆstermeleri için para ve statũ verme biçiminde kullanırken, transformasyonel liderler astlarına bir gˆrevin olduğunu ilham ettirme ve bir dũře veya vizyona yˆneltme ve yˆnlendirmeye çaba sarf ederler.

Transformasyonel liderler astlarını veya izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselere transformasyonel lider adı verilmektedir.

Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut izleyiciler gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Transaksiyonel liderler ise, transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler.

Aslında doğuştan her insanda iki tip liderlik biçiminin de bulunduğu söylenebilir. Önemli olan hangi tür liderlik tarzının ağır basıp ortaya çıkmasıdır. Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Transformasyonel liderler ise kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında (misyonlarında), stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kişilerdir. Şekil 35'te görüldüğü üzere başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir. Halbuki transaksiyonel liderlikte başarı grafiği eskiden olduğu gibi normal artış seyrini göstermeye devam etmektedir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun

büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.



Şekil 27. Zaman Yönetimi ve İlişkilendirme Bakımından Liderlik

Transformasyonel ve transaksyonel liderlerin özellikleri Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29
Transformasyonel ve Transaksyonel Liderlerin Özellikleri

Transformasyonel (Dönüşümcü) Lider
Karizma: Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma. Telkin etme: Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama. Entelektüel uyarım: Zekâyı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma. Bireysel destek: Personele hakkaniyete uygun ödül verme, her iş görene bireysel olarak danışmanlık yapma ve işgörenleri yetiştirme.
Transaksyonel (Sürdürümcü) Lider
Koşullu ödüllendirme: Yüksek performansa dayalı ödül verme, başarıları ödüllendirme İstisnalarla yönetim (aktif): Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma, kusursuz eylemde bulunma İstisnalarla yönetim (pasif): Ölçütlere karışmamam ve ölçüt geliştirmeme Müdahale etmeme: Sorumlulukları bırakma, karar vermekten (Laissez faire) kaçınma

3.6.4.2. Eğitimde Transaksyonel Liderlik

Okul liderliği konusunda yapılan ampirik araştırmalar, örgütsel koşullar ve sonuçlar çerçevesinde, lider davranışlarını ve uygulamalarını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Yakın geçmişte liderlik araştırmalarında liderin bilişsel ve duyuşsal özelliklerine ilişkin araştırmaların arttığı görülmektedir.

Liderliğin kavramsallaştırılmasına yönelik yapılan çalışmalar, liderliğin değerlendirilmesinde bazı yaklaşımların gelişmesine yardımcı oldu. Hallinger, kapsamlı bir öğretimsel liderlik anketi hazırladı. Bass (1985), okul ve okul dışı örgütlerde transformasyonel liderlik davranışını ölçmeye yönelik anket hazırladı ve bu anketi uyguladı. Reitzung ve Reeves (1992), liderliğin niteliğine yönelik bazı araştırmalar geliştirdi. Böylece okul liderliği uygulamaları hakkında yapılan deneysel araştırmalar, büyük ölçüde öğretmenlerin liderliğe ilişkin algılarına dayanıyordu(Jantzi&Leithwood,1996,s:513).

Tablo 30
Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik

	Transaksiyonel	Transformasyonel
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten transformasyonel liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu mücadele, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirmek için okul

yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Transformasyonel liderlik biçimi karışıklığa meydan okumaktadır. Çünkü yüksek düzeyde özdeşim sağlama, belirsiz gündemi yeniden oluşturma ve okul personelinin sürekli geliştirme yoluyla transformasyonel lider, etkili bir gündem oluşturur. Eğitimde transformasyonel liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen transformasyonel liderlik modelinden yararlanılmıştır. Transformasyonel liderlik davranışının altı boyutu belirlenmiştir(Jantzi&Leithwood,1996):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider, okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonunu belirleme, gerçekleştirme ve bunu okul personeline aşılamaya çalışır.

2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.

3. Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.

4. Entelektüel uyarım: Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.

5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri iş görenlere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.

6. Yüksek performans: Lider, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

Karar verme sürecinde ortaya çıkan engelleri gidermede, öğretmenlerin örgütsel çatışmalarını çözmede, okula hizmet eden geniş bir toplumsal çevreyle iyi ilişkiler kurma açısından transformasyonel ve transaksiyonel liderlik biçimi etkili olabilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin hedeflerini yükseltmeli, okulda ortak bir amaç geliştirmeli ve amaçlar adına ortak eylemler gösterilmesini özendirmelidir. Transformasyonel liderlik

uygulamaları, yöneticilerin ortak amaçlarla derinden özdeşleşmesini, kendini izleyenlerle coşkusal ve kolay bir ilişki kurmasını sağlamıştır. Sonuç olarak, amaçları herkesin benimsemesi ortak bir değer sistemi oluşturmaktadır(Starratt,1995).

Öğretim kavramının okulların örgütlenme ve yönetim biçimi üzerinde önemli etkisi vardır. Günümüzün okulu başkaları tarafından oluşan hazırlanan değişimi uygulayan bir birim değil, değişimi başlatma sorumluluğuna sahip olan bir birim olmalıdır. Eğitimi geliştirme çabalarında dışarıdaki uzmanların görüşlerinden daha çok, bir uzman grubu olarak öğretmenlerin görüşleri önem taşımaktadır. Okul liderliğini geliştirme çabaları, okul yöneticilerini olduğu kadar öğretmen ve velileri de ilgilendirmektedir. Okul yöneticilerinin sorun tanıma ve çözmedeki bu yeni rolü, yenilikçi liderlik rolünün geliştirilmesiyle yakından ilgilidir(Hallinger,1992,s:40).

1980’li yıllarda okul yöneticisinin odak bir rolü olarak ortaya çıkan öğretimsel liderlik, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır. Ancak giderek okul liderliği alanında okulu yeniden yapılandırma yaklaşımı daha çok vurgulanmaya başlamıştır. Her şeyden önce öğretimsel liderliğin meşruluğunun öğretmenler tarafından kabul edilmesi gerekir. Okul yöneticisinin liderlerin lideri olabilmesi, öğretmenler üzerinde öğretimsel liderlik rolünü oynamasına bağlıdır. Leithwood, öğretimsel lideri dairenin önünde ya da ortasında bulunan bir lider olarak tanımlarken, değişimci lideri ise, arkasındakileri bir daire oluşturmaya yönlendiren lider olarak tanımlamaktadır. Bu yorum, büyük ölçüde okulu yeniden yapılandırmaya yönelik değişimi sağlamada liderliğe duyulan ihtiyacı açıklamaya yönelik olarak yapılmıştır(Hallinger,1992).

Leithwood, değişimci liderliğin üç temel amacının olduğunu saptamıştır:

1. Personel geliştirmeye yardım etme ve işbirliğine dayalı mesleki bir okul kültürünü yaşatma: Lider, grup üyeleriyle sık sık bir araya gelir, ortak gözlemler ve eleştiriler yapar. Dönüşümcü lider, işbirliğine dayalı normlar geliştirir ve daha iyi öğretim sağlamak için sürekli iyileştirme çalışmalarında bulunur. Bu liderler, öğretmenlerin ortak

hedef oluşturmalarına yardım eder; öğretmenin okuldan soyutlanmasını önlemeye çalışır. Okulun değer ve inançlarını etkili bir şekilde iletir. Liderliği ve gücü öğretmenlerle birlikte paylaşır.

2. Öğretmenin mesleki gelişimini özendirme: Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak için, amaçların öğretmenlerce içselleştirilmesini özendirir. Lider, öğretmenlerin okulun misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkıda bulunur.

3. Öğretmenlerin daha etkili olarak sorun çözmelerine yardımcı olma: Dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin birtakım yeni etkinliklerde olağanüstü çaba göstermelerini teşvik etmeye dayalı bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi, öğretmenler grubunun bir üyesi olarak gerçek inançları paylaşma temeline dayanır. Bu liderlikte en iyi çözüm, yöneticinin tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulduğu çözümdür.

Stone (1992), ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin yenilikçi ve sürdürümcü liderlik davranışlarını incelemiştir. Bu çalışmada dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışıyla örgütsel çıktılar, etkililik ve iş doyumu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. 482 öğretmen ve 27 okul müdürünün davranışları incelenmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok işbirliğini bireyselleştirme ve entelektüel uyarım davranışı gösterdikleri, sürdürümcü liderlik davranışlarından ise en çok koşula bağlı ödüllendirme ve olağanüstü yönetimde etkili olma davranışları gösterdikleri saptanmıştır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak yenilikçi liderlik ile örgütsel etkililik, iş doyumu ve öğretmen morali arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Leithwood (1994), okulun yeniden yapılandırılması için liderlik konusunda bir araştırma yapmıştır. Öğretimsel liderlik kavramı, okul yöneticilerinin yeni beklentilerine cevap verememektedir. Okul yöneticilerinin yenilikçi liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Yenilikçi liderlik davranışlarını okul ve öğretmen değişkenleri ve okul yöneticisinin liderlik sürecindeki girişim gücünü kullanma biçimi etkilemektedir. Okulun sistematik değişme eğilimi ve öğretme profesyonelliği, yenilikçi liderlik davranışını büyük ölçüde etkilemiştir.

Leithwood ve Steinbach (1993), toplam kalite liderliği konusunda bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada bir örgütün başarılı bir şekilde değişmesi için yenilikçi liderlik ihtiyaı ve toplam kalite liderliği ilişkisi araştırılmıştır. Veriler, Ontario bölgesindeki dokuz ortaöğretim yöneticisinin sorun çözme ve düşünme biçimine dayalı olarak toplanmıştır. Okul yöneticilerinin yüksek düzeyde uzman düşüncesi ve yenilikçi liderlik davranışları gösterdikleri ve diğer araştırmacıların toplam kalite liderliği çalışmalarıyla tutarlılık gösterdikleri saptanmıştır.

Leithwood, değişik çok faktörlü çalışmaların transformasyonel liderlik üzerinde olumlu etkide bulunduğunu belirlemiştir. Bazı araştırma bulguları transformasyonel liderleri çok iyi sorun çözücü, ihtimale dayanmayan bir düşünce uzmanı, başarılı değişimleri gerçekleştirebilen kişiler olduğunu belirlemiştir. Rutin yönelimli transaksionel liderlik değer yönelimli transformasyonel liderlikten ayrılmaktadır (Evers&Lakomski,1996,s:397).

BÖLÜM 4

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

4.1 Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle İlgili Araştırmalar

Yurt dışında ve yurt içinde liderlik davranışlarını saptamak amacı ile çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Erçetin (1995) tarafından yapılan ve “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Okul müdürleri “makam” ve “ceza” güçlerini sıkça kullanmaktadırlar. Her zaman kullanılan güçler “kişilik” ile ilgilidir. Çok sık kullandıkları güçler ise “uzmanlık”, “ödül” ve “güçsüzlük”tür. “Ceza” eylemi ise çok seyrek kullanılmaktadır. (2) “Kişilik” ve “ilgi” gücüne ilişkin “giyimine dikkat etmek”, “iyi örnek olmaya çalışmak” her zaman kullanılan etkileme eylemlerindendir. (3) Müdürlerin yönetimdeki kıdemleri güç kullanmalarını etkileyen bir değişken değildir.

Tabancalı (1995) tarafından yapılan ilköğretim okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarıyla ilgili liderlik davranışlarını inceleyen çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

İlköğretim okulu müdürlerinin “yapıyı kurma” boyutu ile ilgili liderlik davranışları, birinci ve ikinci kademe öğretmen grubunun görüşlerine göre %80 oranında gösterilmiştir. Bu sonuçlardan okul müdürlerinin “yapıyı kurma” boyutunu önemsedikleri yorumu çıkartılabilir. Bulgulara göre birinci ve ikinci kademe okul müdürlerinin “yapıyı kurma” boyutundaki davranışlardan en yüksek oranda “her zaman” gösterdikleri davranış “öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister” davranışı olmuştur. Bu bulgu okul müdürlerinin yasa, yönetmelik ve kuralları uygulayan merkeziyetçi bir yönetim sergilediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. “Anlayış gösterme”

boyutu ile ilgili olarak bulguların geneline bakıldığında her iki kademedeki öğretmenler, okul müdürlerinin bu boyuta önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu boyutta en çok gösterdikleri davranış “hiç bir zaman” seçeneğinde “tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket eder” davranışı olmuştur. Bu okul müdürlerinin ilköğretim okullarının bütünleşme sürecine öğretmenleri de ortak ettiği şeklinde yorumlanmıştır.

Erkuş (1997) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

17 ilköğretim okulu müdüründen 9’unun kendini Yapıyı Kurma, 8’inin kendilerini Anlayış Gösterme boyutunda algıladığı bulunmuştur. Kendilerini Yapıyı Kurma liderliğine sahip olarak algılayan müdür grubundaki öğretmenlerin, müdürlerinin algılarına katıldıkları; kendilerini Anlayış Gösterme liderlik özelliğine sahip olarak algılayan müdürlerin grubunda ise, 1. kademe kadın öğretmenlerin dışındaki tüm 1. kademe erkek ve 2. kademe kadın ve erkek öğretmenlerin müdürlerinin liderlik algılarına katılmadıkları bulunmuştur. Müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmeleri açısından, 1. ve 2. kademe öğretmenler arasında Yapıyı Kurma müdür grubunda bir fark bulunamazken, Anlayış Gösterme müdür grubunda ise 1. kademe ile 2. kademe kadın öğretmenler bir fark bulunmuştur. Bu fark, 1. kademe kadın öğretmenlerin okulda daha fazla zaman harcamaları ve müdürleri ile daha sıcak ilişki kurmalarına bağlanmıştır.

Topçu (1999) tarafından yapılan ve “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

“Çalışanlara Vizyon ve İlham Sağlanması”, “grup amaçları için kendilerini adanma”, “çalışanlara bireysel destek olma”, “model olma”, “aydın istek uyandırma”, “yüksek performans beklentisi içinde olma” gibi boyutlarda özel sektör çalışanlara devlet sektörüne göre yöneticileri daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Bahar (1999) tarafından yapılan “Özel Okul Müdürleri İle Devlet Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Yeterlik Düzeyi Arasındaki Farklar” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Yönetim biçimi boyutuna göre özel okul ve resmi okullarda görev yapan okul müdürlerinin orta düzeyde isteksizlik gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, okul müdürlerinin yetkisizliği, eğitim programlarına müdahale edememeleri, okulda eğitim ile ilgili fazla değişiklik yapamamaları olabileceği gösterilmiştir.

Sorun çözme ve karar verme boyutunda özel lise müdürlerinin resmi liselerdeki müdürlerden daha fazla liderlik davranışı gösterdikleri görülmüştür. Bu boyuttaki maddeler genel olarak ele alındığında öğretmen müdür ilişkilerinin yetersiz olduğu, öğretmenlere yeterli sorumluluk verilmediği ve verilen kararlarda etkilerinin yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bundan çıkartılabilecek sonuç, resmi okul müdürlerinin kendi başlarına karar vermeleri, sorunların çözümünde yardım istemedikleridir. Özel okul müdürlerinin ise okulun başarısının müdürün başarısı anlamına geleceği için gerektiğinde kendi yetkilerinden fedakârlıkta bulunabildikleri ifade edilmektedir.

Öğrenme boyutunda, müdürlerin yeni yöntemler, birlikte öğrenme gibi çalışmalarla uğraşmadıkları ortaya çıkmış ve resmi okulların yenilikler konusunda özel liselerin gerisinde olduğu şeklinde belirlenmiştir. Yapısal boyutta her iki okul türünde de personelin rollerinin esnek olmadığı, hiyerarşiye özen gösterildiği şeklinde anlaşılmıştır. Resmi okullarda okul yönetimi ve personel arasındaki iletişimin yetersiz olduğu ve bunun nedeninin okul müdürlerinin liderlik davranışlarından haberleşmeye çok önem vermedikleri olduğu ifade edilmektedir.

Çevre ilişkileri boyutunda ise resmi liselerde çalışan okul müdürleri daha duyarsız davrandıkları, özel okul müdürlerinin ise toplumsal hizmetlerden ve çevreden daha çok yararlanmaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Bu boyutun yorumlanmasında ise resmi okul müdürlerinin toplumsal hizmetlerin okullarına ulaşmasını sağlamada zorluk çekiyor olabileceğine yer verilmiştir.

Sakin (2000) tarafında yapılan, “Okul Yöneticilerinin Sembolik Liderlik Davranışları” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Her iki okul yöneticisinin okulun amaçlarını açıklarken kullandığı metaforlar, “Başarı/Zafer”, “Kusursuzluk/Mükemmellik”, “Kalite”, “Saygı”, “Görev”dir. İki okul yöneticisinin okulun amaçlarını açıklarken kullandığı metaforlardan “Başarı/Zafer” metaforu farklılık göstermektedir.

Her iki okul yöneticisinin okulun yapı ve işleyişini açıklarken “Aile”, “Birlikten kuvvet doğar”, “Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” metaforlarını kullanmaktadır. İki okul yöneticisinin okulun yapı ve işleyişini çevresine açıklarken sembolik liderlik davranışı gösterdiği söylenebilir.

Her iki okul yöneticisinin okul içi iletişim sürecinde kullandığı metaforlar “Sana güvenim sonsuz”, “Arkadaşlar”, “İş arkadaşı”, “Biriyle konuşurken gözünün içine bakma”, “Konuşurken herkese ilgi gösterme”, “Başıyla söylenenleri onaylama”, “Seni çok iyi anlıyorum”dur.

İki okul yöneticisinin sözel ve bedensel davranışlarında kullandığı metaforlardan “Allah yardımcın olsun”, “Göreviniz”, “Konuşurken gülümseme” ve “Konuşurken hafif öne doğru eğilme” metaforları farklılık göstermektedir.

Her iki okul yöneticisinin okul-çevre ilişkisini açıklarken kullandığı metafor “Vatan/Memleket/Ülke” metaforudur. Her iki okul yöneticisi de bu metaforu sözel davranışlarında büyük oranda kullandığı söylenebilir. Böylelikle her iki okul yöneticisi okulun amaçlarıyla çevrenin birbiriyle örtüştüğünü vurgulamaya çalıştığı söylenebilir.

Erturgut (2000) tarafından yapılan ve “Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Okul yöneticilerinin klasik liderlik özelliklerine sahip olma ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri yüksektir. Klasik liderlik özelliklerinden “astlarını yetiştirme” ve dönüşümcü liderlik davranış boyutlarından “bireysel destek sağlama” ve sonra “entelektüel uyarım” en yüksek ortalamaya sahip boyutlardır.

Quigney (2000) tarafından yurtdışında yapılan “Eğitim Reformu Çağında Etkili Okul Yönetimi” konulu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Okul yöneticilerine başarılı okul yöneticilerinin özellikleri sorulmuş ve daha önceki yıllarda yapılan benzer bir araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak, destekleyici olmanın, adaletli davranmanın, arkadaşça davranmanın, anlayışlı olmanın ve düzenli olmanın her zaman bir okul yöneticisi için önemli olduğu konusu ortak olarak dile getirilmiştir.

Açıkalın (2000) tarafından yapılan ve “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

İlköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtirlerken, en çok “telkinle güdüleme”, en az “idealleştirilmiş etki” boyutunu gösterdiklerini düşünmektedirler.

Yaş, eğitim durumları ve kıdemleri ile liderlik özellikleri arasında bir farklılık bulunamamıştır. Müdür yardımcılarını müdürlerini dönüşümcü liderlik düzeyleri açısından “sıklıkla” aradığında en çok “telkinle güdüleme”, en az “bireysel destek sağlama” boyutunda başarılı bulmuşlardır. İlköğretim okulu müdürlerinin gerek “dönüşümcü” gerekse “sürdürümcü liderlik” boyutları ile empati becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Güngör (2001) tarafından yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartları ile ilgili elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Bu bağlamda araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Liderlik yeterlik standartlarının kabul görme derecesi öğretim elemanlarında 4,50, ilköğretim müfettişlerinde 4,41, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinde 4,58, ilköğretim okulu müdürlerinde 4,58 ve ilköğretim öğretmenlerinde 4,53 puan ile “tamamen katılıyorum” noktasında birleşmektedir.

Bununla birlikte grupların liderlik yeterlik standartlarına ilişkin liderlik alanları ile ilgili görüşlerine yönelik olarak yapılan istatistiksel testler sonucunda grupların görüşlerin hepsinde de anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

Bayrak (2001) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 89,8’inin okuldaki öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterme, yüzde 88,7’sinin öğretmenlerinin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini destekleme davranışları sergilemişlerdir.

İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 83,7’sinin öğretmenlere ve öğrencilere ahlaki davranışlar yönünden model olma ve yüzde 77,6’sının yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyma davranışları dışında, mesleki sorumluluklarını dürüstlük içinde yerine getirme, öğretmenlere eşit ve adil davranma, ekonomik, politik ve dini kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınma, kararlarında okulun çıkarlarını kendi çıkarlarına tercih etme ve mesleki ahlak kurallarına özen gösterme davranışlarının yüzde noksanının üstünde olması, ilköğretim okul yöneticilerinin olumlu davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir.

İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 75,5’i okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu düşünme, yüzde 67,3’ü öğretmenleri takım halinde harekete geçirmeyi amaçlama, yüzde 53,1’i öğretmenlerde yeni düşünceler üretme isteği yaratma ve yeni düşüncelerini güdüleme davranışlarını sergilediklerini belirtmişlerdir.

İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 87,8'i öğrenci başarısının artırılması için çalışma, yüzde 79,6'sı öğrendikleri yeni bilgileri öğretmenlerle paylaşma, yüzde 77,6'sı öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inanma, yüzde 71,4'ü eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etme, yüzde 36,7'si eğitimle ilgili yayınları takip etme ve yüzde 46,9'u iletişim becerilerinin oldukça iyi olduğu yönünde davranış gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 67'3'ü öğretmenlere ideal davranış modeli oluşturma, yüzde 65,3'ü okulun, çevredeki değişimlere uyum sağlama davranışlarını sergilediklerini belirtmişlerdir.

Uysal (2001) tarafında yapılan “İlköğretim Okulları Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet, yöneticilik süreci, katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı ve mesleki kıdem süresi değişkenlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışından kaynaklanmıştır.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla resmi ilköğretim müdürlerinin etkili yöneticilik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Farkın kaynağı özel ilköğretim okulu müdürleridir.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili görüşleri, özel ilköğretim okulu müdürleri ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarıyla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Doğan (2002) tarafında yapılan “Dönüşümcü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Bu araştırmada, dönüştürücü liderliğin tek başına ve güçlenmiş hissetme, pozitif duygu ve negatif duygu ile etkileşim halinde, çalışanların işlerine cezbolmaları üzerinde etkisi incelenmiştir. Lidere güvenin dönüştürücü liderlik ile olan ilişkisi incelenen diğer bir konudur. Dönüştürücü liderlik ile işe cezbolma arasındaki ilişkinin, çalışanın ve amirin cinsiyeti, çalışanın ve amirin yaşı ve çalışanın eğitim seviyesi değişkenleri itibariyle farklılık gösterip göstermediği de sorgulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, dönüştürücü liderlik tarzının negatif duygunun işe cezbolma üzerindeki olumsuz etkisini olumluya çevirdiği, pozitif duygunun çalışanların işlerine cezbolmalarında ağırlıklı bir role sahip olduğu ve negatif duygunun çalışanların işlerine cezbolmamalarını kuvvetli bir şekilde etkilediği sonuçları çarpıcı bir şekilde kendilerini göstermişlerdir. Lidere güven ile dönüşümcü liderlik arasında çok yüksek bir ilişki seviyesinin olduğunun bulgulanması, ortaya çıkan diğer bir çarpıcı sonuçtur. Diğer taraftan, dönüştürücü liderlik tarzı ile çalışanların işlerine cezbolmaları arasındaki ilişkinin, demografik değişkenlerden sadece çalışanın cinsiyeti itibariyle farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tandoğan (2002) tarafından yapılan “Dönüştürücü ve İş gördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli bulgu, kontrol odağının liderliğin örgütsel çıktıları etkilemesinde önemli bir rol oynayacağı yönündedir. Liderlerinin davranışlarını (esinsel güdülenme ve entelektüel teşvik) düşük seviyede algılayan farklı kontrol odağına sahip kişilerin, güçlendirmeyi algılamaları arasında anlamlı fark oluşturmaktadır. Bu da, diğer örgütsel çıktıların –özellikle, dönüştürücü liderliğin etkilediği varsayılanlar-oluşumunda kontrol odağının etkisi ve dolayısıyla diğer takipçi özelliklerinin,

gerek lidere gerekse örgütsel çıktılarına liderlik süreci içerisinde kattığı değerlerin ve etkilerin araştırılmasına sevk etmelidir.

Kaya (2002) tarafında yapılan, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri liderlik davranışı, “öğrenci başarısının yükseltilmesi için öğretmenlerin teşvik edilmesi” davranışı olmuştur. Okul müdürlerinin en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri liderlik davranışı ise, “işteki gecikme ve belirsizliklere karşı toleranslı davranma” şeklinde ifade edilen liderlik davranışı olmuştur.

Yöneticilik boyutunda okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri yöneticilik davranışı, “okulun mevcut sistemini koruma ve bu sistem içinde en yüksek düzeyde sonuç elde etmeye çalışma” davranışdır. Bu boyutta en düşük düzeyde gerçekleştirilen yöneticilik davranışı ise, “tek söz sahibi olarak kendisini görme” davranışdır.

İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermezken, hizmet süresi değişkeninde anlamlı farklılık göstermiştir.

Şahin (2003) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Araştırmada elde edilen verilere göre; okul müdürleri kendilerinin yüksek oranda dönüşümcü ve sonra sürdürücü liderlik stili sergilediklerini düşünmektedirler. Öğretmenler de okul müdürlerini daha çok dönüşümcü ve sonra sürdürücü lider olarak algılamaktadırlar.

Okul müdürleri öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu değerlendirmektedirler. Okul müdürlerine göre, dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün

işbirlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları ve sürdürümcü liderlik stiliyle okul kültürünün eğitsel gelişme boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli ile boyutları arasında ve sürdürümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli, işbirlikçi kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları okullarının sosyo-ekonomik düzeyine ve okul kültürüne algıları ise öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik sürelerine ilişkin algılanan hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ise cinsiyetlerine, hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Doğan (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

1. Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar incelendiğinde; okul yöneticilerinin, okulda gösterdikleri “öğretimsel liderlik” davranışları ile öğretmenlere sağlıklı mesajlar iletemedikleri ve bunun sonucu olarak, taraflar arasında iletişim kopukluğunun var olduğu, okul yöneticileri ve öğretmenlerin etik kurallar farklı bakış açılarıyla yaklaştıkları, okul yöneticileri tarafından ortaya konulan vizyonun öğretmenler tarafından tam olarak anlaşılmadığı ya da desteklenmediği, okul yöneticileri tarafından okullarda yapılan yenilik ve değişimlerin öğretmenler tarafından yeterli görülmediği saptanmıştır.

2. Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejilerine ilişkin görüşlerinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar incelendiğinde; çatışma kavramının olumsuz çağrışımlar yapması, çatışmanın faydalarının

bilinmemesi ve çatışma yönetimi konusunda yeterliliğe sahip olunmaması nedeniyle okul yöneticilerinin, kurumlarında meydana gelen çatışmalara etkin bir şekilde müdahale edemedikleri saptanmıştır.

3. Okul yöneticilerin kıdemlerine göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişki varken, okul yöneticilerinin cinsiyetlerine ve yaşlarına göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler olmadığı görülmüştür.

4. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma çözüm stratejilerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine, kıdemlerine ve yaşlarına göre, anlamlı ilişkiler vardır.

5. Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı ilişkiler vardır.

6. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

4.2. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Araştırmalar

Hacımusaoğlu (1990) tarafından yapılan “Kişilik Özellikleri Ve Yöneticilere Uygulanması” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Araştırmada elde edilen verilere göre yöneticilerin 16 PF profilinde şu kişilik faktörleri yoğunluk kazanmaktadır: (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (L+) şüpheli, aldatılması güç; (Q1) deneyci, açık görüşlü.

Yöneticilerin denetim odağı ile 16 PF’nin şu kişilik faktörleri arasında ilişkin varlığı görülmektedir: (C) faktörü ile denetim odağı arasında ters yönde bir korelasyon vardır. Başka bir deyişle denetim odağı puanı düştükçe (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (duygularında dengeli olma); yine aynı şekilde (G) faktörü ile denetim odağı arasında ters yönde bir korelasyon vardır. Yani, denetim odağı puanı düştükçe (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (ahlaklı, vicdanlı olma); (U) faktörü ile denetim

odağı arasında ise aynı yönde bir korelasyon görülmektedir. Başka bir deyişle denetim odağı puanı düştükçe (içten denetimlilik) 16 PF puanı da düşmektedir (kendini ispatlamış, kendine güvenebilen).

Erkek yöneticileri grubunda incelediğimiz zaman, erkek yöneticilerin denetim odağı ile 16 PF'nin şu kişilik faktörleri arasında korelasyon bulunmuştur. (C) faktörü ile denetim odağı arasında ters yönde bir korelasyon vardır. Başka bir deyişle, denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (duygularında dengeli olma), yine (G) faktörü ile denetim odağı arasında ters yönde korelasyon vardır. Yani denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (ahlaklı, vicdanlı olma); (O) faktörü ile denetim odağı arasında ise aynı yönde bir korelasyon vardır. Başka bir deyişle denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı da düşmektedir (kendini ispatlamış, kendine güvenebilen); (Q2) faktörü ile denetim odağı arasında aynı yönde korelasyon vardır. Başka bir deyişle, denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı da düşmektedir.

Kadın yöneticileri incelediğimizde, kadın yöneticilerin denetim odağı ile 16 PF'nin şu kişilik faktörleri arasında korelasyon vardır: (O) faktörü ile denetim odağı arasında aynı yönde korelasyon vardır. Başka bir anlatımla, denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı da düşmektedir (kendini ispatlamış, kendine güvenebilen); (Q1) faktörü ile denetim odağı arasında ise ters yönde korelasyon vardır. Yani, denetim odağı puanı düştükçe (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (deneyci, açık görüşlü olma).

Church (1998) tarafından yapılan dönüşümcü liderlik tarzıyla, kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Araştırma bulgularına göre, kavramsal düşünme (conceptual thinking), değişikliğe açık olma (change oriented), ikna edebilme (persuasive) ve amaç oluşturabilme (establishing purpose) özelliklerini taşıyan yöneticiler “dönüşümcü liderlik” tarzıyla kuvvetli ilişki göstermektedir(Aktaran:Zel,20001,s:154).

Ünal (2000) tarafından yapılan ve “Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Toplam kalite yöneticisi özelliğinin genel ve alt özellikleri ile yönetici kişilik özelliğinin genel ve alt özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aranan yönetici kişilik özellikleri arttıkça istenen toplam kalite yöneticisi davranışlarının gösterilmesi de artmaktadır. Yani yöneticinin; öncülük, problem çözme, özgüven, karar yapısı, insana değer verme, takım ruhu, dış görünüş özellikleri olumlulaştıkça planlama, takım çalışması, geliştirme, uygulama, iletişim, değerlendirme süreçlerindeki davranışları toplam kalite yönetimine daha uygun duruma gelmektedir.

Bozgeyikli (2001) tarafından yapılan ve “Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Kişiler Arası İlişkilerde Farkında Olma Düzeyleri” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

1. Kız ve erkek öğrencilerin kişiler arası ilişkide farkındalık düzeyleri arasında ilişkide bilinç boyutunda anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

2. Karşı Cinsten Arkadaşı Olup Olmamasına göre, öğrencilerin kişiler arası ilişkide farkındalık düzeyleri arasında ilişkide kaygı boyutunda belirgin bir farklılık gözlenmiştir.

3. Bölüm değişkeni ile öğrencilerin kişiler arası ilişkide farkındalık düzeyleri arasında ilişkide kaygı boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

4. Yetiştigi yer değişkeni açısından, öğrencilerin kişiler arası ilişkide farkındalık düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucu bulunmuştur.

5. Öğrencilerin baba eğitim durumları açısından ilişkide farkında olma düzeylerine bakıldığında ilişkide bilinç ve ilişkide görüntü boyutlarında önemli farklılık olduğu görülmüştür.

Gül (2002) tarafından yapılan, “İlköğretim Öğretmen Adaylarının Ve Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri” isimli çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Araştırmada veri toplama aracı olarak; ilköğretim öğretmen adaylarının ve öğretmenlerinin kişilik özelliklerini belirlemek için “Sıfat Tarama Listesi” (Adjective Check List) adlı kişilik testi ile “Öğretmen Adayı Kişisel Bilgi Formu” ve “Öğretmen Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmen adaylarının kişilik özellikleri: ideal benlik, oto-kontrol, kendini suçlama, yaratıcı kişilik ve uyarlık olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin kişilik özellikleri ise; ideal benlik, yaratıcı kişilik, düzen, sebat, erkeksi özellikler, şefkat gösterme olarak belirlenmiştir.

Öğretmen adayları ile öğretmenlerin kişilik yapıları arasındaki farklılıklar ise şöyledir; başarıma, başatlık, sebat, düzen duyguları anlama, şefkat gösterme, yakınlık gösteriş, özgüven, kişisel uyum, ideal benlik, yaratıcı kişilik, liderlik ve erkeksi özellikler puanları öğretmen grubunda, öğretmen adaylarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bağımsızlık, değişiklik, ilgi gösterme, kendini suçlama ve oto-kontrol alt ölçeklerine ise öğretmen adaylarının puanları, öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

BÖLÜM 5

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni, bilgi toplama aracı, verilerin toplanması, çözümlemesi ve yorumlanması hakkında bilgi verilmiştir.

5.1. Araştırma Türü

Bu araştırma, eğitim yöneticilerinin kişilik özelliklerini, liderlik stillerini ve bunlar arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik betimsel bir araştırmadır.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili oluşturmaktadır. Evren içerisinde ulaşım kolaylıkları ve evreni temsil edecek okul sayısına sahip olmaları nedeniyle Kadıköy ve Eminönü ilçeleri örneklem grubu olarak seçilmiştir.

Örneklem grubu içerisinde yer alan okullar listelenerek, bu okullarda görev yapan yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır.

Uygulamalar sonucunda yöneticilerden 365 adet anket elde edilmistir. Ancak uygulama kriterlerine uymayan anketlerden 61 adedi değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 304 yönetici anketi değerlendirmeye alınmıştır. Uygulama yapılan okulların listesi EK-3'te yer almaktadır.

5.3.Uygulama

Anket uygulamasına başlayabilmek için öncelikle Eminönü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden resmi izin alınmıştır. Resmi izin alınmasından sonra anketlerin dağıtılması internet üzerinden ve elden dağılım olmak üzere iki farklı yoldan yapılmıştır. Uygulamaya 2007 Nisan ayında başlanmış ve 2007 Aralık ayında tamamlanmıştır.

5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Anket kullanılmıştır. Anket formunda 1. bölümü kişisel bilgi formu, 2. bölümü R.B.Cattell'in kişilik niteliklerine ilişkin temel faktörleri bulma amacıyla geliştirdiği “16 kişilik faktörü envanteri” (The Sixteen Personality Factor Questionnaire⁵), 3. bölümü çoklu faktör-liderlik envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ⁶)’den oluşmaktadır.

5.4.1. 16 Kişilik Faktörü Envanteri

16PF envanteri 1949 yılında Cattell tarafından geliştirilmiştir. Uygulama için hedef kitle 16 ve üstü yaş grubundan oluşan yetişkinlerden oluşmaktadır. Envanter bireysel olarak veya grup formatında uygulanabilir ve tamamlanması ortalama 35-50 dakika sürmektedir. Envanter, toplam 185 sorudan oluşmakta ve herbir ölçek yaklaşık olarak 10-15 soruyu içermektedir. Envanter 3'lü cevap seçeneğinden oluşmaktadır. Faktör B hariç, ortadaki seçenek daima soru işaretidir(?). Problem çözme becerisini ölçen ve 15 sorudan oluşan Faktör B kişilik sorularını takip eden kitapçığın sonunda birlikte gruplandırılmıştır. Faktörlerin düzenlenmesi ile ilgili bilgi Tablo 31’de gösterilmiştir.

⁵ HACIMUSAOĞLU, Kadriye. “Kişilik Özellikleri Ve Yöneticilere Uygulanması”. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1990.

⁶ YURTKORU, Serra. “The Role of Leadership in the Organizational Change Process”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü, 2001.

Tablo 31
Faktörlere Yönelik Soruların Düzenlenmesi

FAKTÖR İSMİ	SORU SAYISI	YÜKSEK PUAN CEVAPLARININ KONMU		
		A	B	C
(A) Sıcakkanlılık	11	1,31,33,96,127,159		63,65,98,129,161
(B) Problem Çözme	15	171,173,174,176	177,181,182,183,184,185	172,175,178,179,18
(C) Strese Tolerans	10	2,64,97,128,160,162		32,35,67,131
(E) Baskınlık	10	36,66,99,130,132,163,165		3,38,102
(F) Canlılık	10	6,39,68,100,103,134,164		4,37,70
(G) Kurallara Bağlılık	11	5,7,40,69,104,168		72,106,133,136,166
(H) Sosyal Girişkenlik	10	9,73,135,137		41,71,105,107,167,169
(I) Duyarlılık	11	10,42,44,74,77,108		8,110,138,140,170
(L) İhtiyatlılık	10	11,13,43,76,112,141		45,78,109,139
(M) Soyuta Odaklılık	11	12,14,79,111,142,145		17,46,49,81,114
(N) (Ketumluk)	10	47,50,80,113,143,148		15,18,84,117
(O) Kendini Sorgulama	10	51,54,87,116,150		19,21,82,119,146
(Q1) Değişimlere Açıklık	14	22,53,83,88,118,120,149		20,24,52,55,86,147,151
(Q2) Kendine Yeterlilik	10	27,59,89,121,152		25,56,92,123,156
(Q3) Mükemmelliyetçilik	10	61,93,125,157		26,29,57,90,122,154
(Q4) Gerginlik	10	28,30,62,126,155		60,91,94,124,158
IM (Etki Yönetimi)	12	16		23,34,48,58,75,5,95,101,15,144,153

16PF envanterinde, faktörler kategorik değil sürekli bir değişken olarak düşünülmüş ve puanın “yüksek” olması halindeki davranışlarla, “düşük” olması halindeki davranışlar faktörün iki ucu olmak üzere “iki boyutlu” olarak ifade edilmiştir. Faktörler puanın yüksek ve düşük oluşuna ve niteliklerin faktör yüküne göre, önemli nitelikler betimsel olarak ifade edilmiştir. Alt ölçeklere bir faktör ismi vermenin, içeriği yansıtmayacağı düşünülerek sembolik olarak harfler kullanılmış ve faktörün kapsamı davranış terimleri ile açıklanmıştır. 16 faktörün “yüksek” ve “düşük” puanlara göre olan nitelikleri betimsel olarak Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 32
16 Kişilik Faktörü Envanteri Alt Ölçeklerinin Kısa Betimleri

Yüksek Puan	Faktör Sembolü	Düşük Puan
(1) Sosyal, Sıcak, Uyumlu	(A)	Soğuk, Kavgacı, Şüpheli
(2) Zeki, Kıvrak, Soyut	(B)	Durgun Zeka, Somut Düşünce
(3) Duygusal Kararlılık, Sakin	(C)	Duygusal, Değişken
(4) Dominant, Kavgacı, Sert	(E)	Bağımlı, Nazik, Kurallara Uyan
(5) Konuşkan, Neşeli, Uyanık	(F)	Sessiz, İçedönük, Ağır
(6) Kararlı, Sorumlu, Olgun	(G)	Kararsız, Sabırsız, Güven Vermeyen
(7) Maceracı, Dışadönük, Gözüpek	(H)	Utangaç, Dikkatli, Çekingen
(8) Hassas, Hayalci, Yardım Alan	(I)	Gerçekçi, Kendine Güvenen, Rasyonel
(9) Şüpheli, Kıskaç, Sert Huyli	(L)	Toleranslı, Uyumlu, Yumuşak Huyli
(10) İçedönük, Dalgın, Yaratıcı	(M)	Pratik, Geleneksel, Realistik
(11) Uyanık, Hesaplı, İçgörülü	(N)	Naturel, Duygulu, İddiasız
(12) Kendine Güvensiz, Endişeli	(O)	Kendine Güvenli, Sakin, Korkusuz
(13) Değişikliğe Açık, Radikal	(Q1)	Geleneklere Bağlı, Sabırlı
(14) Kendine Yeterli, Otonom	(Q2)	Gruba Bağlı, Sosyal Kabule Önem Veren
(15) İleriyi Gören, Kontrollü, Gerçekçi	(Q3)	Görüşlerine Güvensiz, Kontrolsüz
(16) Gergin, Kolayca Kızdırılabilir, Kaygılı	(Q4)	Sakin, Rahat, Zorlanmamış

16PF envanteri, toplam 185 sorudan oluşmuştur. Alt ölçeklerdeki soru sayısı 10 ile 13 arasında değişmektedir. A, G, I, L, N, Q1, Q2 ve Q3 ölçekleri 10 ve B, C, E, F, H, M, O ve Q4 ölçekleri ise 13 sorudan oluşmuştur. “Kişilik faktörleri ölçüleri” olarak uluslararası düzeyde kabul edilen temel faktörlerin sayısı 19 olarak belirlenmiştir. 16PF envanteri bu faktörlerden 16’sını ölçmektedir. Temel faktörlere dahil edilmiş üç faktör, belirgin şekilde ortaya çıkmadığı için bu faktörler envanterde yer almamıştır. 16 faktörün her birinde kullanılan sorular çok sayıdaki soruların analizi sonucu, o niteliği gerçekten ölçtüğü bilinen sorulardan seçilmiştir. İçerik olarak envanterdeki sorular gerçek yaşantılara ilişkin durumlardan, sosyal ilişki ve davranış kalıplarından alınmıştır.

Envanter, 5 genel kişilik eğilimini ölçer. Bunlar; dışa dönüklük, endişe düzeyi, gerçekçilik, bağımsızlık ve oto kontroldür. Envanter aynı zamanda 16 temel kişilik özelliklerini de ölçmektedir. Bunlar; sıcakkanlılık, baskınlık, strese tolerans, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, değişimlere

açıklık, kendine yeterlilik, mükemmelliyeçilik ve gerginliktir. 16PF envanterinin temel ve genel kişilik eğilimleri Tablo 40'ta verilmiştir.

