

## BÜYÜK ADAM DÜŞÜNCESİNDEN LİDERLİKTE ÖZELLİKLER KURAMINA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

Faruk ŞAHİN \*

### Özet

Bu makale liderlikte özellikler kuramını incelemekte ve değerlendirmektedir. Konunun temel başlıklarını büyük adam düşüncesi ve etkili liderlik özellikleri oluşturmaktadır. Büyük adam düşüncesi liderlikte ilk yazılı çalışmaları oluşturmaktadır. Özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmalar ise 1900'lü yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Her ne kadar özellikler kuramı etkili liderliği tek başına açıklamaya yeterli olmasa da; özellikler, etkili liderleri belirlemede önemli bir bileşen olmuştur. Yakın zamanda yapılan çalışmalar, lider özellikleri ile durumsal unsurları birlikte ele alarak liderlik sürecini açıklamaya çalışmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderlik, Özellikler Kuramı.

### From Great Man Thoughts to Leadership Trait Theories: A Conceptual View

#### Abstract

This article reviews and evaluates the trait theories of leadership. Major topics and controversies include studies on great man and traits of effective leader. The great man studies were among the first documented leadership research. The studies of trait theories were prevalent from the early 1900's. Though not substantial enough in their own rite to account for successful leadership, the trait theory provided a component to the identification of successful leaders. Recent research on the traits theories has focused on the integration of leader traits with the situations and other variables thought to influence the leadership process.

**Keywords:** Leader, Leadership, Trait Theories.

### GİRİŞ

Liderlik kavramı, uzun zamandır insanoğlunda merak uyandıran bir kavram olmuştur. Bu kavram hakkındaki çalışmalar sadece günümüz modern dünyasında yapılmamıştır, antik zamanlara ait kayıtlarda da bazı liderlerin özelliklerine ve kahramanların başarılarına rastlanılmaktadır. Tarih sayfasında uygarlıkların ortaya çıkmasıyla birlikte, liderlik kavramı hakkında yapılan çalışmalar genellikle liderleri şekillendirme, onların davranışlarını düzenleme üzerine olmuştur. Liderlik alanında

---

\* Dr., Millî Savunma Bakanlığı, fsahin11@hotmail.com.

yapılan ilk çalışmalar 20'nci yüzyılın ilk yıllarında, olağanüstü yetenekleri ve özellikleriyle toplumlara ve tarihe yön veren “büyük adam”ların (great man) incelenmesi ile başlamıştır (Bass, 1990: 3). Bu zamandan önce, liderlik kavramı, daha çok merak konusu olarak ele alınmış, istatistiksel veri sağlayacak türde araştırılmamıştır. Psikologlar, eğitmenler ve sosyologlar gibi bilim adamları tarafından yürütülen liderliğin ilk çalışmaları bireysel niteliklere, kişiliğe ve özelliklere odaklanmıştır. Liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğu düşünülen ve liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri belirlemek bu yaklaşımın esasını oluşturmaktadır (Northouse, 2001; Tabak, 2005; Zel, 2001).

Özellikle sosyal, politik ve askeri alandaki büyük liderlerin sahip oldukları niteliklerin doğuştan geldiği düşünülmüş ve onların doğal liderler oldukları varsayılmıştır. Bu tür liderlerin, başkaların sahip olmadığı bu özelliklerle dünyaya geldiklerine ve sadece “büyük adam”ların bu özelliklere sahip olabileceklerine inanılmıştır (Northouse, 2001: 15). 1900'lü yılların başından itibaren “büyük adam” düşüncesinden “özellikler kuramına” (trait theory) doğru gelişim gösteren liderlik çalışmalarında daha çok fiziksel özellikler, kişilik ve yetenekler araştırma konusu olmuştur. Liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmalar, psikolojik testlerin gelişmesiyle birlikte 1920 ile 1950 yılları arasında hızlanmıştır (Yukl, 1989: 173). Stogdill (1948) ve Mann (1959) gibi araştırmacılar tarafından yapılan kapsamlı çalışmalardan sonra, liderlikte özellikler kuramının liderliği ve lider etkinliğini açıklamada yetersiz olduğu görüşü hakim olmuş ve bu zaman diliminden sonra yaklaşık 30-40 yıllık süreç içerisinde özellikler kuramı dahilinde çalışmalar yok denecek kadar azalmıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde yapılan bazı çalışmalarla özellikler kuramı tekrar gündeme gelmiştir (Kenny ve Zaccaro, 1983; Lord, DeVader ve Alliger, 1986). Özellikle, karizmatik ve dönüştürücü liderlik modelleriyle bireylerin sahip oldukları bazı olağanüstü özelliklerin başarıya önemli ölçüde katkı sağladığı görüşü öne sürülerek (House, 1977, 1988) özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmalar tekrar artmıştır (Zaccaro, 2007: 6).