16PF envanterinin temel ölçekleri harflerle adlandırılmıştır. Bu faktörler Faktör A, Faktör B'den Faktör Q4'e kadar devam eder. Envanterin 5. baskısı da harfleri kullanma geleneğini sürdürür ve her ölçek için "ortak dil" sağlar. Tablo 39'da gösterildiği gibi envanter doğası gereği çift yönlüdür ve farklı anlamlar ifade eden düşük ve yüksek puan dilimlerine sahiptir. Yüksek puanın "iyi" ve düşük puanın "kötü" anlama geldiği düşünülmemelidir. Örneğin, Faktör A'da yüksek puanlar; sosyal, sıcak ve uyumlu anlamına gelirken aynı faktörde düşük puanlar; soğuk, kavgacı ve şüpheli anlamına gelir. Bazı durumlar ve meslek grupları için soğuk, kavgacı ve şüpheli olmak daha anlamlı olabilirken, bazılarında ise sosyal, sıcak ve uyumlu olmak daha fazla anlam ifade eder. Faktörün yüksek puan aralığı artı (+) kutup olarak ifade edilirken, faktörün düşük puan aralığı eksi (-) kutup olarak ifade edilir.

16PF envanterinde "standard on (standardized ten-sten)" ölçeği vardır. Bu puanlar 1-10'a kadar dağılım göstermekte, ortalamaları 5,5, standart sapmaları 2'dir. 4-7 arasındaki "sten" bu ortalama içindedir. 1-3 "sten"leri ise düşük aralıktadır ve 8-10 "sten"leri yüksek aralıktadır.

Envanterin puanlanması, "a" veya "c" şıkları daima ilgili faktöre 2 puan katkıda bulunur. "b" veya "?" şıkları ise her zaman ilgili faktöre 1 puan katkıda bulunur. İstisnai tek durum ise ilgili seçeneğe 1 puan katkıda bulunan Faktör B (problem çözme becerisi)'dir.

Tablo 33
16 PF Temel ve Genel Kişilik Eğilimleri

Temel/Genel Kişilik Eğilimleri	Düşük Puan	Yüksek Puan
DIŞA DÖNÜKLÜK	İçe dönük, Kendini çeken	Dışa dönük, Sosyal, Katılımcı
(A) Sıcakkanlılık	Soğuk, Kavgacı, Şüpheli	Sosyal, Sıcak, Uyumlu
(F) Canlılık	Sessiz, İçedönük, Ağır	Konuşkan, Neşeli, Uyanık
(H) Sosyal Girişkenlik	Utangaç, Dikkatli, Çekingen	Maceracı, Dışadönük, Gözüpek
(N) Ketumluk	Naturel, Duygulu, İddiasız	Uyanık, Hesaplı, İçgörülü
(Q2) Kendine Yeterlilik	Gruba Bağlı, Soyol Kabule Önem	KendineYeterli, Otonom
ENDİŞE DÜZEYİ	Düşük Endişe, Soğukkanlı, Sakin	Yüksek Endişe, Zihni karışık
(C) Strese Tolerans	Duygusal, Değişken	Duygusal Kararlılık, Sakin
(L) İhtiyatlılık	Toleranslı, Uyumlu, Yumuşak Huylu	Şüpheli, Kıskaç, Sert Huylu
(O) Kendini Sorgulama	Kendine Güvenli, Sakin, Korkusuz	Kendine Güvensiz, Endişeli
(Q4) Gerginlik	Sakin, Rahat, Zorlanmamış	Gergin, Kolayca Kızdırılabilir, Kaygılı
GERÇEKÇİLİK	Çabuk kavrayan, Yeniliğe açık	Empati kurmayan
(A) Sıcakkanlılık	Soğuk, Kavgacı, Şüpheli	Sosyal, Sıcak, Uyumlu
(I) Duyarlılık	Gerçekçi, Kendine Güvenen, Rasyonel	Hassas, Hayalici, Yardım Alan
(M) Soyuta Odaklılık	Pratik, Geleneksel, Realistik	İçedönük, Dalgın, Yaratıcı
(Q1) Değişimlere Açıklık	Geleneklere Bağlı, Sabırlı	Değişikliğe Açık, Radikal
BAĞIMSIZLIK	Yardımsever, Mutabık	Bağımsız, İkna edici, İnatçı
(E) Baskınlık	Bağımlı, Nazik, Kurallara Uyan	Dominant, Kavgacı, Sert
(H) Sosyal Girişkenlik	Utangaç, Dikkatli, Çekingen	Maceracı, Dışadönük, Gözüpek
(L) İhtiyatlılık	Toleranslı, Uyumlu, Yumuşak Huylu	Şüpheli, Kıskaç, Sert Huylu
(Q1) Değişimlere Açıklık	Geleneklere Bağlı, Sabırlı	Değişikliğe Açık, Radikal
OTO KONTROL	Serbest, Dürtüleri takip etme	Oto kontrollü, dürtüleri dizginleme
(F) Canlılık	Sessiz, İçedönük, Ağır	Konuşkan, Neşeli, Uyanık
(G) Kurallara Bağlılık	Kararsız, Sabırsız, Güven Vermeyen	Kararlı, Sorumlu, Olgun
(M) Soyuta Odaklılık	Pratik, Geleneksel, Realistik	İçedönük, Dalgın, Yaratıcı
(Q3) Mükemmeliyetçilik	Görüşlerine Güvensiz, Kontrolsüz	Gergin, Kolayca Kızdırılabilir, Kaygılı

16PF 5. versiyonunun “Etki Yönetimi (Impresison Management – IM), Seyreklik (Infrequency – INF), Kabullenme (Acquiescence – ACQ) olmak üzere 3 cevaplama tarzı göstergesi vardır.

- **Etki Yönetimi (Impresison Management – IM)**

IM ölçeği insanların envanteri cevaplarırken kendilerini az çok olumlu gösterme çabalarını ölçeklendirmek içindir. Bu, sosyal cazibe ölçeğidir ve 12 sorudan oluşur. Bu sorular sadece IM ölçeğini puanlandırır ve temel kişilik ölçeklerine katkısı yoktur. Bu ölçekteki yüksek puan, sosyal çekiciliği olan cevapların seçildiğini, düşük puanlar ise istenmeyen tavır veya davranışları kabullenmeye istekliliği yansıtır. Sorunun içeriği sosyal yönden hem istenen hem de istenmeyen davranış ve nitelikleri yansıtır.

- **Seyreklik (Infrequency – INF):**

Bu ölçek; 16PF envanterindeki kişilik özelliklerinin tamamından alınan 32 sorudan oluşur. Bu ölçekte yüksek puan, bireyin diğer insanlardan ne kadar fazla sayıda farklı cevap verdiğini gösterir.

Yüksek INF ölçek puanları; rastgele cevaplandırma, kararsızlık, belli soru içeriğine tepki, okuma ve kavrama zorlukları veya “yanlış izlenim” uyandırmaktan kaçınmayı içerebilir.

- **Kabullenme (Acquiescence – ACQ):**

ACQ, sorunun içeriği ne olursa olsun “doğru” cevap verme eğilimini ölçer. ACQ, 103 doğru veya yanlış sorudan oluşur ve 16PF 5. versiyonuna özgüdür. Ölçeğin yararlılığı 5. versiyonun test kullanıcısı tarafından belirlenecektir. Yüksek ACQ için olası açıklamalar, soru içeriğinin yanlış anlaşılması, rastgele cevaplandırma, kendini değerlendirmesi beklenen sorulara dikkatini verememe veya kendini betimleyen cevabı seçememesidir. Bu durum aynı zamanda, net kişilik imgesinin olmamasını veya testi gerçekleştirenlerin onayına duyulan ihtiyacı gösterebilir.

5.4.2.Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ)

Okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ) kullanılmıştır. MLQ ilk olarak 1985 yılında geliştirilmiştir ve o günden beri pek çok kez düzenlenmiştir. Bu çalışmada MLQ 5X3 kullanılmıştır. Bu anket dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve laissez –faire olmak üzere 3 ölçekten ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır. MLQ boyutları Şekil 28’de görüldüğü gibidir.

Ölçek	Boyut	Soru	Örnek Sorular
Dönüşümcü Liderlik	İdealize Edilmiş - Tutum	4	Davranışlarım astlarıma bana saygı duymalarına neden olur.
	İdealize Edilmiş - Davranış	4	Önem verdiğim değerleri, inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum.
	Tespik Edici Güdüleme	4	Geleceğe olumlu bakarım.
	Entelektüel Uvarım	4	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim.
	Bireyselleştirilmiş İlgi	4	Yanımda çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değilde bir birey olarak davranırım.
Etkileşimci Liderlik	Ödüle Bağlılık	4	Yapılan iyi işi daima takdir ederim.
	İstisnalarla Yönetim - Aktif	4	Hedefe ulaşmadaki başarısızlık asla gözümde kaçmaz.
	İstisnalarla Yönetim - Pasif	4	Sorunlar ciddiye kazanıncaya kadar karışmam.
Liderliğin Olmadığı Durum	Laissez faire	4	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem.

Şekil 28. MLQ Yapısı

- **Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik ölçeği; idealize edilmiş etki –tutum ve davranış, teşvik edici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Tüm alt boyutların herbiri 4 sorudan oluşmaktadır ve “hiçbir zaman(1)”, “nadiren (2)”, “bazen (3)”, “çoğu zaman (4)”, “hemen her zaman (5)” biçiminde en olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artan bir suretle puanlanmış beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir.

- **Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik alt boyutları; “ödüle bağlılık, istisnai yönetim (pasif), istisnai yönetim (aktif) ve ödüle bağlılık”tır. Ayrıca liderliğin görülmediği durumlar “laissez-faire liderlik” tir. Tüm alt boyutların herbiri 4 sorudan oluşmaktadır ve ve diğer alt boyutlar gibi beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir.

- **Liderliğin Olmadığı Durum – Laissez faire**

Liderliğin olmadığı laissez faire liderlik stili, 4 sorudan oluşmaktadır ve diğer alt boyutlar gibi beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir.

MLQ boyutlarının ve ölçeklerinin düzenlenmesi ile ilgili bilgi Tablo 34’te gösterilmiştir.

Tablo 34
MLQ Boyutlarına Yönelik Soruların Düzenlenmesi

09. Yanımda çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değilde bir birey olarak davranırım.	KD	IC
18. Yanımda çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendiririm.	KD	IC
27. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni birşeyler öğretmek benim için önemlidir.	KD	IC
35. Yanımda çalışanların herbirine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşıyorum.	KD	IC
03. Benimle çalışmak zevklidir.	KD	IIA
08. Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vaz geçerim.	KD	IIA
19. Davranışlarım astlarımın bana saygı duymalarına neden olur.	KD	IIA
28. Tavırlarım güç ve güven hissi verir.	KD	IIA
02. Önem verdiğim değerleri inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum.	KD	IIB
10. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini astlarıma belirtirim.	KD	IIB
20. Kararlarımın ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alırım.	KD	IIB
31. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	KD	IIB
01. Geleceğe olumlu bakarım.	KD	IM
11. Astlarımın hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğimi belli ederim.	KD	IM
24. Astlarımın ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.	KD	IM
33. Gelecekle ilgili düşlerimle astlarımı peşimden sürüklerim.	KD	IM
04. Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli incelerim.	KD	IS
17. Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim.	KD	IS
26. Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm.	KD	IS
34. Astlarımın sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	KD	IS
13. Zamanımı “söndürülecek yangınlar” arayarak geçiririm.	ID	MEA
30. Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümden kaçmaz.	ID	MEA
06. Hataları konusunda astlarımı daima uyarırım.	ID	MEA
22. Yanımda çalışanların yaptıkları hataları asla unutmam.	ID	MEA
05. Astlarıma onlar için konulan performans standartlarını tutturduklarında ne beklемeleri gerektiğini açıkça söylerim.	ID	ÖB
12. İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğümde astlarıma destek olurum.	ID	ÖB
21. Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım.	ID	ÖB
29. Yapılan iyi işi daima takdir ederim.	ID	ÖB
07. Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmam.	ID	MEP
14. Harekete geçmem için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	ID	MEP
23. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım.	ID	MEP
16. Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	ID	MEP
36. Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem.	LF	
15. Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum.	LF	
25. Karar vermekten kaçınmam.	LF	
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirmem.	LF	

*KD: Kişiyе Dönük Liderlik (Transformasyonel Liderlik) (IIA: İdealize Edilmiş Tutum – Idealized Influence-Attribute, IIB: İdealize Edilmiş Davranış – Idealized Influence-Behaviour, IM: Teşvik Edici Güdüleme – Inspirational Motivation, IS: Entelektüel Uyarım – Intellectual Stimulation, IC: Bireyselleştirilmiş İlgi – Individualized Consideration)

ID: İşe Dönük Liderlik (Transaksiyonel Liderlik) (ÖB: Ödüle Bağlılık – Contingent Reward, MEA: Aktif İstisnalarla Yönetim – Management by Exception-Active, MEP: Pasif İstisnalarla Yönetim – Management by Exception-Passive, LF: Laissez Faire

5.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

16PF ve çoklu faktör-liderlik envanteri (multifactor leadership questionnaire – MLQ) anketlerine verilen cevaplar cevap anahtarları ile puanlandırılarak bilgisayara aktarılmıştır. Çözümlemeler, bilgisayarda “SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows” (sosyal bilimler için istatistik programı) paket programlarından yararlanılarak gerçekleştirilecektir.

Tablo 35’te bugüne kadar yapılan araştırmalarda kullanılan analiz yöntemleri ve örneklem sayılarına yer verilmiştir.

Tablo 35
Yapılan Araştırmalarda Kullanılan Analiz Yöntemleri Ve Örneklem Sayıları

ARAŞTIRMACI	ÖRNEKLEM	KORELASYON	ANOVA	Kİ-KARE
Blaylock (1981)	28		X	
Brightman (1990)	153			X
Campbell (1984)	127		X	X
Chanin (1984)	94	X		
Percival (1992)	160			X
Roush (1991)	90	X		X
Stumpf (1991)	343	X		
Gardner(1990)	40	X		X
Gardner(1991)	144	X	X	
Ruble(1990)	162	X	X	X
Scheweiger(1985)	20	X		
Davis(1990)	132	X		X
Blaylock(1984)	16	X	X	
Mills(1985)	190	X		
Rodgers(1991)	330		X	

Kaynak: (Zel,1999,s:146).

Tablo 35’teki veriler incelendiğinde, kişilik ve yönetim boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde başlıca üç yöntemin kullanıldığı görülebilir. Bu yöntemler; korelasyon yöntemi, ANOVA yöntemi ve Ki-kare yöntemidir.

Bu araştırmada alt problemler çözümlenirken, Tek Faktörlü Anova (varyans analizi), ve Pearson Korelasyon Katsayısı uygulanmış; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Tek Faktörlü Anova (varyans analizi), ilifkisiz iki ya da daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir sekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır(Büyüköztürk,2003,s:44). Korelasyon katsayısı iki değifkenin arasındaki ilifkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır(Büyüköztürk,2003,s:31).

BÖLÜM 6

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve buna ilişkin yorumlar yer almaktadır.

6.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı

Bilgi formundan elde edilen verilere göre; örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin cinsiyetlerini, yaşlarını, mezun oldukları okulları, eğitim düzeylerini, eğitim sektöründeki toplam hizmet sürelerini, yöneticilikteki kıdemlerini, şuan çalıştıkları kurumdaki kıdemlerini, görev yaptıkları kademeyi ve mesleki konumlarını gösteren dağılımlar frekans ve yüzdelere olarak tablolar halinde verilmiştir.

6.1.1. Görev Türüne İlişkin Frekans Dağılımı

Okul yöneticilerinin mesleki konumlarına ilişkin dağılım Tablo 36’da verilmiştir:

Tablo 36
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Mesleki Konumları İlişkin
Dağılım

Görev	N	%
Müdür	78	25,66
Müdür Yardımcısı	193	63,49
Bölüm Başkanı	20	6,58
Koordinatör	13	4,28
Toplam	304	100

Tablo 36 incelendiğinde; denek grubunun %25,66’sını müdürler, %63,49 müdür yardımcısı, % 6,58’ini bölüm başkanları, % 4,28’ini koordinatörler oluşturmaktadır.

6.1.2. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı

Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine ilişkin dağılım Tablo 37’de verilmiştir:

Tablo 37

Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

Cinsiyet	N	%
Erkek	199	65,46
Kadın	105	34,54
Toplam	304	100

Tablo 37 incelendiğinde; denek grubunun % 65,46 ‘sı erkek, %34,54’ü kadındır.

6.1.3. Eğitim Sektöründeki Toplam Hizmet Süresine İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim sektöründeki toplam hizmet sürelerine ilişkin dağılım Tablo 38’de verilmiştir:

Tablo 38

Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Eğitim Sektöründeki Toplam Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılım

Mesleki Kıdem (Yıl)	N	%
1-5	17	5,59
6-10	48	15,79
11-15	51	16,78
16-20	47	15,46
21-25	48	15,79
26-30	56	18,42
31-35	26	8,55
36-40	11	3,62
Toplam	304	100

Tablo 38 incelendiğinde; yönetici denek grubunda 1-5 yıl kıdem grubunda %5,59, 6-10 yıl arası kıdem grubunda %15,79, 11-15 yıl arası kıdem grubunda, %16,78, 16-20 yıl arası kıdem grubunda %15,46, 21-25 yıl arası kıdem grubunda %15,79, 26-30 yıl arası

kıdem grubunda %18,42, 31-35 yıl arası kıdem grubunda %8,55, 36-40 yıl arası kıdem grubunda %3,62'sinin yer aldığı görülmektedir.

6.1.4. Yöneticilikteki Toplam Hizmet Süresine İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yöneticilikteki toplam hizmet sürelerine ilişkin dağılım Tablo 39'da verilmiştir:

Tablo 39
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Toplam Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılım

Mesleki Kıdem (Yıl)	N	%
1-5	119	39,14
6-10	74	24,34
11-15	53	17,43
16-20	28	9,21
21-25	16	5,26
26-30	9	2,96
31-35	4	1,32
36-40	1	0,33
Toplam	304	100

Tablo 39 incelendiğinde; yönetici denek grubunda yöneticilikteki toplam hizmet süresi açısından 1-5 yıl kıdem grubunda %39,14, 6-10 yıl arası kıdem grubunda %24,34, 11-15 yıl arası kıdem grubunda, %17,43, 16-20 yıl arası kıdem grubunda %9,21, 21-25 yıl arası kıdem grubunda %5,26, 26-30 yıl arası kıdem grubunda %2,96, 31-35 yıl arası kıdem grubunda %1,32, 36-40 yıl arası kıdem grubunda %0,33'ünün yer aldığı görülmektedir.

6.1.5. Kurumdaki Görev Süresine İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin şuan çalıştıkları kurumdaki görev sürelerine ilişkin dağılım Tablo 40'ta verilmiştir:

Tablo 40
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurumdaki Görev Sürelerine İlişkin Dağılım

Mesleki Kıdem (Yıl)	N	%
1-5	154	50,66
6-10	84	27,63
11-15	33	10,86
16-20	20	6,58
21-25	12	3,95
26-30	1	0,33
Toplam	304	100

Tablo 40 incelendiğinde; çalıştıkları kurumdaki görev süreleri bakımından yönetici denek grubunun 1-5 yıl kıdem grubunda %50,66, 6-10 yıl arası kıdem grubunda %27,63, 11-15 yıl arası kıdem grubunda, %10,86, 16-20 yıl arası kıdem grubunda %6,58, 21-25 yıl arası kıdem grubunda %3,95, 26-30 yıl arası kıdem grubunda %0,33'ünün yer aldığı görülmektedir.

6.1.6. Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaşlarına ilişkin dağılım Tablo 41'de verilmiştir:

Tablo 41
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yaşa İlişkin Dağılımı

Yaş (Yıl)	N	%
26-30	18	5,92
31-35	52	17,11
36-40	47	15,46
41-45	42	13,82
46-50	72	23,68
51-55	47	15,46
56 ve üstü	26	8,55
Toplam	304	100

Tablo 41 incelendiğinde; yönetici denek grubunun yaşa ilişkin dağılımının 26-30 yıl aralığında %5,92, 31-35 yıl aralığında %17,11, 36-40 aralığında %15,46, 41-45 yıl aralığında %13,82, 46-50 yıl aralığında %23,68, 51-55 yıl aralığında %15,46, 56 ve üstü aralığında %8,55'inin yer aldığı görülmektedir.

6.1.7. Mezun Olunan Okul Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mezun oldukları okul durumlarına ilişkin dağılım Tablo 42’de verilmiştir:

Tablo 42
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Okul Durumlarına İlişkin Dağılım

Eğitim Durumu	N	%
Eğitim Enstitüsü	41	13,49
Eğitim Fakültesi	158	51,97
Diğer	105	34,54
Toplam	304	100

Tablo 42 incelendiğinde denek grubunun; Eğitim Enstitüsü mezunu grubunda %13,49, Eğitim Fakültesi mezunu grubunda %51,97, Diğer grubunda %34,54’ünün yer aldığı görülmektedir. “Diğer” grubunu; Edebiyat Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Yüksekokul, İngiliz Dili ve Edebiyatı, Filoloji, Öğretmen Okulu, Açıköğretim Fakültesi, Eğitim Ön Lisans, Mühendislik Fakültesi, İktisat Fakültesi, Konservatuar, İlahiyat Fakültesi, Yüksek İslam Enstitüsü, Lisans Tamamlama, Fen Fakültesi, Siyasal Bilimler, Açıköğretim Ön Lisans, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ticaret ve Turizm Y.Ö.O., İletişim Fakültesi, Spor Akademisi, Yüksek Teknik Öğretmen Okulu, Eğitim Ön Lisans, Ticari Bilimler Fakültesi mezunları oluşturmaktadır.