Bu makalede, öncelikle, liderlik çalışmalarında ilk düşünce okulunu oluşturan “büyük adam” çalışmalarına değinilmekte, daha sonra “özellikler kuramı”na yer verilmektedir. Liderleri, lider olmayanlardan ayıran özellikleri araştıran bu çalışmalar ayrıntılı olarak ele alınmış daha sonra lider etkinliğini katkısı açısından bazı özelliklerle birlikte durumsal unsurların dikkate alınmasını öneren kavramsal bir çerçeve açıklanmıştır.

## I. BÜYÜK ADAM DÜŞÜNCESİ

Liderlik literatürüne bakıldığında, 20nci yüzyıldan önce yapılan araştırmaların oldukça az olduğu görülmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlikle ilgili edinilen bilgi yığımına son yüzyıl içerisinde ulaşıldığını

söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte, antik çağlardan günümüze kadar geçen sürede ortaya çıkan bulgular ile bugün sahip olunan liderlik düşünceleri arasında benzerlikler olduğu göze çarpmaktadır.

Tarihten günümüze intikal etmiş en eski çalışmalara göz atıldığında, bir liderin sahip olması gereken özelliklere sıklıkla değinildiği görülmüştür. Bu ilgi, liderlik kavramının, insanoğlunun başarısı ve refahı için önemli olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eseri liderlik kavramı üzerinde önemle durmaktadır (Cleary, 2004: 26). Zekâ, güvenilirlik, cesaret, kararlılık ile insanı anlama ve ona değer verme gibi özellikler önemli liderlik özellikleri olarak belirtilmekte ve her birinin ayrı bir rolü olduğu vurgulanmaktadır. Homeros tarafından yazıldığı düşünülen İlyada ve Odessa destanında ise adaletli olmak, bilgelik, hünerlilik ve cesaret önemli dört liderlik özelliği olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, liderlerin ve yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin çoğunun doğuştan gelindiğine inanılırdı (Sarachek, 1968: 47). Plato (2006) Devlet adlı eserinde liderlik için zekâ, adalet, erdemlik ile kendine ve başkalarına ilgi özelliklerinin gerektiğini belirtmektedir. Platon'un en iyi öğrencisi olan Aristotle ise iyi bir liderlik için adalet, ılımlılık, sağgörü ve dayanıklılık olmak üzere dört özellik gerektiğini ileri sürmüştür (Adair, 2002: 21-22). Hun imparatoru Atilla'yı anlattığı çalışmasında Wess (1989: 36-41) güçlü liderlerin tecrübe yoluyla yetenek haline getirdikleri özellikler arasında cesaret, özgüven, kararlılık, azim, sorumluluk ve güvenilirlik gibi özellikler bulunduğunu belirtmektedir. Orta çağ Avrupa'sında yaşamış olan İtalyan politik düşünür Machiavelli (1999) ise Prens adlı çalışmasında, bir liderin hem zeki hem de cesur olması gerektiğini söylemektedir.

Yukarıda belirtilen ve belirtilemeyen birçok kaynakta yer alan özellikler, başarılı bir lideri şekillendirmeye yönelik odakların ürünü olmuştur. Büyük adam düşüncesi, liderlik alanında ilk yazılı çalışmaları oluşturmaktadır (Bass, 1990). İnsanlık tarihinde savaş, yönetim, sanat, bilim ve din gibi alanlarında başarılar elde eden seçkin insanların bütün eserlerinde ve yaptıkları bu işlerde 'öncü', 'kurtarıcı', 'kahraman' etiketi vardır. Bu "büyük adamlar" insanlık tarihinden günümüze kadar geçen süre içerisinde mevcut olmakla birlikte, ilk kez felsefi bir dille 1841 yılında yayımlanan "Kahramanlar Üzerine (On Heroes)" adlı eseriyle Thomas Carlyle incelemiştir. Carlyle'ye göre, dış dünyada mükemmel ve hazır görünen her şey maddi bir varlık gibi görünse de, kaynağını büyük adamların beyninden almıştır. İnsanlık tarihinin büyük adamların tarihi olduğunu ve toplumların da bu büyük adamlara tapmak üzere kurulu olduğunu söylemektedir (Adasal, 1979: 230). Benzer şekilde, Ralph Waldo Emerson'un 1850 yılında yayımlanmış "Örnek Adam (Representative Man)" adlı eseri ile Francis Galton'un 1869 yılında yayımlanmış "Kalıtsal Deha" (Hereditary Genius) adlı eseri, büyük adamları ve kahramanları incelemiştir. Bu ve bunun gibi eserler liderlik çalışmalarında "büyük adam" düşüncesini hızlandırmıştır.