6.1.8. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim düzeylerine ilişkin dağılım Tablo 43’te verilmiştir:

Tablo 43
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım

Eğitim Düzeyi	N	%
Lise	1	0,33
Lisans	261	85,86
Yüksek Lisans	38	12,50
Doktora	4	1,32
Toplam	304	100

Tablo 43 incelendiğinde denek grubunun; lise mezunu grubunda %0,33, lisans mezunu grubunda %85,86, yüksek lisans mezunu grubunda %12,50, doktora mezunu grubunda %1,32’sinin yer aldığı görülmektedir.

6.1.9. Görev Yapılan Kademe Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev kademelerine ilişkin dağılım Tablo 44’te verilmiştir:

Tablo 44
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Görev Kademelerine İlişkin Dağılım

Kademe	N	%
İlköğretim	154	50,66
Lise	150	49,34
Toplam	304	100

Tablo 44 incelendiğinde denek grubunun; %50,66’sının ilköğretim, % 49,34’ünün lise kademesinde görev yaptığı görülmektedir.

6.2. İstatistik Uygulamalar

6.2.1. Güvenirlilik analizleri

İstatistiki uygulamalara başlamadan önce çoklu faktör-liderlik envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ) anket formunda yer alan “transformasyonel liderlik” ve “transaksiyonel liderlik” ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi

uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde cronbach alpha (α) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan her üç ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu bulunmuştur. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıdaki Tablo 45’te toplu olarak verilmektedir.

Tablo 45
Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Transformasyonel Liderlik	,906
Transaksiyonel Liderlik	,722

6.2.2. Faktör Analizi Sonuçları

Çoklu faktör-liderlik envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ) içerisinde yer alan “Transformasyonel Liderlik”, “Transaksiyonel Liderlik” ve “Laissez Faire” ifadeleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

“Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik” için yapılan faktör analizi sonucunda % 51,907 açıklayıcılığa sahip 2 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; F1: Teşvik Edici Güdüleme (Inspirational Motivation) ve F2: Karizma (Idealized Influence- Attribute & Behaviour) olarak isimlendirilmiştir. Elde edilen bulgular toplu olarak Tablo 46’da sunulmaktadır.

Tablo 46
MLQ – Transformasyonel Liderlik Faktör Analizi

FAKTÖR 1 : TEŞVİK EDİCİ GÜDÜLEME (Inspirational Motivation)			
α : ,882	Ort. : 4,1720	%VAR : 30,196	Faktör Katkısı
26. Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm.			0,791
27. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni birşeyler öğretmek benim için önemlidir.			0,762
31. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.			0,736
34. Astlarımin sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.			0,731
28. Tavrılarım güç ve güven hissi verir.			0,708
35. Yanımda çalışanların herbirine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşıyorum.			0,663
24. Astlarımin ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.			0,663
FAKTÖR 2 : KARİZMA (Idealized Influence- Attribute & Behaviour)			
α : ,788	Ort.: 4,2007	%VAR : 21,711	Faktör Katkısı
3. Benimle çalışmak zevklidir.			0,714
1. Geleceğe olumlu bakarım.			0,640
19. Davranışlarım astlarımin bana saygı duymalarına neden olur.			0,622
17. Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim.			0,598
20. Kararlarımin ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alırım.			0,578
4. Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli incelerim			0,565
18. Yanımda çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendiririm.			0,543
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,919 Approx. Chi-Square : 1654,291 d : 91 Sig. : ,000 Total Varyans Açıklayıcılığı (T.V.A.): 51,907			

“Transaksiyonel (Etkileşimli) Liderlik” için yapılan faktör analizi sonucunda % 68,829 açıklayıcılığa sahip 2 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; F1: Ödüle Bağlılık (Contingent Reward) ve F2: Pasif İstisnalarla Yönetim (Management By Exception – Passive) olarak isimlendirilmiştir. Elde edilen bulgular toplu olarak Tablo 47’de sunulmaktadır.

Tablo 47
MLQ – Transaksyonel Liderlik Faktör Analizi

FAKTÖR 1: ÖDÜLE BAĞLILIK (Contingent Reward)			
α : ,694	Ort.: 4,4474	%VAR : 36,997	Faktör Katkısı
12. İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğümde astlarıma destek olurum.			0,795
29. Yapılan iyi işi daima takdir ederim.			0,768
21. Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım.			0,755
FAKTÖR 2 : PASİF İSTİSNALARLA YÖNETİM (Management by Exception – Passive)			
α : ,724	Ort.: 4,2368	%VAR : 31,832	Faktör Katkısı
14. Harekete geçmem için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.			0,873
16. Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.			0,863
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,706 Approx. Chi-Square : 325,908 d : 10 Sig. : ,000 Total Varyans Açıklayıcılığı (T.V.A.): 68,829			

“Laisses Faire (Liderliğin olmadığı durum) Liderlik” için yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular toplu olarak Tablo 48’de sunulmaktadır.

Tablo 48
MLQ – Laissez Faire Liderlik Faktör Analizi

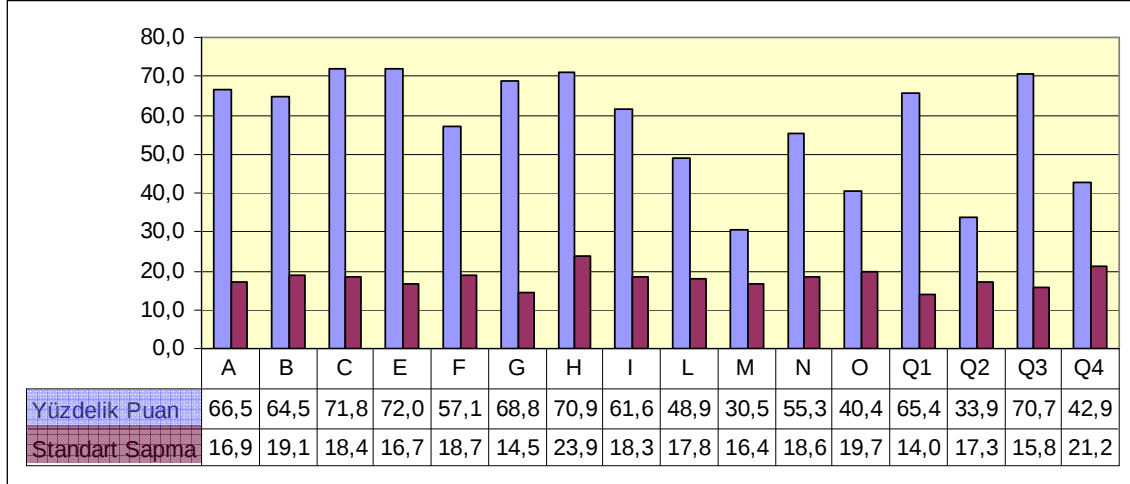
FAKTÖR 1 : LAISSEZ FAIRE⁷			
α : ,704	Ort.: 1,7722	%VAR : 36,935	Faktör Katkısı
15. Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum.			0,791
25. Karar vermekten kaçınmam.			0,750
32. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirmem.			0,742
36. Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem			0,623
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,732 Approx. Chi-Square : 211,610 d : 6 Sig. : ,000			

6.3. Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Yöneticilerin kişilik özellikleri analiz edilirken kullanılan 16pf envanterinin her bir kişilik faktörü için alınabilecek toplam puan değeri, her bir faktörü ölçen soru sayısındaki farklılık nedeniyle değişmektedir. Bundan dolayı faktörlere ait puanlar hesaplanırken bu

⁷ 15,25,32,36 numaralı sorular ters kodlanmıştır.

özelliklerin yüzdelik değerleri baz alınmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin veriler Şekil 58’de sunulmuştur.



Şekil 29
Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere yöneticilerde (A+) ‘sosyal, uyumlu, sıcak’, (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’, (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’, (I+) ‘hassas, hayalci, yardım alan’, (N+) ‘uyanık, hesaplı, içgörülü’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘görüşlerine güvensiz, kontrolsüz’ kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Bulgular “Cattell’in el kitabında bahsi geçen psikolojik analize göre, yöneticilerde; (A+) yumuşak huylu olma, işbirliğine yanaşma, (B+) parlak ve işlek zihin yeteneği, (H+) cüretli ve atılgan olma, (N+) açıkgoz, kurnaz, egoist, (Q1+) deneyici, açık görüşlü, tecrübesi olmaya meyilli bir kişilik yapısı beklenen yöneticilik nitelikleri olarak ortaya konmaktadır(Aktaran:Hacımusaoğlu,1990)” görüşünü destekler niteliktedir.

Diğer yandan yöneticilerde (L+) ‘şüpheli, kıskanç, sert huylu’, (M+) ‘içe dönük, dalgın, yaratıcı’, (O+) ‘kendine güvensiz, endişeli’ ve (Q2+) ‘kendine yeterli, otonom’ kişilik özelliklerinin baskın olmadığı görülmektedir.

6.4. Okul Yöneticilerinin Kişilik Yapıları İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

MLQ faktörleri ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye ait veriler Tablo 49’da sunulmuştur.

Tablo 49
Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Kişilik Yapıları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

		IDF1O	IDF2P	LFF	KDF1	KDF2
YA	Pearson Correlation	,126(*)	,076	-,130(*)	,157(**)	,144(*)
YB	Pearson Correlation	,112	,148(**)	-,022	,009	,054
YC	Pearson Correlation	,279(**)	,294(**)	-,301(**)	,299(**)	,395(**)
YE	Pearson Correlation	,302(**)	,282(**)	-,295(**)	,299(**)	,272(**)
YF	Pearson Correlation	,039	-,002	-,085	,113(*)	,153(**)
YG	Pearson Correlation	,300(**)	,158(**)	-,228(**)	,239(**)	,285(**)
YH	Pearson Correlation	,147(*)	,133(*)	-,178(**)	,154(**)	,248(**)
YI	Pearson Correlation	,169(**)	,144(*)	-,040	,041	,098
YL	Pearson Correlation	-,063	-,110	,167(**)	-,117(*)	-,119(*)
YM	Pearson Correlation	-,298(**)	-,328(**)	,326(**)	-,255(**)	-,316(**)
YN	Pearson Correlation	,022	,075	,050	-,059	-,050
YO	Pearson Correlation	-,195(**)	-,233(**)	,267(**)	-,253(**)	-,245(**)
YQ1	Pearson Correlation	,206(**)	,253(**)	-,145(*)	,258(**)	,176(**)
YQ2	Pearson Correlation	-,217(**)	-,189(**)	,212(**)	-,254(**)	-,231(**)
YQ3	Pearson Correlation	,319(**)	,304(**)	-,299(**)	,266(**)	,311(**)
YQ4	Pearson Correlation	-,150(**)	-,157(**)	,189(**)	-,240(**)	-,238(**)
YIM	Pearson Correlation	,263(**)	,227(**)	-,280(**)	,305(**)	,321(**)

** p < .01

* p < .05

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye ait tablo incelendiğinde;

İşe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “ödüle bağlılık” alt boyutu için A (sosyal, uyumlu, sıcak), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

İşe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “pasif istisnalarla yönetim” alt boyutu için B (zeki, kıvrak, soyut), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), F (konuşkan, neşeli, uyanık), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Kişiyeye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “teşvik edici güdüleme ve karizma ” alt boyutları için A (sosyal, uyumlu, sıcak), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; B (zeki, kıvrak, soyut), I (hassas, hayalci, yardım alan) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Laissez Faire liderlik tarzı ile L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), I (hassas, hayalci, yardım alan) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki değerlendirmeye ilişkin toplu gösterim Tablo 50’de sunulmaktadır.

Tablo 50
Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki

	Transaksyonel Liderlik (İşe Dönük Liderlik)		Transformasyonel Liderlik (Kişiyeye Dönük Liderlik)		Laisses Faire
	IDF1 (Ödüle Bağlılık)	IDF2 (Pasif İstisnalarla Yönetim)	KDF1 (Teşvik Edici Güdüleme)	KDF2 (Karizma)	
Pozitif İlişkili	A, C, E, G, H, I, Q1, Q3	B, C, E, G, H, I, Q1, Q3	A, C, E, F, G, H, Q1, Q3	A, C, E, F, G, H, Q1, Q3	L, M, O, Q2, Q4
Negatif İlişkili	M, O, Q2, Q4	M, O, Q2, Q4	L, M, O, Q2, Q4	L, M, O, Q2, Q4	C, E, G, H, Q1, Q3
İlişkisiz	B, F, L, N	A, F, L, N	B, I, N	B, I, N	A, B, F, I, N,

6.5. Okul Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Görev Yaptıkları Kademe Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve görev yaptıkları kademe arasındaki ilişkiye ait veriler Tablo 51’de sunulmuştur.

Tablo 51
Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Görev Yaptıkları Kademe
Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

KADEME			IDF1O	IDF2P	LFF	KDF1	KDF2
İ L K Ö Ğ R E T İ M	YA	Pearson Correlation	,118	,042	-,127	,077	,088
	YB	Pearson Correlation	,162(*)	,293(**)	-,085	,057	,031
	YC	Pearson Correlation	,349(**)	,394(**)	-,324(**)	,324(**)	,437(**)
	YE	Pearson Correlation	,298(**)	,292(**)	-,278(**)	,294(**)	,212(**)
	YF	Pearson Correlation	-,010	-,100	-,053	,030	,083
	YG	Pearson Correlation	,362(**)	,173(*)	-,242(**)	,271(**)	,270(**)
	YH	Pearson Correlation	,154	,134	-,189(*)	,186(*)	,249(**)
	YI	Pearson Correlation	,288(**)	,199(*)	-,150	,140	,214(**)
	YL	Pearson Correlation	-,102	-,147	,167(*)	-,094	-,150
	YM	Pearson Correlation	-,398(**)	-,336(**)	,372(**)	-,297(**)	-,358(**)
	YN	Pearson Correlation	,079	,143	,106	-,059	-,039
	YO	Pearson Correlation	-,256(**)	-,259(**)	,235(**)	-,251(**)	-,177(*)
	YQ1	Pearson Correlation	,245(**)	,265(**)	-,221(**)	,285(**)	,197(*)
	YQ2	Pearson Correlation	-,256(**)	-,156	,191(*)	-,253(**)	-,220(**)
	YQ3	Pearson Correlation	,422(**)	,362(**)	-,298(**)	,353(**)	,371(**)
	YQ4	Pearson Correlation	-,286(**)	-,234(**)	,227(**)	-,290(**)	-,325(**)
L İ S E	YA	Pearson Correlation	,183(*)	,119	-,134	,266(**)	,178(*)
	YB	Pearson Correlation	,046	,001	,046	-,049	,079
	YC	Pearson Correlation	,196(*)	,185(*)	-,275(**)	,274(**)	,354(**)
	YE	Pearson Correlation	,306(**)	,269(**)	-,321(**)	,301(**)	,338(**)
	YF	Pearson Correlation	,117	,109	-,124	,219(**)	,219(**)
	YG	Pearson Correlation	,209(*)	,139	-,210(**)	,195(*)	,307(**)
	YH	Pearson Correlation	,160(*)	,137	-,168(*)	,132	,241(**)

YI	Pearson Correlation	,078	,104	,082	-,039	-,018
YL	Pearson Correlation	-,023	-,073	,166(*)	-,150	-,083
YM	Pearson Correlation	-,220(**)	-,330(**)	,292(**)	-,229(**)	-,282(**)
YN	Pearson Correlation	-,081	-,004	-,022	-,077	-,048
YO	Pearson Correlation	-,131	-,208(*)	,307(**)	-,263(**)	-,309(**)
YQ1	Pearson Correlation	,138	,240(**)	-,066	,219(**)	,174(*)
YQ2	Pearson Correlation	-,217(**)	-,234(**)	,237(**)	-,283(**)	-,232(**)
YQ3	Pearson Correlation	,208(*)	,246(**)	-,300(**)	,175(*)	,248(**)
YQ4	Pearson Correlation	-,008	-,086	,151	-,198(*)	-,157

** p < .01

* p < .05

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve görev yaptıkları kademe arasındaki ilişkiye ait tablo incelendiğinde;

İlköğretim kademesi için işe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “ödüle bağlılık” alt boyutu için B (zeki, kıvrak, soyut), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), I (hassas, hayalci, yardım alan), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), F (konuşkan, neşeli, uyanık), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

İlköğretim kademesi için işe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “pasif istisnalarla yönetim” alt boyutu için B (zeki, kıvrak, soyut), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), I (hassas, hayalci, yardım alan), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine

güvensiz, endişeli) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), F (konuşkan, neşeli, uyanık), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

İlköğretim kademesi kişiye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “teşvik edici güdüleme” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

İlköğretim kademesi kişiye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “karizma” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

İlköğretim kademe için Laissez Faire liderlik tarzı ile L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında pozitif

yönde anlamlı bir ilişki olduğu; C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), I (hassas, hayalci, yardım alan) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki değerlendirmeye ilişkin toplu gösterim Tablo 52’de sunulmaktadır.

Tablo 52
Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Görev Yaptıkları Kademe
Arasındaki İlişkiye Yönelik Toplu Gösterim

KADEME	İLİŞKİ BOYUTU	Transaksyonel Liderlik (İşe Dönük Liderlik)		Transformasyonel Liderlik (Kişiyeye Dönük Liderlik)		Laisses Faire
		IDF1 (Ödüle Bağlılık)	IDF2 (Pasif İstisnalarla Yönetim)	KDF1 (Teşvik Edici Gündüleme)	KDF2 (Karizma)	
İlköğretim	Pozitif İlişkili	B, C, E, G, I, Q1, Q3	B, C, E, G, I, Q1, Q3	C, E, G, H, Q1, Q3	C, E, G, H, I, Q1, Q3	L, M, O, Q2, Q4
	Negatif İlişkili	M, O, Q2, Q4	M, O, Q4	M, O, Q2, Q4	M, O, Q2, Q4	C, E, G, H, Q1, Q3
	İlişkisiz	A, F, H, L, N	A, F, H, L, N, Q2	A, B, F, I, L, N	A, B, F, L, N	A, B, F, I, N
Lise	Pozitif İlişkili	A, C, E, G, H, Q3	C, E, Q1, Q3	A, C, E, F, G, Q1, Q3	A, C, E, F, G, H, Q1, Q3	L, M, O, Q2
	Negatif İlişkili	M, Q2	M, O, Q2	M, O, Q2, Q4	M, O, Q2	C, E, G, H, Q3
	İlişkisiz	B, F, I, L, N, O, Q1, Q4	A, B, F, G, H, I, L, N, Q4	B, H, I, L, N	B, I, L, N, Q4	A, B, F, I, N, Q1, Q4

Lise kademesi için işe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “ödüle bağlılık” alt boyutu için A (sosyal, uyumlu, sıcak), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek) ve Q3

(görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü), O (kendine güvensiz, endişeli), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Lise kademesi için işe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “pasif istisnalarla yönetim” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü), ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Lise kademesi kişiye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “teşvik edici güdüleme” alt boyutu için A (sosyal, uyumlu, sıcak), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Lise kademesi kişiye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “karizma” alt boyutu için A (sosyal, uyumlu, sıcak), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; B (zeki, kıvrak, soyut), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Lise kademe için Laissez Faire liderlik tarzı ile L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), I (hassas, hayalci, yardım alan), N (uyanık, hesaplı, içgörülü), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve görev yaptıkları kademe arasındaki ilişkiye ait tablo ortak ilişkiler bakımından incelendiğinde;

Etkileşimci liderlik stili sergileyen ilköğretim okul yöneticileri; (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’, (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (I+) ‘hassas, hayalci, yardım alan’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özelliklerini sergilerken bu liderlik tarzını gösteren lise okul yöneticilerinde ise (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’ ve (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’ kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Etkileşimci liderlik stili sergileyen lise okul yöneticileri aynı stili ağırlıklı olarak gösteren ilköğretim yöneticilerinin

sergiledikleri (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (I+) ‘hassas, hayalci, yardım alan’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özelliklerini belirgin düzeyde göstermemektedirler. Bu durum ilköğretim okul yöneticilerinin lise yöneticilerine göre daha fazla ‘zeki, kıvrak, soyut; kararlı, sorumlu, olgun; hassas, hayalci, yardım alan; değişikliğe açık, radikal; ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bununla birlikte etkileşimci liderlik tarzı sergileyen ilköğretim okul yöneticileri (L+) ‘şüpheli, kıskanç, sert huylu’ kişilik özelliğini belirgin düzeyde sergilememektedirler.

Dönüşümcü liderlik stili sergileyen ilköğretim okul yöneticileri; (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpük’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özelliklerini sergilerken bu liderlik tarzını gösteren lise okul yöneticilerinde ise (A+) ‘sosyal, sıcak, uyumlu’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Bu durumda hem ilköğretim hem de lise okul yöneticilerinin (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’ (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özelliklerini ağırlıklı olarak sergiledikleri görülmektedir. Diğer yandan ilköğretim okul yöneticileri lise okul yöneticilerine göre (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpük’ tipi kişilik özelliğini ağırlıklı olarak sergilerken, lise okul yöneticileri de ilköğretim okul yöneticilerine göre (A+) ‘sosyal, sıcak, uyumlu’ ve (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’ kişilik özelliklerini ağırlıklı olarak sergiledikleri görülmüştür. Bu durum ilköğretim okul yöneticilerin lise yöneticilerine göre daha fazla ‘maceracı, dışadönük, gözüpük’ olduğu şeklinde yorumlanabilir. Lise okul yöneticilerinin ise ilköğretim okul yöneticilerine göre daha fazla ‘sosyal, sıcak, uyumlu; konuşkan, neşeli, uyanık’ oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Diğer yandan etkileşimci veya dönüşümcü liderlik tarzını etkin olarak kullanan ilköğretim okul yöneticilerinde (A+) ‘sosyal, sıcak, uyumlu’, (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’ ve (N+) ‘uyanık, hesaplı, içgörülü’ kişilik özelliklerinin ağırlıklı olmadığı görülmüştür. Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik tarzını etkin olarak kullanan lise okul yöneticilerinde ise (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’, (I+) ‘hassas, hayalci, yardım alan’ ve (N+) ‘uyanık, hesaplı, içgörülü’ kişilik özelliklerinin ağırlıklı olmadığı görülmüştür.

Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stili sergileyen gerek ilköğretim gerekse lise okul yöneticileri (N+) ‘uyanık, hesaplı, içgörülü’ kişilik özelliklerini belirgin düzeyde sergilememektedirler. Hem ilköğretim hem de lise okul yöneticileri bu kişilik özelliğini belirgin düzeyde sergilememektedirler.

6.6. Okul Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ait veriler Tablo 53’te sunulmuştur.

Tablo 53
Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

CINSİYET			IDF1O	IDF2P	LFF	KDF1	KDF2
K A D I N	YA	Pearson Correlation	,053	-,125	-,093	,101	,044
	YB	Pearson Correlation	,081	,160	-,002	-,038	,144
	YC	Pearson Correlation	,250(*)	,204(*)	-,367(**)	,342(**)	,286(**)
	YE	Pearson Correlation	,219(*)	,303(**)	-,265(**)	,290(**)	,200(*)
	YF	Pearson Correlation	,013	-,110	,027	,003	,151
	YG	Pearson Correlation	,197(*)	,246(*)	-,171	,126	,203(*)
	YH	Pearson Correlation	,078	-,030	-,113	,094	,155
	YI	Pearson Correlation	,205(*)	,050	,018	-,025	,042

E R R O R S	YL	Pearson Correlation	-,077	-,074	,236(*)	-,154	,016
	YM	Pearson Correlation	-,341(**)	-,281(**)	,260(**)	-,222(*)	-,163
	YN	Pearson Correlation	,042	,219(*)	-,005	-,061	,012
	YO	Pearson Correlation	-,202(*)	-,169	,332(**)	-,373(**)	-,178
	YQ1	Pearson Correlation	,213(*)	,222(*)	-,151	,270(**)	,123
	YQ2	Pearson Correlation	-,227(*)	-,137	,274(**)	-,217(*)	-,189
	YQ3	Pearson Correlation	,250(*)	,349(**)	-,266(**)	,235(*)	,266(**)
	YQ4	Pearson Correlation	-,282(**)	-,079	,328(**)	-,337(**)	-,237(*)
	YIM	Pearson Correlation	,349(**)	,307(**)	-,382(**)	,421(**)	,402(**)
	YA	Pearson Correlation	,139	,122	-,127	,202(**)	,162(*)
	YB	Pearson Correlation	,106	,119	-,010	,035	,010
	YC	Pearson Correlation	,279(**)	,307(**)	-,261(**)	,291(**)	,425(**)
	YE	Pearson Correlation	,334(**)	,259(**)	-,300(**)	,313(**)	,295(**)
	YF	Pearson Correlation	,049	,041	-,142(*)	,193(**)	,154(*)
	YG	Pearson Correlation	,344(**)	,114	-,249(**)	,318(**)	,314(**)
	YH	Pearson Correlation	,170(*)	,187(**)	-,201(**)	,198(**)	,278(**)
	YI	Pearson Correlation	,120	,129	-,026	,095	,086
	YL	Pearson Correlation	-,042	-,112	,118	-,092	-,171(*)
	YM	Pearson Correlation	-,261(**)	-,319(**)	,341(**)	-,299(**)	-,357(**)
	YN	Pearson Correlation	,009	,010	,081	-,057	-,079
	YO	Pearson Correlation	-,188(**)	-,257(**)	,234(**)	-,181(*)	-,270(**)
	YQ1	Pearson Correlation	,190(**)	,244(**)	-,128	,268(**)	,180(*)
	YQ2	Pearson Correlation	-,203(**)	-,201(**)	,170(*)	-,285(**)	-,244(**)
	YQ3	Pearson Correlation	,348(**)	,269(**)	-,307(**)	,298(**)	,329(**)
	YQ4	Pearson Correlation	-,091	-,203(**)	,128	-,175(*)	-,249(**)
	YIM	Pearson Correlation	,208(**)	,175(*)	-,220(**)	,244(**)	,282(**)

** p < .01

* p < .05

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ait tablo incelendiğinde;

Bayan yöneticiler için işe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “ödüle bağlılık” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), I, (hassas, hayalci, yardım alan), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Bayan yöneticiler için işe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “pasif istisnalarla yönetim” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), N (uyanık, hesaplı, içgörülü), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı) kişilik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Bayan yöneticiler için kişiye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “teşvik edici güdüleme” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal,

uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Bayan yöneticiler için kişiye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “karizma” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), N (uyanık, hesaplı, içgörülü), O (kendine güvensiz, endişeli), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Bayan yöneticiler için Laissez Faire liderlik tarzı ile L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), I (hassas, hayalci, yardım alan), N (uyanık, hesaplı, içgörülü) ve Q1 (değişikliğe açık, radikal) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Erkek yöneticiler için işe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “ödüle bağlılık” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli) ve Q2 (kendine

yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Erkek yöneticiler için işe dönük liderlik tarzı faktörlerinden “pasif istisnalarla yönetim” alt boyutu için C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Erkek yöneticiler için kişiye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “teşvik edici güdüleme” alt boyutu için A (sosyal, uyumlu, sıcak), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun), H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; B (zeki, kıvrak, soyut), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Erkek yöneticiler için kişiye dönük liderlik tarzı faktörlerinden “karizma” alt boyutu için A (sosyal, uyumlu, sıcak), C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı,

sert), F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun) H (maceracı, dışadönük, gözüpek), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli), Q2 (kendine yeterli, otonom) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; B (zeki, kıvrak, soyut), I (hassas, hayalci, yardım alan) ve N (uyanık, hesaplı, içgörülü), O (kendine güvensiz, endişeli), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Erkek yöneticiler için Laissez Faire liderlik tarzı ile M (içe dönük, dalgın, yaratıcı), O (kendine güvensiz, endişeli) ve Q2 (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; C (duygusal kararlılık, sakin), E (dominant, kavgacı, sert) F (konuşkan, neşeli, uyanık), G (kararlı, sorumlu, olgun) H (maceracı, dışadönük, gözüpek) ve Q3 (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; A (sosyal, uyumlu, sıcak), B (zeki, kıvrak, soyut), I (hassas, hayalci, yardım alan), L (şüpheli, kıskanç, sert huylu), N (uyanık, hesaplı, içgörülü), Q1 (değişikliğe açık, radikal) ve Q4 (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arasında ise ilişki olmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki değerlendirmeye ilişkin toplu gösterim Tablo 54'te sunulmaktadır.

Tablo 54
Yöneticilerinin Kişilik Yapıları, Liderlik Stilleri ve Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiyi Dair Toplu Gösterim

CİNSİYET	İLİŞKİ BOYUTU	Transaksiyonel Liderlik (İşe Dönük Liderlik)		Transformasyonel Liderlik (Kişiyeye Dönük Liderlik)		Laisses Faire
		IDF1 (Ödüle Bağlılık)	IDF2 (Pasif İstisnalarla Yönetim)	KDF1 (Teşvik Edici Güdüleme)	KDF2 (Karizma)	
Kadın	Pozitif İlişkili	C, E, G, I, Q1, Q3	C, E, G, N, Q1, Q3	C, E, Q1, Q3	C, E, G, Q3	L, M, O, Q2, Q4
	Negatif İlişkili	M, O, Q2, Q4	M	M, O, Q2, Q4	Q4	C, E, Q3
	İlişkisiz	A, B, F, H, L, N	A, B, F, H, I, L, O, Q2, Q4	A, B, F, G, H, I, L, N	A, B, F, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2	A, B, F, G, H, I, N, Q1
Erkek	Pozitif İlişki	C, E, G, H, Q1, Q3	C, E, H, Q1, Q3	A, C, E, F, G, H, Q1, Q3	A, C, E, F, G, H, Q1, Q3	M, O, Q2
	Negatif İlişki	M, O, Q2	M, O, Q2, Q4	M, O, Q2, Q4	L, M, O, Q2, Q4	C, E, F, G, H, Q3
	İlişkisiz	A, B, F, I, L, N, Q4	A, B, F, G, I, L, N	B, I, L, N	B, I, N	A, B, I, L, N, Q1, Q4

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ait tablo ortak ilişkiler bakımından incelendiğinde;

Etkileşimci liderlik stili sergileyen kadın okul yöneticileri; (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özelliklerini sergilerken bu liderlik tarzını gösteren erkek okul yöneticilerinde ise (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Etkileşimci liderlik stili sergileyen kadın okul yöneticileri aynı stili ağırlıklı olarak gösteren erkek yöneticilerinin sergiledikleri (H+)

‘maceracı, dışadönük, gözüpek’ kişilik özelliğini belirgin düzeyde göstermemektedirler. Bu durum erkek okul yöneticilerinin kadın yöneticilerine göre daha fazla ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’ olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte etkileşimci liderlik stili sergileyen erkek okul yöneticileri aynı stili ağırlıklı olarak gösteren kadın yöneticilerinin sergiledikleri (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’ kişilik özelliğini belirgin düzeyde göstermemektedirler. Bu durum kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticilerine göre daha fazla ‘kararlı, sorumlu, olgun’ olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Dönüşümcü liderlik stili sergileyen kadın okul yöneticileri; (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özelliklerini ağırlıklı olarak sergilerken bu liderlik tarzını gösteren erkek okul yöneticilerinde ise (A+) ‘sosyal, sıcak, uyumlu’, (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Bu durumda hem bayan hem de erkek okul yöneticilerinin (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’ ve (Q3+) ‘ileriye gören, kontrollü, gerçekçi’ kişilik özelliklerini ağırlıklı olarak sergiledikleri görülmektedir. Diğer yandan erkek okul yöneticilerinin bayan okul yöneticilerine göre (A+) ‘sosyal, sıcak, uyumlu’, (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’ ve (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ kişilik özelliklerini daha belirgin düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Bu durum erkek okul yöneticilerin bayan yöneticilerine göre daha fazla ‘sosyal, sıcak, uyumlu; konuşkan, neşeli, uyanık; kararlı, sorumlu, olgun; maceracı, dışadönük, gözüpek ve değişikliğe açık, radikal’ oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Diğer yandan gerek etkileşimci liderlik tarzını gerekse dönüşümcü liderlik tarzını kullanan kadın okul yöneticilerinde (A+) ‘sosyal, sıcak, uyumlu’, (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’ (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’ ve (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’ kişilik özelliklerinin ağırlıklı olmadığı görülmüştür. Gerek etkileşimci liderlik tarzını gerekse

dönüşümcü liderlik tarzını kullanan erkek okul yöneticilerinde (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’’, (I+) ‘hassas, hayalci, yardım alan’ ve (N+) ‘uyanık, hesaplı, içgörülü’ kişilik özelliklerinin ağırlıklı olmadığı görülmüştür. Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stilini kullanan bayan okul yöneticileri aynı stilleri kullanan erkek okul yöneticilerine göre (A+) ‘sosyal, sıcak, uyumlu’’, (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’ ve (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’ kişilik özelliklerini erkekler kadar ağırlıklı olarak sergilememektedirler. Bu durum etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stilini sergileyen erkek okul yöneticilerin aynı stilleri sergileyen kadın okul yöneticilerine göre daha ağırlıklı olarak ‘sosyal, sıcak, uyumlu; konuşkan, neşeli, uyanık; maceracı, dışadönük, gözüpek’ kişilik özellikleri sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir. Ancak etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stilini uygulayan kadın okul yöneticilerinin aynı liderlik tarzlarını gösteren erkek okul yöneticilerine oranla (I+) ‘hassas, hayalci, yardım alan’ ve (N+) ‘uyanık, hesaplı, içgörülü’ kişilik özelliklerini daha belirgin düzeyde sergilemektedirler. Bu durum etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stili gösteren kadın okul yöneticilerinin aynı liderlik stilini gösteren erkek okul yöneticilerine oranla daha ağırlıklı olarak ‘hassas, hayalci, yardım alan; uyanık, hesaplı, içgörülü’ oldukları şeklinde yorumlanabilir. Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stili gösteren gerek bayan gerekse erkek okul yöneticileri (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’ kişilik özelliğini belirgin düzeyde sergilememektedirler.

BÖLÜM 7

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonucu ve araştırma bulgularına dayalı öneriler verilmiştir.

7.1. Sonuç

Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler yöneticilerin görüşlerine dayanılarak araştırılmıştır.

Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait bulgular incelendiğinde; okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak (A+) ‘sosyal, uyumlu, sıcak’, (B+) ‘zeki, kıvrak, soyut’, (C+) ‘duygusal kararlılık, sakin’, (E+) ‘dominant, kavgacı, sert’, (F+) ‘konuşkan, neşeli, uyanık’, (G+) ‘kararlı, sorumlu, olgun’, (H+) ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’, (I+) ‘hassas, hayalci, yardım alan’, (N+) ‘uyanık, hesaplı, içgörülü’, (Q1+) ‘değişikliğe açık, radikal’ ve (Q3+) ‘görüşlerine güvensiz, kontrolsüz’ kişilik özellikleri gösterdikleri görülmektedir.

Cattell’in el kitabında bahsi geçen psikolojik analize göre, yöneticilerde; (A+) yumuşak huylu olma, işbirliğine yanaşma, (B+) parlak ve işlek zihin yeteneği, (H+) cüretli ve atılgan olma, (N+) açıkgoz, kurnaz, egoist, (Q1+) deneyci, açık görüşlü, tecrübesi olmaya meyilli bir kişilik yapısı beklenen yöneticilik nitelikleri olarak ortaya konmaktadır(Aktaran:Hacımusaoğlu,1990).

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait analiz sonuçları incelendiğinde; okul yöneticilerinde ‘A+’ (sosyal, uyumlu, sıcak), ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘+E’ (dominant, kavgacı, sert), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek), ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arttıkça etkileşimci liderliğin ödüle bağlılık alt boyutunu sergileme düzeyleri artmaktadır. Diğer

yandan okul yöneticilerinin ‘M+’ (içe dönük, dalgın, yaratıcı), ‘O+’ (kendine güvensiz, endişeli), ‘Q2+’ (kendine yeterli, otonom) ve ‘Q4+’ (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri azaldıkça etkileşimci liderliğin ödüle bağlılık alt boyutunu sergileme düzeyleri azalmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık), ‘L+’ (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri ile etkileşimci liderliğin ödüle bağlılık alt boyutu arasında bir ilişki görülmemiştir.

Bununla birlikte okul yöneticilerinde ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek), ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal), ‘Q2+’ (kendine yeterli, otonom) ve ‘Q3+’ (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arttıkça etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim alt boyutunu sergileme düzeyleri artmaktadır. Diğer yandan okul yöneticilerinin ‘M+’ (içe dönük, dalgın, yaratıcı), ‘O+’ (kendine güvensiz, endişeli) ve ‘Q4+’ (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri azaldıkça etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim alt boyutunu sergileme düzeyleri azalmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin ‘A+’ (sosyal, uyumlu, sıcak), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık), ‘L+’ (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri ile etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Ortak nokta şudur ki; okul yöneticilerinin ‘M+’, (içe dönük, dalgın, yaratıcı), ‘O+’ (kendine güvensiz, endişeli) ve ‘Q4+’ (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arttıkça etkileşimci liderlik stili azalmaktadır. Etkileşimci liderlik stili sergileyen okul yöneticileri ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık), ‘L+’ (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri belirgin düzeyde sergilememektedirler.

Veriler ‘Laissez Faire’ liderlik stili bakımından incelendiğinde görülmektedir ki okul yöneticilerinde ‘L+’ (şüpheli, kıskanç, sert huylu), ‘M+’ (içe dönük, dalgın, yaratıcı), ‘O+’ (kendine güvensiz, endişeli), ‘Q2+’ (kendine yeterli, otonom) ve ‘Q4+’ (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arttıkça Laissez Faire liderlik stili

artmaktadır. Diğer yandan okul yöneticilerinde ‘A+’ (sosyal, uyumlu, sıcak), ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arttıkça Laissez Faire liderlik stili azalmaktadır.

Okul yöneticilerde ‘A+’ (sosyal, uyumlu, sıcak), ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘+E’ (dominant, kavgacı, sert), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (görüşlerine güvensiz, kontrolsüz) kişilik özellikleri arttıkça dönüşümcü liderlik sergileme düzeyleri yükselmektedir. Diğer yandan okul yöneticilerinde ‘L+’ (şüpheli, kıskanç, sert huylu), ‘M+’ (içe dönük, dalgın, yaratıcı), ‘O+’ (kendine güvensiz, endişeli), ‘Q2+’ (kendine yeterli, otonom) ve ‘Q4+’ (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arttıkça dönüşümcü liderlik sergileme düzeyleri azalmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Bununla birlikte okul yöneticilerinde ‘L+’ (şüpheli, kıskanç, sert huylu) ‘M+’, (içe dönük, dalgın, yaratıcı) ‘O+’ (kendine güvensiz, endişeli), ‘Q2+’ tipi (kendine yeterli, otonom) ve ‘Q4+’ (gergin, kolayca kızdırılabilir, kaygılı) kişilik özellikleri arttıkça dönüşümcü liderlik stilleri azalmaktadır.

Dönüşümcü liderlik stili ile ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

İki liderlik stiline (etkileşimci liderlik – dönüşümcü liderlik) alt boyutları incelendiğinde her iki liderlik stili ile ‘M+’ (içe dönük, dalgın, yaratıcı), ‘O+’ (kendine güvensiz, endişeli), ‘Q2+’ (kendine yeterli, otonom) kişilik özellikleri arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Ayrıca üç liderlik stilinin (etkileşimci liderlik – dönüşümcü liderlik – Laissez Faire) alt boyutları incelendiğinde her üç liderlik stili ile ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve görev yaptıkları kademe arasındaki ilişkiye ait analizler incelendiğinde; ilköğretim yöneticileri ve lise yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Etkileşimci liderlik stili sergileyen ilköğretim okul yöneticileri; ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özelliklerini sergilerken bu liderlik tarzını gösteren lise okul yöneticilerinde ise ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin) ve ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert) kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Etkileşimci liderlik stili sergileyen lise okul yöneticileri aynı stili ağırlıklı olarak gösteren ilköğretim yöneticilerinin sergiledikleri ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özelliklerini belirgin düzeyde göstermemektedirler.

Bununla birlikte etkileşimci liderlik tarzı sergileyen ilköğretim okul yöneticileri ‘L+’ (şüpheli, kıskanç, sert huylu) kişilik özelliğini belirgin düzeyde sergilememektedirler.

Dönüşümcü liderlik stili sergileyen ilköğretim okul yöneticileri; ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özelliklerini sergilerken bu liderlik tarzını gösteren lise okul yöneticilerinde ise ‘A+’ (sosyal, sıcak, uyumlu), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Bu durumda hem ilköğretim hem de lise okul yöneticilerinin ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘G+’

(kararlı, sorumlu, olgun), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özelliklerini ağırlıklı olarak sergiledikleri görülmektedir. Diğer yandan ilköğretim okul yöneticileri lise okul yöneticilerine göre ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek) tipi kişilik özelliğini ağırlıklı olarak sergilerken, lise okul yöneticilerinin de ilköğretim okul yöneticilerine göre ‘A+’ (sosyal, sıcak, uyumlu) ve ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık) kişilik özelliklerini ağırlıklı olarak sergiledikleri görülmüştür.

Bununla birlikte etkileşimci veya dönüşümcü liderlik tarzını etkin olarak kullanan ilköğretim okul yöneticilerinde ‘A+’ (sosyal, sıcak, uyumlu), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özelliklerinin ağırlıklı olmadığı görülmüştür. Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik tarzını etkin olarak kullanan lise okul yöneticilerinde ise ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özelliklerinin ağırlıklı olmadığı görülmüştür.

Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stili sergileyen gerek ilköğretim gerekse lise okul yöneticileri ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özelliklerini belirgin düzeyde sergilememektedirler. Hem ilköğretim hem de lise okul yöneticileri bu kişilik özelliğini belirgin düzeyde sergilememektedirler.

Okul yöneticilerinin kişilik yapıları, liderlik stilleri ve cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ait analizler incelendiğinde; etkileşimci liderlik stili sergileyen kadın okul yöneticileri; ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özelliklerini sergilerken bu liderlik tarzını gösteren erkek okul yöneticilerinde ise ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Etkileşimci liderlik stili sergileyen kadın okul yöneticileri aynı stili ağırlıklı olarak gösteren erkek yöneticilerinin sergiledikleri ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek) kişilik özelliğini belirgin düzeyde göstermemektedirler. Erkek okul yöneticilerinin kadın yöneticilerine göre daha

fazla ‘maceracı, dışadönük, gözüpek’ oldukları görülmektedir. Bununla birlikte etkileşimci liderlik stili sergileyen erkek okul yöneticileri aynı stili ağırlıklı olarak gösteren kadın yöneticilerinin sergiledikleri ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun) kişilik özelliğini belirgin düzeyde göstermemektedirler. Kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticilerine göre daha fazla ‘kararlı, sorumlu, olgun’ oldukları görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik stili sergileyen kadın okul yöneticileri; ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özelliklerini ağırlıklı olarak sergilerken bu liderlik tarzını gösteren erkek okul yöneticilerinde ise ‘A+’ (sosyal, sıcak, uyumlu), ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek), ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmektedir. Hem bayan hem de erkek okul yöneticilerinin ‘C+’ (duygusal kararlılık, sakin), ‘E+’ (dominant, kavgacı, sert) ve ‘Q3+’ (ileriye gören, kontrollü, gerçekçi) kişilik özelliklerini ağırlıklı olarak sergiledikleri görülmektedir. Diğer yandan erkek okul yöneticilerinin bayan okul yöneticilerine göre ‘A+’ (sosyal, sıcak, uyumlu), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık), ‘G+’ (kararlı, sorumlu, olgun), ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek) ve ‘Q1+’ (değişikliğe açık, radikal) kişilik özelliklerini daha belirgin düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Erkek okul yöneticilerin bayan yöneticilerine göre daha fazla ‘sosyal, sıcak, uyumlu; konuşkan, neşeli, uyanık; kararlı, sorumlu, olgun; maceracı, dışadönük, gözüpek ve değişikliğe açık, radikal’ oldukları görülmektedir.

Diğer yandan gerek etkileşimci liderlik tarzını gerekse dönüşümcü liderlik tarzını kullanan kadın okul yöneticilerinde ‘A+’ (sosyal, sıcak, uyumlu), ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık) ve ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek) kişilik özelliklerinin ağırlıklı olmadığı görülmüştür. Gerek etkileşimci liderlik tarzını gerekse dönüşümcü liderlik tarzını kullanan erkek okul yöneticilerinde ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut), ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özelliklerinin ağırlıklı olmadığı görülmüştür. Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stilini kullanan bayan

okul yöneticileri aynı stilleri kullanan erkek okul yöneticilerine göre ‘A+’ (sosyal, sıcak, uyumlu), ‘F+’ (konuşkan, neşeli, uyanık) ve ‘H+’ (maceracı, dışadönük, gözüpek) kişilik özelliklerini erkekler kadar ağırlıklı olarak sergilememektedirler. Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stilini sergileyen erkek okul yöneticilerin aynı stilleri sergileyen kadın okul yöneticilerine göre daha ağırlıklı olarak ‘sosyal, sıcak, uyumlu; konuşkan, neşeli, uyanık; maceracı, dışadönük, gözüpek’ kişilik özellikleri sergiledikleri görülmüştür. Ancak etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stilini uygulayan kadın okul yöneticilerinin aynı liderlik tarzlarını gösteren erkek okul yöneticilerine oranla ‘I+’ (hassas, hayalci, yardım alan) ve ‘N+’ (uyanık, hesaplı, içgörülü) kişilik özelliklerini daha belirgin düzeyde sergilemektedirler. Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stili gösteren kadın okul yöneticilerinin aynı liderlik stilini gösteren erkek okul yöneticilerine oranla daha ağırlıklı olarak ‘hassas, hayalci, yardım alan; uyanık, hesaplı, içgörülü” oldukları görülmüştür. Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik stili gösteren gerek bayan gerekse erkek okul yöneticileri ‘B+’ (zeki, kıvrak, soyut) kişilik özelliğini belirgin düzeyde sergilememektedirler.

7.2. Öneriler

Okul yöneticisi adayları sosyal, sıcak, uyumlu, kararlı, sorumlu, olgun, maceracı, dışadönük, gözü pek, hassas, hayalci, yardım alan, uyanık, hesaplı, içgörülü, değişikliğe açık, radikal, ileriye gören, kontrollü tipindeki kişilik özellikleri taşıyan bireylerden seçilmelidir.

Okul yöneticilerinin seçiminde kullanılacak geçerli ve güvenilir kişilik ve tutum ölçme araçları geliştirilmelidir.

Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlerin pozitif kişilik özellikleri gösterdiklerini bulmuşlardır. Bu nedenle bazı çalışmalar kişilik oluşumu ile dönüştürücü liderlik tarzı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmalardaki bulgular bizi, kişiliğin oluştuğu çocukluk ve ergenlik dönemindeki deneyimlerin bu liderlik tarzının ortaya çıkmasında önemli olduğu sonucuna götürmektedir. Bass’da bunu kabul etmektedir. Ancak yaşamın

devam eden evrelerindeki deneyimlerin ve eğitimin de bu tip önderlik tarzının ortaya çıkarılmasında yardımcı olabileceği ifade edilmektedir(Akalın,2003,s:143).

Milli Eğitim Bakanlığı kendi bünyesinde kendi yöneticilerinin yetiştirilmesi için bir birim kurmalı, bu birimde adaylara olumlu kişilik özellikleri kazandıracak ve geliştirecek dersler, etkinlikler bulunmalıdır.

Eğitim yöneticiliği özendirilmeli ve eğitim yöneticilerine sağlanan olanaklar artırılmalıdır. Yöneticiler liderlikle ilgili bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmelidirler. Okul yöneticileri iletişim becerilerini sürekli geliştirme çabası içinde olmalıdırlar.

Okul Yöneticilerinin okulda gerçekleştirdikleri dönüşümün etkililiği öğretmenlerin gönül birliği ile bu dönüşüme katılmaları ile mümkündür. Müdürler okullardaki dönüşüm sürecine öğretmenlerin gönüllü olarak katılımını sağlamalıdırlar.

Okul Yöneticilerinin mesleki kıdemi, yaşları arttıkça, değişime açıklık ve radikal kararlar alabilme özellikleri azalmaktadır. Yeni hedefler belirleme ve değişimi sürekli kılmanın, yerini mevcut durumu devam ettirmeye bırakması, eğitim kurumlarının gerilemesine neden olabilir ve ciddi sorunlar doğurabilir. Schermerhorn (1996)' a göre vizyon; okul, aile ve çevre faktörlerinin sahip oldukları güç ve olanakları bütünleştirebilecek; anlam ve yön verebilecek bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu bakımdan, okul müdürlerinin, diğer yöneticilerin ve öğretmenlerin çağın gerektirdiği hızlı gelişme ve dönüşümleri kavrayabilecek; etkin, yaratıcı ve üretken bireyin yetiştirilebileceği koşulları tasarlayabilecek niteliklere sahip olmaları gerekli görülmektedir(Aktaran: Sabancı,2005,s:29). Bu hızlı değişim ve dönüşümlere ayak uydurabilmeleri açısından okul yöneticiliğine üst yaş sınırı getirilmelidir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri pozitif kurum kültürü oluşturmada, çalışanların motivasyonu, verimliliği, ortak bir vizyona sahip olma gibi pek çok faktör üzerinde etkilidir. Bu durum sonuçta örgüt hedeflerine ulaşmadaki başarı ya da başarısızlığı belirler. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili öğretmenlere bilgi verilmeli, okul ortamının

iyileştirilmesi için beklenen liderlik davranışları belirlenmeli ve yöneticiliğin bu boyutunun değerlendirmesi öğretmenler tarafından yapılmalıdır.

Bass (1990)'a göre ise dönüşümcü liderler dürüst ve güvenilirlerdir. Düşünceleriyle çalışanlara ilham olurlar, harekete geçirirler ve onları ekstra çabayla büyük şeyleri başarmaya yöneltebilirler. Dönüşümcü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler.

KAYNAKÇA

Kitaplar

ACAR, Mustafa ve Ömer DEMİR. **Sosyal Bilimler Sözlüğü**. Ankara: Vadi yayınları, 2002.

AKMAN, Yasemin ve Münire ERDEN. **Gelişim Öğrenme ve Öğretme Eğitim Psikolojisi**. Ankara: Arkadaş Yayınevi. 7. baskı, 1998.

AYDIN, M. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 1994.

BACANLI, Hasan. **Eğitim Psikolojisi**. İstanbul, 1997.

BALCI, Ali. **“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri”**. Türkiye’de Eğitim Yönetimi. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları. Editörler; Haydar Taymaz, Muhsin Hesapçioğlu. İstanbul, 1998.

BASS, B.M. **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics**, Winter 1990.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: 2. baskı, 1991.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Yönetim** 2. Basım. Ankara: Gül Yayınevi, 1989.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul**. 4. Feryal Matbaası. Ankara: 2000.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri** 3. Basım. Ankara: Nobel Yayınevi, 2004.

BAYMUR, Feriha: **Genel Psikoloji**. İstanbul: İnkılap ve Aka Kitabevi, 1973.

BAYMUR, Feriha. **Genel Psikoloji** 14. baskı. İstanbul: İnkılap Yayınevi. 1994.

BEDELAN, Arthur: **Organizational Behavior**, Orlando: The Dryden Press, 1989.

BENNIŞ, Warren. G. **On Becoming a Leader**. Addison Wesley, 1994.

BERNE, Eric: **Hayat Denen Oyun**, (Çev. Selami SARGUT), Ankara: Yaprak Yayınları, 1992.

BERNE, Eric. **Hayat Denen Oyun**. İstanbul: Kariyer yayınları, 2001.

BİLGE, Filiz. **‘Gestalt ve İnsancıl Yaklaşımda Öğrenme’ Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**. Editör: Binnur Yeşilyaprak. 1.Basım. Ankara: 2002.

BİLGİN, Nuri: **Evrenselcilik, Farklılık Geriliminde Kolektif Kimlik**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.

BLACK J. Stewart and W. Lynan Porter. **Management**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

BOAL, K. B.,& BRYSON, J.B. **Charismatic Leadership: A Phenomenological and Historical Leadership**, Edit. J.G. Hunt, & diğ., Emerging Leadership Vistas,MA: Lexington Books, 1988.

BRYMAN, A. **Charisma and Leadership in Organization**. Sage Publication, 1992.

BURSALIOĞLU, Ziya. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.

Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BUSS, Arnold: **Personality: Temperament, Social Behavior and the Self**, New York: Simon & Schuster Co., 1995.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**.

Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.

CAFOĞLU, Zuhul. **“Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim” 21.yy’da LİDERLİK Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Cilt:1, İstanbul:5-6, Haziran:1997.

CAN, Gürhan. **“Kişilik Gelişimi” Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi** Editör:Binnur Yeşilyaprak.1. Basım. Ankara, 2002.

CAN, H. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1991.

CARROLL, Stephen J. – Henry L. TOSI. **Organizational Behavior**. Chicago: St. Clair Press, 1977.

CONGER, J.A., & KANUNGO, R. **Charismatic Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

COVEY, R. Stephen. **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**. Ankara: Varlık

Yayınları, 2002.

CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranışı-Psikolojinin Temel Kavramları**. 2. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.

- CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranışı-Psikolojinin Temel Kavramları**. İstanbul: Remzi Yayınevi, 1998.
- ÇELİK, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. 1. Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 1999.
- ÇELİK, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. 2. Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 1999.
- ÇELİK, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. 3. Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 2003.
- DAFT, Richard L. Organisation: **Theory and Design**. New York: West Pub., 1983.
- DAVIS Louis E. – James C. TAYLOR. (Eds.). **Design of Jobs**. Santa Monica, Call.; Goodyear Pub., 1979.
- DAWIS, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri). 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını, 1989.
- DİNÇER , Ömer ve Yahya FİDAN. **İşletme Yönetimi**. İstanbul:Beta Yayınevi, 1996.
- DODSON, Johnatan. **Individual Needs, Expectations And Motivation**, H. PRINCE (Ed.), Leadership In Organizations, New York: USMA Press, IV. Bölüm, 1985.
- DRUCKER, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**. Çev. F. ÜÇCAN. Ankara: İş Bankası, 1995.
- DUBRIN, Andrew. **Applying phsicology. Individual And Organizational Effectiveness**. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- ENÇ, Mithat. **Ruh Sağlığı Bilgisi**. İstanbul, 1978.
- ERÇETİN, Şule. **Liderlik Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayınevi, 2000.
- ERDEN, Münire ve Akman Yasemin. **Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretme**. 3. Basım. Ankara, 1996.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 242, 1991.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2004.
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 209, 1984.
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi** . İstanbul: Beta Yayınevi, 1993.
- EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayınevi, 1996.

- FIEDLER, Fred E. **A Theory Of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw – Hill, 1967-1969.
- FILLEY, Allan C. – Robert J. HOUSE. **Managerial Process and Organizational Behavior**. Glenview III.: Scott-Foresman, 1969.
- FORSYTHE, George: **Individual Process And Development**, H. PRINCE (Ed.), Leadership On Organizations, New York: USMA Press, III. Bölüm, 1985.
- FURNHAM, Adrian. **Personality At Work, The Role Of Individual Differences In The Workplace**. London: Routledge Pub. Inc., 1992.
- GEÇTAN, Engin. **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar**. İstanbul, 1988.
- GRINT, Keith: **Leadership**, Oxford: Oxford University Press, 1997.
- GÜNEY, Salih: **Davranış Bilimleri**, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997.
- GÜNEY, Salih. **Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü**. Ankara, 1998.
- HAYRAN, Osman & SUR, Haydar. **Sağlık Hizmetleri Yönetimi El Kitabı**. Yüce Yayım, İstanbul, 1998.
- HEDGES, Patricia: **Kişiliğinizi Tanımamanın Yolları**, (Çev. Banu BÜYÜKKAL), İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997.
- HELRIEGER, D. Slocum, J.W. & Wood man, R.W. **Organizational Behavior**, St. Paul: West Publishing Company, 1986.
- HERSEY, Paul – Kenneth H. BLANCHARD. **Management Of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1997, 1982.
- HERSEY, Paul – Kenneth H. BLANCHARD. **Management Of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1988.
- HITT, M. A – R. D. MIDDLEMIST – R.L. MATHIS. **Effective Management**. New York: West Pub, 1979.
- HODGETS, Richard: **Modern Human Relations At Work**. Orlando: The Dryden Press, 1993.
- HOY, W.K. & Miskel, C.G. **Educational Administration**, New York: McGraw-Hill Inc. 1991.

HUGHES, Richard: **Leadership, Enhancing The Lessons Of Experience**, New York: Donneley & Sons Co., 1996.

ILGAR, Lütü. **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2000.

ILGAR, Lütü. **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. 3. Basım İstanbul:Beta Basım Dağıtım, 2005.

İNCEOĞLU, Metin: **Tutum, Algı, İletişim**. Ankara: Verso Yayıncılık A.Ş., 1993.

JENNINGS , Reg: **Business Elites**, Biddles Ltd. Pub., London, 1994.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. Yenilenmiş, 1998.

JONES, Richard-Nelson. **Danışma Psikolojisi Kuramları**. Birmingham: Cassell Edu. Ltd., 1982.

KEÇEÇİOĞLU, Taner. **Liderlik Ve Liderler**. İstanbul: Kal-Der Yayınları, 1998.

KEÇEÇİOĞLU, Taner. **Liderlik Ve Liderler**. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 2003.

KIRKINCIOĞLU, Meliha. **Çocuk Ruh Sağlığı**. İstanbul: Esin Yayınevi, 1995.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6. Basım. İstanbul,1998.

KORMAN, Abraham K. **Organizational Behavior**. Englewood +, N. J.: Prentice – Hall, 1977.

KOUZES, J. & Posner, B. **The Leadership Challenge**, San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1987.

KOUZES, James: **The Leadership Change**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1991.

KOUZES, M. J. ve Posner. Z. B. **The Credibility Factor What People Expect of Leaders**. TAYLOR R.L. ve ROSENBACH W.E. San Fransisco: Military Leadership, Westview Press. (133-137). 1987.

KÖKNEL, Özcan. **Kişilik**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1984.

KÖKNEL, Özcan. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**. İstanbul, 1985.

KREITNER, R. & A. Knicki. **Organizational Behavior**. 3rd. Ed. Chicago:Richard D. Irwins. Inc: 424-445, 1995.

- LAWRENCE C.Kolb, H.Keith, H:Brodie. **Modern Clinical Psychiatry**. Tenth Edition . Philadelphia :W.B. Saunders Company, 1982.
- LIEBERT, Robert: **Personality**, New York: Brooks/Cole Pub. Co., 1990.
- LLOYD, Peter. **Introduction To Psychology**, New York: W. Collins Pub. Co. Ltd., 1990.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management**. New York: McGraw Hill Co., 1989.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill Co., 1992 (1995).
- Meindl, J.R. **Reinventing Leadership: A Radical Social Psychological Approach**, Edit. J. Keith, Munighan, Social Psychology in Organization, 1993.
- MORGAN, Clifford. **Psikolojiye Giriş**. Çevirenler:Hüsnü Arıcı, Işık Savaşır, Olcay İmamoğlu ve arkadaşları. Ankara:H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, 1989.
- MORGAN, Clifford. **Psikolojiye Giriş**. Ankara: H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, 1991.
- MORGAN Clifford T. **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**. (Çev: Hüsnü Arıcı Ve Diğerleri). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları. No : 1, 1998.
- MORGAN, Gareth. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çev: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları, 1998.
- NORTHCRAFT, Gregory: **Organizational Behavior**, Orlando: The Dryden Press, 1994.
- ORGAN, Dennis W. – W. P . Clay HAMNER. **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Plana, Texas: Business Pub, 1982.
- Owens, R.G. **Organizational Behavior in Education**, Prentice-Hall International Inc, 1987.
- Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler**. 2. Basım. Ankara, 1999.
- ÖZDEN, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- ÖZER, Kadir: **Gerçekçi Yönetişim**, İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.
- RAVEN, B. ve J. RUBIN: **Social Psychology**, Singapore: John Wiley & Sons Co., 1983.
- ROBBINS, Stephen: **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1986.
- ROST, C. Joseph. **Leadership For the 21 Century** . Praeger. Connecticut, 1993.

SABANCI, Ali. **Çağdaş Okul Liderliği Açısından Karizmatik, Dönüşümcü Ve Vizyoner Liderlik Yaklaşımları**. Ankara: Çağdaş Eğitim Dergisi. Mart/318.(26-33), 2005.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Tüz MELEK. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınevi, 1998.

SAMUEL, William. **Personality-Searching For The Sources of Human Behavior** Tokyo:McGraw-Hill,1981.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Psychology**. Englewood Cliffs. N.J.:Prentice-Hall,1965.

SCHULTZ, Duane ve Sydney Ellen Schultz. **Modern Psikoloji Tarihi**. Çeviren:Yasemin Aslay. 1. Basım. İstanbul: 2001.

SEAGAL, Sandra: **Human Dynamics**, Canada: Pegasus Com. Inc., 1997.

SEARS, David. **Social Psychology**, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

SIMON, Herbert A. **The New Science of Management Decision**. New York: Harper-Row, 1960.

Starratt, R.J. **Leaders With Visie Quest School Renewal**, Corwin Press Inc, 1995.

STOGDILL, Ralph: **Handbook of Leadership**, New York: Colliar McMillan Ltd., 1974.

STOGDILL, Ralph: **Handbook of Leadership**, New York: Colliar McMillan Ltd., 1981.

Stone, P. **Transformational Lead in Principals An Analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire Results, Professional Leadership Development Series**, Vol 85, No:5, 1992.

SUNGUR, Nuray. **Yaratıcı Düşünce**. 2. Baskı. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.

SYRETT, Miche. **Frontiers Of Leadership**. Oxford: Blackwell Publishers, 1993.

SZILAGYI, Andrew: **Organizational Behavior And Performance**, New York: Harper Collins Pub. Co., 1990.

ŞİŞMAN, Mehmet. **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A yayıncılık, 2002.

TEKARSLAN, Erdal: **Sosyal Psikoloji**, İstanbul: Filiz Kitapevi, 1989.

TEKARSLAN, Erdal: **Davranışın Sosyal Psikolojisi**. İstanbul: Dönence Basımevi, 2000.

TEVRÜZ, Suna. Artan, İnci. Bozkurt, Tülay. **Davranışlarımızdan Seçmeler**. 1. Basım Beta Basın Dağıtım. İstanbul, 1999.

Tichy, N., Devanna, M. **The Transformational Leader**, New York: Wisley 1986.

TOMBS, Steve: **People In Organisations: An Active Learning Approach**. Malden: Blackwell Business Publications, 1997.

Tracey. J.B. & Hinkin, T., **Transformational Leaders in the Hospitality Industry, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, April, 1994.

VECCHIO, Robert: **Organizational Behavior**, ForthWorth: The Dryden Pres, 1991.

VECCHIO, Robert: **Organizational Behavior**, ForthWorth: The Dryden Pres, 1995.

WERNER, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. (Çev.Vedat Üner).İstanbul :Rota Yayıncılık, 1993.

WORTMAN, Camille: **Psychology**, New York: Alfred Knopf Inc., 1988.

WRIGHT, Peter: **Managerial Leadership**, Kent: Mackays Of Chathan Pub., 1996.

YANBASTI, Gülgün. **Kişilik Kuramları**. İzmir, 1990.

YAVUZER, Haluk. **Çocuk ve Suç**. 9. baskı. İstanbul, 1996.

YÖRÜKOĞLU, Atalay. **Gençlik Çağı**. 9. baskı. İstanbul, 1996.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**, New Jersey: Prentice Hall, 1989.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**, New Jersey: Prentice Hall, 1994.

YUKL, Gary & VAN Fleet, D. D. **Theory And Research On Leadership In Organizations**. In M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds). **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**, Vol. 3, 2nd Ed. ,Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.

ZEL, Uğur Necdet. **Kisilik ve Liderlik** . Ankara :Seçkin Yayınevi, 2001.

Sürelî Yayınlar

CEYLAN, Memduh. “Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”. Yıl:4, Sayı:16, Güz 1988.

CHURCH, Allan H. “The Relationship Between Individual Personality Orientation And Executive Leadership Behavior”, **Journal Of Occupational & Organizational Psychology**. Vol.71. Jun98.

CHURCH, Loretta: “Relationships Between Managers’ Personality Characteristics And Their Management Levels”, **Akron Business And Economic Review**. 17, 4: 29-45, 1986.

ERASLAN, Levent. “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”. *Ankara:Millî Eğitim Dergisi*. Sayı 162. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>, 2004.

Evers, C.W. & Lakomski, G. “Science in Educational Administration: A Postpositivist Conception”, **Educational Administration Quarterly**. Vol 32, No:3, 1996.

FIEDLER, F. E. “The Contribution of Cognitive Resources and Leader Behavior to Organizational Performance”. **Journal of Applied Social Psychology**. 16-544, 1986.

FINDIKÇI, İhamî. “Olgunlaşmamış Kişilikler”. İstanbul: **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**. Ocak-Mart, 2004.

GOUGH, Harrison. “A Managerial Potential Scale For the California Psychological Inventory”, **Journal of Applied Psychology**. 69: 233-241, 1984.

Hallinger, P. “The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders”. **Journal of Educational Administration**. Vol 30, No:3, 1992.

HOGAN, Robert. “What We Know About Leadership: Effectiveness And Personality”, **American Psychologist**. 49, 493-504, Haziran 1994.

HOWELL, J.P. & Frost, P. J.A. “Laboratory Study of Charismatic Leadership, Organizational Behavior and Human Decision Making Process”, Vol, 43,243-269. 1988.

JANTZI, D. & Leithwood, K. “Toward an Explanation of Variation in Teachers Perceptions of Transformational School Leadership”, **Educational Administration Quarterly**. Vol 32, No: 4, 1996.

KIRBY, P. & diğ., “Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership”, **Journal of Educational Research**. Vol 85, No:5, 1992.

KIREL Çiğdem, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım:Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, **Anadolu Üniversitesi İİ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:1, Sayı:2001.

Leithwood, K. & Steinbach, R. “Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice”, **Journal of Personal Evaluation in Education**. Vol 7, No:4, 1993.

LINDON, Lance: “Linking An Intervention Model To MBTI, Consultancy And Managerial Psychology”, **Journal Of Managerial Psychology**. 10,4:21-29, 1995.

LORD, Robert: “A Meta Analysis Of The Relationship Between Personality Traits And Ledership Perceptions”, **Journal Of Applied Psychology**. 71: 402-410, 1986.

MANN, Richard. “A Review Of Relationship Between Personality And Performance In Small Groups”, **Psychology Bulletin**. Temmuz, 1959.

McCLURE, Lynne. “Personality Variables In Management Development Interventions”. **Journal Of Management Development**. Volume 12, Number 3, 1993.

Norris, C. & diğ., “The Chort: A Vehicle for Building Transformational Leadership Skills, Planning and Changing”, Vol 27, No:3/4, 1996.

Podsakoff, P. M. & Diğ., “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction Commitment Trust and Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Management**. Vol 22, No:2, 1996.

THOMPS, Peg. “The Relationship Between Self-efficancy For Participating In Self-managed Work Groups And The Big Five Personality Dimensions”, **Journal of Organizational Behavior**. 17:349-262, 1996.

TOSUN, Kemal. “Kültür ve Yönetim Arasındaki İlişkiler”, **Sevk ve İdare Dergisi**. 9:39-45, Kasım 1971.

ZALEZNIK, Abraham: “Managers And Leaders; Are They Different”, **Harvard Business Review**. Mart-Nisan:126-132,1992.

Diğer

ALTAYLI Benek. “Kişilik: Kuramları, Gelişimi ve Ölçümü”. 2005.

http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/makale.asp

ÇEMBERCİ, Yasemin. “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ‘Kartal İlçesi Örneği’”. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi), 2003.

GÜL, Gülbahar. “İlköğretim Öğretmen Adaylarının ve Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri”. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2002.

HACIMUSAOĞLU, Kadriye. “Kişilik Özellikleri Ve Yöneticilere Uygulanması”. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1990.

İPBÜKEN. Yalçın. Uluslararası Boyutta Liderlik.

http://www.yalinenstitu.org.tr/makale_detay.asp?id=3, 2005.

KÜLTÜR, Y.Ziya. “Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması”. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

SAVRAN, Canan. “Sıfat Listesinin (ACL) Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel Eşdeğerlilik, Geçerlilik, Güvenirlilik, Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama” (Basılmamış Doktora Tezi) İstanbul,1993.

TURNA, Hande. “The Relationship Between Personality Traits and Performance”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

ÜNAL, Selma. “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2000

YURTKORU, Serra. “The Role of Leadership in the Organizational Change Process”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü, 2001.

EKLER

Ek-1: Araştırma Anketleri

Ek-2: Anket Uygulama İzin Belgesi

Ek-3: Anket Uygulamasına Katılan Okulların Listesi

EK-1

Araştırma Anketleri

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Eğitim Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Demografik Bilgi Formu araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi almak amacıyla oluşturulmuştur. 16PF Kişilik Envanterinde hayata dair genel eğilimlerinizi anlamaya yönelik sorular bulunmaktadır. Multifaktör Liderlik Testinde ise bir üst yöneticinizin liderlik tarzını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Tarafınızdan sağlanan bilgiler sonuçların değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Cevaplarınız sadece tez çalışmasına yönelik değerlendirmede kullanılacaktır. İstenilen bilgileri içtenlikle vermeniz araştırmanın doğru sonuçlar vermesi bakımından önemlidir.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Emine Sağlam

DEMOGRAFİK BİLGİ FORM

1. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız
3. Medeni Haliniz ☐ Evli ☐ Bekar
4. Çocuğunuz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır
5. Mezun olduğunuz okul
☐ Eğitim Enstitüsü
☐ Eğitim Fakültesi
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.)
6. Eğitim düzeyiniz (En son mezun olduğunuz eğitim birimi)
☐ Lise
☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora
7. Eğitim sektöründeki toplam hizmet süreniz(yıl)
8. Yöneticilikteki toplam hizmet süreniz(yıl)
9. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumdaki görev süreniz(yıl)
10. Görev yapılan kademe
☐ İlköğretim
☐ Lise
11. Çalıştığınız kurum;
☐ Devlet Okulu
☐ Özel Okul
12. Mesleki konumunuz
☐ Müdür
☐ Müdür yardımcısı
☐ Bölüm başkanı
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.)

Multifactor Leadership Questionnaire – Superior

Lütfen aşağıdaki soruları bir yönetici olarak kendinizi düşünerek yanıtlayınız ve ilgili kutuyu işaretleyiniz	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Hemen her zaman
1. Geleceğe olumlu bakarım					
2. Önem verdiğim değerleri inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum					
3. Benimle çalışmak zevklidir.					
4. Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli incelerim					
5. Astlarıma onlar için konulan performans standartlarını tutturduklarında ne beklmeleri gerektiğini açıkça söylerim					
6. Hataları konusunda astlarımı daima uyarırım					
7. Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmam					
8. Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vaz geçerim					
9. Yanımda çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım					
10. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini astlarıma belirtirim					
11. Astlarımin hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğimi belli ederim					
12. İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğümde astlarıma destek olurum					
13. Zamanımı “söndürülecek yangınlar” arayarak geçiririm					
14. Harekete geçmem için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir					
15. Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum					
16. Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir					
17. Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim					
18. Yanımda çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendiririm					
19. Davranışlarım astlarımin bana saygı duymalarına neden olur					
20. Kararlarıminin ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alırım					
21. Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım					
22. Yanımda çalışanların yaptıkları hataları asla unutmam					
23. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım					
24. Astlarımin ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım					
25. Karar vermekten kaçınmam					
26. Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm					
27. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni birşeyler öğretmek benim için önemlidir					
28. Tavırlarım güç ve güven hissi verir					
29. Yapılan iyi işi daima takdir ederim					
30. Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümünden kaçmaz					
31. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım					
32. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirmem					
33. Gelecekle ilgili düşlerimle astlarımı peşimden sürüklerim					
34. Astlarımin sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım					
35. Yanımda çalışanların herbirine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşırım					
36. Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem					

16PF KİŞİLİK ENVANTERİ SORU FORMU (5. VERSİYON)

16PF KİŞİLİK ENVANTERİ YÖNERGESİ

16PF KİŞİLİK ENVANTERİNİ NASIL CEVAPLAYACAKSINIZ?

Bu envanter sizin duygularınızı, düşüncelerinizi ve davranışlarınızı anlamaya çalışan 185 soru içermektedir. İlk 170 soru kişisel özellikleriniz, son 15 soru problem çözme becerilerinizle ilgilidir.

Lütfen envanteri cevaplarken aşağıda belirtilen noktaları dikkate alarak cevaplarınızı belirtin.

- Her bir soru üç seçenekten oluşmaktadır. Her ifadeyi okuyup sizi en iyi anlatan ifadeyi seçin.
- İlk 170 sorunun “**doğru**” veya “**yanlış**” cevabı yoktur. Bu soruları cevaplarken mümkün olduğunca “**a**” ve “**c**” seçeneklerini işaretlemeye çalışın. Bu iki seçenek arasında çok kararsız kalmanız durumunda “**Emin değilim**” seçeneğini işaretleyebilirsiniz. Son 15 soru için bu durum söz konusu değildir. Son 15 soru problem çözme becerilerinizi ölçmektedir ve bu soruların doğru cevabı vardır. Bu soruları cevaplarken doğru cevabı seçip, işaretleyin.
- Herhangi bir soru üzerinde çok fazla düşünerek zaman harcamayın. Aklınıza gelen ilk cevabı işaretleyin.
- Soruları içtenlikle cevaplayınız. Olabildiğince dikkatli ve dürüst olmanız, sizi en iyi anlatan cevapları vermeniz önemlidir. Bir cevabı, o şekilde cevap vermek uygun geldiği veya o cevap sizin olmak istediğiniz kişiyi dile getirdiği için seçmeyin.

Her bir soruyu cevaplayın, boş soru bırakmayın. Uygulamanızın geçerli sonuçlar vermesi için bütün soruları eksiksiz olarak cevaplamamız gerekmektedir.

1	Danışman olmak, mimar olmaktan daha çok hoşuma gider.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
2	Bir şey moralimi bozduğunda, genellikle, kısa sürede kendimi toparlarım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
3	İnsanlar beni rahatsız eden bir şey yaptıklarında, genellikle:	a. Buna aldırmam	b. Emin değilim	c. Bunu onlara söylerim
4	Çoğu kişiye göre daha az arkadaşım vardır.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
5	Herhangi bir şey hakkında karar verirken, doğru ve yanlışın temel kurallarını göz önünde bulundurmaya dikkat ederim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
6	Genellikle, arkadaşlarımla sosyal etkinlikler veya partiler (davetler) hakkında konuşarak vakit geçirmekten hoşlanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
7	Şöyle bir insanı daha çok beğenirim:	a. Ortalama yetenekleri olan, ama kesin ahlaki değerlere sahip birini	b. Emin değilim	c. Çok yetenekli ama pek sorumlu davranmayan birini
8	Şöyle metinleri okumayı tercih ederim:	a. Askeri ve politik mücadelelere dair gerçeğe uygun yazıları	b. Emin değilim	c. Duyarlı bir hayal gücüne dayalı romanları
9	Genellikle, katıldığım yeni bir grupla hemen kaynaşırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
10	Şu tarz müzikten hoşlanırım:	a. Romantik ve içli	b. Emin değilim	c. Hızlı ve tempolu
11	Genellikle, insanların yapacaklarını söyledikleriyle yaptıkları birbirini tutmaz.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
12	Genellikle, arkadaşlarım düşüncelerle meşgul olduğumu ve pratiklikten uzak kaldığımı düşünürler.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
13	Birçok insan öne geçmek için “sizi arkadan vurur”.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
14	Bazen, fikirlerimi ilgili kişilerle enine boyuna konuşmadan uygulamaya geçirdiğim için başım derde girer.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış

15	Hayatım hakkında, diğer kişilerin oldukça kişisel bulabilecekleri konular hakkında bile kolaylıkla konuşurum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
16	İnsanlara yardım etmeye istekliyimdir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
17	Düşüncelerim birçok insanın anlayabileceğinden daha derin ve karmaşıktır.	a. Çok ender olarak	b. Emin değilim	c. Çoğu kez
18	Sorunlarımı:	a. Arkadaşlarımla konuşmayı tercih ederim.	b. Emin değilim	c. Kendime saklamayı tercih ederim.
19	Yapmış olduğum bir şey üzerinde çok durmaya ve çok fazla endişelenmeye eğilimliyimdir.	a. Çok ender olarak	b. Emin değilim	c. Çoğu kez
20	Şu tarz insanlarla etkileşime girmeyi tercih ederim:	a. Geleneksel olan ve görüşlerini nazik bir şekilde belirten	b. Emin değilim	c. Açık sözlü ve gördükleri sorunlar hakkında çekinmeden konuşan
21	İnsanlar benden hoşlanmadıklarını gösterirlerse:	a. Bu beni rahatsız etmez	b. Emin değilim	c. Bundan incinirim
22	Çok denenmiş yöntemleri takip etmektense daha iyi yöntemler yaratmaktan hoşlanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
23	Diğer kişilerin duygularını incitecek şeyler söylemişimdir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
24	Bir şey pişirmem veya yapmam gerekse talimatlara harfiyen uyardım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
25	En çok, çevremde insanlar bulunduğunda keyifliyimdir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
26	Bana göre:	a. Bazı işler diğerleri kadar özenle yapılmasa da olur	b. Emin değilim	c. Bir iş yapılacaksa her zaman özenle yapılmalıdır
27	Bir konuyu en iyi şu şekilde öğrenirim:	a. İyi yazılmış bir kitabı okuyarak	b. Emin değilim	c. Grup tartışmalarına katılarak
28	İnsanlar beni eleştirdiğinde sabırlı olmak bana zor gelir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
29	Genellikle, odamdaki eşyalar dağınık ve düzensiz olur.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
30	Önemsiz olduklarını bilsem bile bazen, küçük şeyler dayanılmaz derecede “sinirime dokunur”.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
31	Şunu tercih ederdim:	a. Bir iş yerinde bulunmayı; insanları organize etmeyi ve onlarla görüşmeyi	b. Emin değilim	c. Bir mimar olmayı; sessiz bir odada projeler çizmeyi
32	Küçük küçük aksilikler üst üste geldiğinde:	a. Başa çıkamıyormuşum gibi gelir	b. Emin değilim	c. Her zamanki gibi devam ederim
33	Şu daha ilginç gelirdi:	a. Bir dernek veya klübün etkinliklerini koordine etmek	b. Emin değilim	c. Bir sanatkar (ressam, grafiker, vs.) olmak
34	Bazen, insanları yalnızca şaşırtmak için şakacıktan saçma şeyler söylerim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
35	Neden olduğunu bilmiyorum ama bazı kişilerin beni dikkate almadığını ya da benimle birlikte olmaktan kaçındığını sanıyorum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
36	Sorumlu olduğum bir durumda insanlara direktifler verirken rahatımdır.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
37	Bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:	a. Sessiz sedasız bir hobimle ilgilenerek	b. Emin değilim	c. Hareketli bir partiye giderek
38	Genellikle, tartışmalarda alttan alan biriyim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
39	Çevremdeki kişilerin çoğu beni hoşsohbet biri olarak tanır.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış

40	Kurallara saygı duyulmasını ve terbiyeyi rahat davranışlardan daha değerli bulurum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
41	Partilerde, toplantılarda;	a. Sessizce arka planda kalmayı tercih ederim	b. Emin değilim	c. Çekinmeden ön plana çıkarım
42	Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:	a. Gençlere iş bulmalarında yardım eden bir danışman	b. Emin değilim	c. Verimliliği arttırmaktan sorumlu bir endüstri mühendisi
43	İnsanların niyetlerine karşı, her zaman dikkatli olmak gerekir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
44	Müzikle ilgilenen biri olmak makinelerle ilgilenen biri olmaktan daha ilginç olurdu.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
45	İnsanlar benim hakkımda hemen ön yargı oluşturuyorlar.	a. Çok ender olarak	b. Emin değilim	c. Çoğunlukla
46	Ben, şu tarz bir insanım:	a. Yapılması gereken pratik işleri her zaman yapan biri	b. Emin değilim	c. Hayaller kuran ve kendi kendine düşünceler üreten biri
47	Bazı insanlar yakınlık kurulması zor biri olduğumu düşünürler.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
48	Hiç hoşlanmadığım insanları, dostça davranarak yanıltabilirim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
49	Genellikle, düşüncelerim, teorik konulardan çok uygulamaya yönelik ve somut konularla ilgilidir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
50	Genellikle mesafeliyimdir ve sorunlarımı kendime saklarım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
51	Bir şeye karar verdikten sonra bile verdiğim kararın doğru olup olmadığını düşünürüm.	a. Genellikle doğru	b. Emin değilim	c. Genellikle yanlış
52	“Farklı” ve “sıra dışı” olan kişilerden pek hoşlanmam.	a. Doğru, genellikle hoşlanmam	b. Emin değilim	c. Yanlış, genellikle onları ilginç bulurum
53	Şöyle bir işi tercih ederim:	a. Kazancı daha yüksek olan ama her an başkalarını o kazancı hak ettiğime inandırmak zorunda olduğum bir iş	b. Emin değilim	c. Sabit, belirli geliri olan bir iş
54	Yanlış bir şey yapmadığımı bilsem de bir ceza alabileceğimi hissederim.	a. Çoğu zaman	b. Emin değilim	c. Hiçbir zaman
55	Bu dünyanın ihtiyacı:	a. Değişmeyen ve durumu koruyan daha çok sayıda insandır	b. Emin değilim	c. Dünyayı ilerletmeye yönelik görüşleri olan daha çok sayıda reformcudur
56	Şu tarz oyunları tercih ederim:	a. Ekiplerin rakip olduğu	b. Emin değilim	c. Bireylerin rakip olduğu
57	Genellikle, her ayrıntıya ilişkin karmaşık planlar yapmaktansa bazı şeyleri şansa bırakırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
58	Sık sık, kendime acıma duygusunun önüne geçmediğim dönemler yaşarım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
59	Genellikle, günün en güzel saatleri kendi düşüncelerim ve projelerimle baş başa kaldığım saatlerdir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
60	Küçük aksilikler beni sinirlendirmez	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
61	Her zaman, sahip olduğum şeyleri mükemmel durumda tutarım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
62	Bazen, insanlar beni çok çabuk hayal kırıklığına uğratar.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
63	Şefkat ve sevecenlik duygularımı dile getirirken veya bu duygularımı gösterirken pek rahat	a. Doğru, pek rahat değilimdir	b. Emin değilim	c. Yanlış, rahatımdır

	değilimdir.			
64	Özel yaşamımda kendime koyduğum hedeflere hemen her zaman ulaşırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
65	Maaşı aynı olsaydı bir bilim adamı olmayı bir pazarlama müdürü olmaya tercih ederdim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
66	İnsanlar yanlış bir şeyler yapıyorlarsa, genellikle, onlara ne düşündüğümü söylerim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
67	Duygusal ihtiyaçlarımın:	a. Pek karşılanmadığımı düşünüyorum	b. Emin değilim	c. Oldukça iyi karşılandığımı düşünüyorum
68	Genellikle, çok heyecanlı ve hareketli ortamlarda olmayı severim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
69	İnsanlar, ahlaki değerlere daha sıkı bir şekilde uyma konusunda, şimdiden daha ısrarlı olmalıdır.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
70	Şöyle bir giyim tarzını tercih ederim:	a. Düzgün ve dikkat çekmeyen	b. Emin değilim	c. Dikkat çeken ve modaaya uygun
71	Bir grup içinde bütün dikkatler birden bana yönelirse genellikle utanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
72	İnsanlar tüm güvenlik kurallarını bütün ayrıntılarına kadar takip etmemde ısrar ettiklerinde sinirlenirim.	a. Doğru, her zaman gerekli değildir	b. Emin değilim	c. Yanlış, her şeyi tam yapmak önemlidir
73	Tanımadığım kişilerle konuşma başlatmak:	a. Benim için hiç sorun olmaz	b. Emin değilim	c. Benim için zordur
74	Bir şiirdeki güzelliğe, iyi yapılmış bir silahtan daha çok hayranlık duyarım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
75	Küçük şeylerin beni gereğinden fazla üzmesine izin veriyorum.	a. Bazen	b. Emin değilim	c. Ender olarak
76	İyi konuşan kişilere karşı dikkatli olmak gereklidir, çünkü sizden yararlanmaya çalışabilirler.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
77	Sokakta durup bir ressamın resim yapmasını izlemeyi bir binanın inşaatını izlemeye tercih ederim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
78	İnsanlar fırsatını bulduklarında işlerinde tembel olma eğilimindedirler.	a. Çok ender olarak	b. Emin değilim	c. Çoğunlukla
79	Birçok konuda aklıma pratiğe geçirilemeyecek sayıda yeni fikir gelir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
80	Yeni tanıdığım biriyle konuşurken gereğinden daha fazla bilgi vermem.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
81	Dikkatim daha çok:	a. Çevremdeki uygulamaya dönük şeylere yöneliktir	b. Emin değilim	c. Düşüncelere ve hayal dünyasına yöneliktir
82	Yapmadığım bir şey için yanlış yere suçlandığımda:	a. Hiç suçluluk duymam	b. Emin değilim	c. Yine de biraz suçluluk duyarım
83	Ergenlik çağında, anne ve babamdan farklı düşündüğüm zaman, genellikle:	a. Fikrimi değiştirmezdim	b. Emin değilim	c. Onların otoritesini kabul ederdim
84	İnsanlarla ilişkilerde şöyle davranmak daha iyidir:	a. “Kartlarını açık oynamak”	b. Emin değilim	c. “Kartlarını göstermemek”
85	Bazen, unutup affetmektense ödeşmeyi tercih ederim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
86	Şu tarz kişileri severim:	a. Çok değişmeyen ve ilgi alanları alışılmış çerçevede olan kişileri	b. Emin değilim	c. Yaşam hakkındaki görüşlerini tekrar tekrar gözden geçiren kişileri
87	Bazen, etrafımda olup bitenlerden kendimi sorumlu tutuyorum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
88	Alışılmış ve tekdüze (rutin) bir işi yaparken:	a. Sıkılmış ve uykulu hissederim	b. Emin değilim	c. Güvende ve rahat hissederim
89	Ekip halinde çalışmaktan çok kendi başıma	a. Doğru	b. Emin	c. Yanlış

	çalıştığımda işleri daha iyi yaparım.		değilim	
90	Bir fikir ortaya atmadan önce, söyleyeceklerimin doğruluğundan emin oluncaya kadar beklemeyi tercih ederim.	a. Ender olarak	b. Emin değilim	c. Genellikle
91	Biri, açıkladıklarımı anlamakta gecikse bile, oldukça sabırlıyım.	a. Doğru, oldukça sabırlıyım	b. Emin değilim	c. Yanlış, sabırlı olmam zordur
92	Gezmek veya konsere gitmek gibi etkinlikleri:	a. İnsanlarla birlikte yapmayı severim	b. Emin değilim	c. Tek başıma yapmayı tercih ederim
93	Oldukça mükemmeliyetçi bir insanım ve işlerin tam gereği gibi yapılmasını isterim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
94	Beni bekleyen ve yapılması gereken şeylerden dolayı gerginlik yaşamam.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
95	İnsanlar gösterdiğim iyi niyete kıyasla bana daha anlayışsız davranıyor.	a. Bazen	b. Emin değilim	c. Hiçbir zaman
96	Duygularımı açıkça gösteren insanlardan hoşlanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
97	Küçük şeylerin moralimi bozmasına izin vermem.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
98	Yararlı bir buluşla ilgili bir çalışmaya katılmam söz konusu olsa, tercihim:	a. O konuyla ilgili olarak laboratuvarda çalışmak olur	b. Emin değilim	c. İnsanlara bunu nasıl kullanacaklarını göstermek olur
99	Beni bu şekilde tanımlamak doğru olur:	a. Güçlü	b. Emin değilim	c. Kibar ve sakin
100	Sık sık gösterilere ve eğlencelere gitmekten hoşlanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
101	Kendimden memnun değilim.	a. Bazen	b. Emin değilim	c. Ender olarak
102	Genellikle, vermem gereken sert tepkileri veremem.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
103	İnsanlar beni dertsiz tasasız biri olarak görür.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
104	Mümkün olduğu kadar her şeyin doğru yapılmasına ısrar eden, oldukça kuralcı biriyim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
105	Oldum olası aşırı utangaçlığımınla mücadele etmek zorunda kaldım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
106	Öğretmenler, din adamları ve benzerleri istediğimizi yapmamızı engellemek için çok fazla zaman harcıyorlar.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
107	Çok sosyal olmayan, içe dönük biri olduğumu düşünüyorum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
108	Genellikle, bir şiiirin güzelliğini ustaca planlanmış bir futbol stratejisinden daha çok beğenirim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
109	İnsanlar açık ve içten olduklarında, diğer kişiler ondan yararlanmaya çalışır.	a. Çok ender olarak	b. Emin değilim	c. Çoğunlukla
110	Mekanik şeylere hep ilgi duyarım ve bu tür şeyleri tamir etmekte oldukça becerikliyimdir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
111	Bazen düşüncelerime öylesine dalar giderim ki, dikkat etmezsem, eşyalarımın yerlerini şaşırım, küçük talihsizlikler yaşar veya zamanı unuturum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
112	Görünen o ki, karşılaştığım insanların yarısından çoğu gerçekten güvenilir insanlar.	a. Doğru, güvenilir	b. Emin değilim	c. Yanlış, güvenilir
113	Genellikle, diğer kişileri onların beni tanıdıklarından daha çok tanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
114	Genellikle, insanlar fikirlerimin teorik ve soyut olmaktan çok, gerçekçi ve uygulanabilir olduğunu söylerler.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
115	Hak ettiklerini düşündüğümde insanlara taşı gediğine koyan, iğneleyici sözler söylerim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
116	Bazen, gerçekten yapmamış olsam bile, sanki	a. Doğru	b. Emin	c. Yanlış

	yanlış bir şey yapmışım gibi hissederim.		değilim	
117	Duygularım hakkında:	a. İnsanların ilgi duyduğunu görürsem kolaylıkla görüşürüm	b. Emin değilim	c. Sadece mecbur kaldığımda konuşurum
118	Dünyamızı daha iyiye götürecek şekilde değiştirecek yöntemler düşünmekten hoşlanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
119	Bir toplulukta eleştiriye uğramak keyfimi kaçırmaz.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
120	Bir grup çalışmasında, üyeler arasında hararetli bir tartışma gelişirse, birinin galip gelmesini isterim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
121	Boş bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:	a. Okuyarak veya tek başıma bir proje üzerinde çalışarak	b. Emin değilim	c. Arkadaşlarla bir iş üzerinde çalışarak
122	Yapılması gereken bir iş varsa, muhtemelen:	a. Yapılmasının zorunlu olacağı zamana kadar ertelerim	b. Emin değilim	c. Hemen yapmaya başlarım
123	Öğle yemeğini:	a. Bir grup insanla yemeyi tercih ederim	b. Emin değilim	c. Kendi başıma yemeyi tercih ederim
124	Kibar davranmadıkları ve duygularıma saygı göstermedikleri durumlarda bile insanlara karşı sabırlıyım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
125	Genellikle bir şey yapacağım zaman, ilk önce bu iş için ihtiyaç duyacağım şeyleri düşünmeye zaman ayırıyorum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
126	Bazen, günün olaylarını düşündükçe gerginleşir, telaşa kapılırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
127	Muhtemelen, arkadaşlarım beni şöyle tanımlayacaklardır:	a. Sıcak ve huzur verici	b. Emin değilim	c. Tarafsız ve resmi
128	Genellikle, gece yattığımda geçirdiğim günden memnun olduğumu hissederim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
129	Hoşa giden bir yan uğraş olarak şunu tercih ederim:	a. Araç-gereçlerle bir şeyler yapmayı veya meydana getirmeyi	b. Emin değilim	c. Toplumsal hizmet veren bir toplulukta çalışmayı
130	Bulunduğum grubun ne yapması gerektiğini çok iyi bilirim ve doğal olarak komutayı ele almaktan hoşlanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
131	Müzik dinlerken insanlar yüksek sesle konuşturlarsa:	a. Keyfim kaçır ve kızarım	b. Emin değilim	c. Zihnimi müziğe verebilirim ve rahatsız olmam
132	Diğer kişiler olayları benim gibi değerlendirmediklerinde, genellikle, onları kendi tarafıma çekebilirim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
133	İçimden geldiği gibi davranmanın, görgü ve kurallara bağlılıktan daha önemli olduğunu düşünüyorum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
134	Şakalarımın insanları güldürmekten hoşlanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
135	Yeni arkadaşlar kurarken, genellikle, ilk adımı atan ben olurum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
136	Pasaklı ve dağınık insanlar gördüğümde onları:	a. Olduğu gibi kabul ederim	b. Emin değilim	c. İğrenç bulur, kızarım
137	Sosyal toplantılarda (parti, eğlence, vb.) insanlar arasına karışmak bana kolay gelir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
138	Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:	a. İnşaat mühendisi	b. Emin değilim	c. Oyun yazarı

139	Bana dost gözükten insanların arkamdan ihanet edebileceklerinden kuşkulandım.	a. Çok ender olarak	b. Emin değilim	c. Sık sık
140	Okulda matematik dersini Türkçe dersine tercih ederdim (ederim):	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
141	Patronluk taslayan kişiler bana emir vermeye kalkıştığında, istediklerinin tam tersini yaparım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
142	Fikirler üzerinde düşünmeye öyle ilgi duyuyorum ki bazen, uygulamaya yönelik ayrıntıları gözden kaçırıyorum.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
143	Biri bana çok kişisel bir soru sorduğunda tedbirli davranır, cevap vermekten kaçınmaya çalışırım.	a. Genellikle doğru	b. Emin değilim	c. Genellikle yanlış
144	Gönüllü olarak bir iş yapmam istendiğinde, çok meşgul olduğumu söylerim.	a. Bazen	b. Emin değilim	c. Nadiren
145	Bazen, fikirlerim geleneksel veya alışılmış olmadığı için çevremle tam uyuşmam.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
146	Çoğu insana kıyasla daha az endişeli biri olduğumu düşünürüm.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
147	Görüşleri, çoğunluğun görüşlerinden farklı olan kişilerden hoşlanmam.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
148	Gerçekten kendimi “açacağım” kişiyi seçerken çok dikkatli davranırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
149	Toplumsal konularla ilgili görüşlerim başka bir kişininkinden farklı olduğunda:	a. Görüşlerimiz arasındaki temel farkların neler olduğunu anlamaya çalışırım	b. Emin değilim	a. O konuyu kapar, konuşmayı başka şeylere çekerim
150	Arada sırada anlamadığım nedenlerden dolayı belirsiz bir tehlike varmış hissine kapılır ya da aniden şiddetli bir korku duyarım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
151	Bir yemek, yeni ve alışılmadık yiyeceklerin yerine, tanıdık ve gündelik yiyeceklerden oluşuyorsa daha çok hoşuma gider.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
152	Bütün bir sabahı kimseyle görüşmek istemeden geçirebilirim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
153	İnsanları kullanırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
154	İki iş arasında vakit kaybetmemek için önceden plan yaparım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
155	Gergin olduğumda en küçük şeyler bile sinirime dokunur.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
156	Birşey yaparken veya meydana getirirken:	a. Diğer kişilerle birlikte çalışmayı tercih ederim	b. Emin değilim	c. Kendi başıma çalışmayı tercih ederim
157	Bir işi yürütürken, en küçük ayrıntılara bile iyice dikkat etmedikçe tam olarak memnun olmam.	a. Kendimi her türlü insana karşı sabırlı olmak üzere eğittim.	b. Emin değilim	c. İnsanlarla duyguları hakkında konuşmayı, başka şeyler hakkında konuşmaya tercih ederim.
158	Kendimi her türlü insana karşı sabırlı olmak üzere eğittim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
159	İnsanlarla duyguları hakkında konuşmayı, başka şeyler hakkında konuşmaya tercih ederim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
160	Karşılaştığım güçlüklerin üstesinden gelecek kadar enerjiye sahibim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
161	Bir işte şunlardan sorumlu olmak daha ilginç olabilirdi:	a. Makinelerle çalışmak veya kayıt tutmak	b. Emin değilim	c. Yeni insanlarla konuşup onları işe almak
162	Günlük yaşamımda, çok ender olarak, başa çıkamayacağım sorunlarla karşılaşırım.	a. Doğru, sorunlarla kolayca başa çıkabilirim	b. Emin değilim	c. Yanlış, sorunlarla başa çıkmakta zorlanırım

163	Bir diğerk işinin düşünce tarzının yanlış olduğunu farkederseniz:	a. Dikkatini çekirim	b. Emin değilim	c. Düzeltmeden bırakırım
164	Misafir çağtırmaktan ve onları eğlendirmekten büyük zevk alırım.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
165	Yaptığım işlerde bir miktar rekabetin olması hoşuma gider.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
166	Kurallar iyi nedenler bulunduğunda çiğnenebilir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
167	Büyük bir grup önünde konuşmak bana zor gelir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
168	Titizlik ve kusursuz beceri isteyen işlerde çalışmayı severim.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
169	Sosyal ortamlarda genellikle utangaç ve güvensizimdir.	a. Doğru	b. Emin değilim	c. Yanlış
170	Çocukluğumda şunu yaparak daha çok vakit geçirirdim:	a. Araç-gereçlerle bir şeyler yapmak ya da meydana getirmek	b. Emin değilim	c. Kitap okumak, hayal kurmak
171	“Dakika” ile “saat” arasındaki ilişki “saniye” ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?	a. Dakika	b. Milisaniye	c. Saat
172	Aşağıdaki kesirlerden hangisi diğerk ikisinden farklıdır?	a. 3/7	b. 3/11	c. 3/9
173	“Yorgun” ile “iş” arasındaki ilişki “gururlu” ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?	a. Başarı	b. Tebessüm	c. Mutlu
174	“Sürpriz” ile “garip” arasındaki ilişki “korku” ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?	a. Dehşetli	b. Endişeli	c. Cesur
175	Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi gelmelidir? xooooxxooooxxx	a. oxxx	b. xooo	c. oxxx
176	“Yakın gelecek” ile “hiçbir zaman” arasındaki ilişki “yakın” ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?	a. Hiçbir yerde	b. Uzak	c. Başka yerde
177	Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğerk ikisinden farklıdır?	a. Kedi	b. Yakın	c. Ağaç
178	“Alev” ile “ısı” arasındaki ilişki “gül” ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?	a. Diken	b. Kırmızı taç yaprak	c. Koku
179	“Daha iyi” ile “en kötü” arasındaki ilişki “daha yavaş” ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?	a. Hızlı	b. En iyi	c. En çabuk
180	Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğerk ikisinden farklıdır?	a. Düz	b. Zikzak	c. Geniş
181	Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? 1, 4, 9, 16	a. 20	b. 25	c. 32
182	Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? A, B, Ç, F	a. G	b. I	c. H
183	Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? E, H, J	a. K	b. L	c. N
184	Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? 1/12, 1/6, 1/3, 2/3	a. 3/4	b. 4/3	c. 3/2
185	Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? 1, 2, 0, 3, -1	a. 5	b. 4	c. -3

EK-2

Anket Uygulama İzin Belgesi

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2154
Konu: Anket(Emine SAĞLAM)

06 Ağustos 2007

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a-)Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğü'nün 24/07/2007 tarih ve 4406 sayılı yazısı.
b-2007 yılı)Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarda yapılacak araştırma ve araştırma desteğine yönelik izin ve uygulama yönergesi.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans öğrencisi Emine SAĞLAM, "Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzı ve kişilik yapıları arasındaki ilişki" konusunda Kadıköy ve Eminönü ilçelerimizdeki ek listede isimleri belirtilen okullarımızda anket çalışması yapmak istediği ilgi(a) yazı ile bildirilmektedir.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans öğrencisi Emine SAĞLAM, yukarıda belirtilen konudaki anket çalışmasını, **bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda, İLGİ(b) yönerge esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.**

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Sadettin PİRCİOĞLU
Milli Eğitim Müdür V.

EKLER :

Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
06./08/2007

Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı



NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.

Adres :İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526
13 82

4440632

EK-3

Anket Uygulamasına Katılan Okulların Listesi

Kadıköy İlçesi Okul Listesi

- Dost Eller İşitme Engelliler İlköğretim Okulu
- Yeditepe İşitme Engelliler İlköğretim Okulu
- Kadıköy Anadolu Lisesi
- Kenan Evren Anadolu Lisesi
- Mustafa Saffet Anadolu Lisesi
- İstanbul Atatürk Fen Lisesi
- 50. Yıl Tahran Lisesi
- Ahmet Sani Gezici Lisesi
- Erenköy Kız Lisesi
- Fenerbahçe Lisesi
- General Ali Rıza Ersin Lisesi
- Gözcübaşı Lisesi
- Habire Yahşi Lisesi
- Hayrullah Kefoğlu Lisesi
- İntas Lisesi
- İhsan Kurşunoğlu Anadolu Lisesi
- Kadıköy Lisesi
- Kazım Ismen Lisesi
- Kemal Atatürk Lisesi
- Mehmet Beyazıt Lisesi
- Nuri Cıngıllıoğlu Lisesi
- Prof Faik Somer Anadolu Lisesi
- Suadiye Hacı Mustafa Tarman Lisesi
- Şenesenevler Lisesi
- Türkiye Emlak Bankası Ataşehir Lisesi
- 23 Nisan Zehra Hanım İlköğretim Okulu
- 29 Ekim İlköğretim Okulu
- 30 Ağustos İlköğretim Okulu
- 50.Yıl Cumhuriyet Feridun Tümer İlköğretim Okulu
- 60.Yıl Anadolu İlköğretim Okulu
- Ata İlköğretim Okulu
- Bahariye İlköğretim Okulu
- Bostancı Atatürk İlköğretim Okulu
- Bostancı İlköğretim Okulu
- Celal Yardımcı İlköğretim Okulu
- Cemal Diker İlköğretim Okulu
- Cemile Besler İlköğretim Okulu
- Cenap Şehabettin İlköğretim Okulu
- Dr.Sait Darga İlköğretim Okulu
- Erenköy İlköğretim Okulu
- Fahriye Vandemir İlköğretim Okulu
- Faik Reşit Unat İlköğretim Okulu
- Fehmi Ekşioğlu İlköğretim Okulu
- Gazi M.Kemal Paşa Etüt ve Besl.İlköğretim.Okulu.

- Göztepe H.Halil Türkkkan İlköğretim Okulu
- Göztepe İlköğretim Okulu
- Hakkı Deger İlköğretim Okulu
- Halil Atamavcı İlköğretim Okulu
- Halil Türkkkan İlköğretim Okulu
- Hüseyin Ayaz İlköğretim Okulu
- İhsan Sungu İlköğretim Okulu
- İlhamı Ahmed Ornekal İlköğretim Okulu
- İlhami Ertem İlköğretim Okulu
- İbrahim Öktem İlköğretim Okulu
- İçerenköy Hasan Leyli İlköğretim Okulu
- İlbaliye İlköğretim Okulu
- İnönü İlköğretim Okulu
- Kalamış İlköğretim Okulu
- Kanuni Sultan Süleyman İlköğretim Okulu
- Kaptan Hasanpaşa İlköğretim Okulu
- Kayisdagi İlköğretim Okulu
- Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
- Kozyatağı İlköğretim Okulu
- Küçükbakkalköy Kemal Berktan İlköğretim Okulu
- Leman Kaya İlköğretim Okulu
- Mehmet Akif İlköğretim Okulu
- Mehmet Karamancı İlköğretim Okulu
- Melahat Şefizade İlköğretim Okulu
- Melehat Akkutlu İlköğretim Okulu
- Melih İsfendiyar İlköğretim Okulu
- Moda İlköğretim Okulu
- Muhsin Adil Binal İlköğretim Okulu
- Muratpaşa İlköğretim Okulu
- Mustafa Aykın İlköğretim Okulu
- Mustafa Mihriban Boysan İlköğretim Okulu
- Münevver Şefik Fergar İlköğretim Okulu
- Nevzat Ayasbeyoğlu İlköğretim Okulu
- Nihat Işık İlköğretim Okulu
- Nurettin Teksan İlköğretim Okulu
- Osmangazi İlköğretim Okulu
- Öğretmen Harun Reşit İlköğretim Okulu
- Özdemiroğlu İlköğretim Okulu
- Rabia Leman Eruysal İlköğretim Okulu
- Reşat Nuri Güntekin İlköğretim Okulu
- Sait Cordan İlköğretim Okulu
- Sakarya İlköğretim Okulu
- Sare Selahattin Uzal İlköğretim Okulu
- Semiha Şakir İlköğretim Okulu
- Şehit Öğretmen Hasan Akan İlköğretim Okulu
- Şehit Öğretmen Mehmet Fidan İlköğretim Okulu
- Şener Birsöz İlköğretim Okulu

- T.Emlak Bankası Ataşehir İlköğretim Okulu
- Turhan Mediha Tansel İlköğretim Okulu
- Yahya Kemal Beyatlı İlköğretim Okulu
- Yenisahra Öğr.Duriye Nuriye Endürüst İlköğretim Okulu
- Yeşilbahar İlköğretim Okulu
- Zihnipaşa İlköğretim Okulu
- Zühtüpaşa İlköğretim Okulu
- Dilek Sabancı Anadolu Ticaret Meslek veTicaret Meslek Lisesi
- Dr.Nureddin Erk-Perihan Erkek Endüstri Meslek Lisesi
- Kadıköy Anadolu Meslek Lisesi ve Meslek Lisesi
- Kadıköy Anadolu Ticaret ve Ticaret Meslek Lisesi

Eminönü İlçesi Okul Listesi

- Atatürk İlköğretim Okulu
- Beyazıt Ford Otosan İlköğretim Okulu
- Büyükreşitpaşa İlköğretim Okulu
- Cevri Kalfa İlköğretim Okulu
- Kadırga İlköğretim Okulu
- Katip Kasım İlköğretim Okulu
- Mimar Sinan İlköğretim Okulu
- Tevfik Kut İlköğretim Okulu
- Vezneciler İşitme Engelliler İlköğretim Okulu
- Vefa Lisesi
- Çemberlitaş Anadolu Lisesi
- Cağaloğlu Anadolu Lisesi
- Cağaloğlu Anadolu Kız Meslek Lisesi
- Cibali Lisesi
- Çemberlitaş Kız Lisesi
- İstanbul Lisesi
- Kadırga Endüstri Meslek Lisesi
- Matbaa Meslek Lisesi
- Moda Tasarım Meslek Lisesi
- Sultanahmet End. Meslek Lisesi
- S. Ahmet Ticaret Meslek Lisesi