“Büyük adam” düşüncesinin esasını, liderlerin doğuştan gelen bazı özellikleri sayesinde olağanüstü işler başardığı fikri oluşturmaktadır (Bass, 1990; Northouse, 2001; Zaccaro, 2007). Bu nedenle, araştırmacıların, özellikleri sayesinde liderlik pozisyonuna yükselen bireylere odaklandıkları görülmüştür. “Büyük adam” düşüncesindeki liderler var oldukları dönemde birer öncü, birer kurtarıcı, birer kahramandırlar. Bu liderler, bazı sosyal, ekonomik, ahlaki ve yüksek duyguların oluşturduğu ihtiyaçların giderilmesi ve yerine göre tatbik edilmesi veya düzeltilmesi amacıyla en uygun bir zamanda ortaya çıkmış veya çıkarılmışlardır. Üstün özellikleri olan liderlerin, lider ihtiyacı olan sosyal grup veya toplumla bir bakıma “karşılıklı antlaşma”sı olması da önemlidir (Adasal, 1979: 231). Bu liderlerin sahip oldukları güçlü kişilik ve karakter nedeniyle toplumlara liderlik etmede üstün bir hüner sergilemişlerdir. Bazı yazarlara göre toplumların evriminin, eylemleriyle toplumu harekete geçiren “büyük adamlar”a bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir (Adair, 2002, Adasal, 1979).

Sadece eylemleri ve sonuçları itibariyle anlaşılabilen liderlik kavramı, kahramansı ve efsanevi özellikleri olan “büyük adam”ların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Meindl ve Ehrlich, 1987: 93). Liderlik alanında “büyük adam” düşüncesini inceleyen birçok araştırmacı, bu liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduklarını veya içerisinde bulunduğu şartlar gereği olağanüstü işler başardıklarını varsaymışlardır (Bass, 1990: 5). Ters olarak, liderlerin doğuştan bu özelliklere sahip olmadıklarını söylemek, “büyük adam”larla onları izleyenlerin doğuştan eşit özellik ve yeteneklerle dünyaya geldiklerini vurgulamak anlamına gelmektedir (Cawthon, 1996: 2). Oysaki, “büyük adamlar”ın toplulukları etrafında toplayarak onları etkilemede, yönlendirmede ve olağanüstü performans göstermedeki ustalık ve becerililikleri, onları izleyenlerden çok farklı olarak, sonradan kazanılması oldukça güç özelliklerle açıklanabilmektedir (Borgatta, Bales ve Couch, 1954: 759).

Bazen “genetik teori” olarak da anılan “büyük adam” düşüncesi (Zaccaro, 2007), özetle, liderlerin bazı özelliklere doğuştan sahip olduklarını ve bu özellikleri sayesinde olağanüstü işler başararak büyük izler bıraktığını varsaymaktadır (Bass, 1990; Northouse, 2001).

## II. ÖZELLİKLER KURAMI

Sosyal bilimciler, 1900’lü yılların başından itibaren liderlerin özelliklerini daha yakından inceleyen araştırmaları gerçekleştirmeye başladıkça, “büyük adam” düşüncesinin yerini yavaş yavaş liderlikte “özellikler kuramı” (trait theory) almaya başlamıştır. Aslında, özellikler kuramı büyük adam düşüncesinin devamı niteliğinde, liderin kişisel nitelikleri üzerine odaklanan bir kuramdır (Bass, 1990; Lussier ve Achua, 2004; Northouse, 2001; Yukl, 1989).

Özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğunda temel yaklaşım; liderleri lider olmayanlarla kıyaslayarak fiziksel özellik, kişilik ve yetenek olarak ne tür farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur (Yukl, 1989; 174). Bazı araştırmalarda ise başarılı liderler ile daha az başarılı liderler incelenerek ne tür özelliklerin başarıya etki ettiği bulunmaya çalışılmıştır. Cinsiyet, boy, fiziksel görünüş gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra zekâ, başarıma isteği gibi psikolojik özellikleri kapsayan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmaların büyük bir kısmının 1930 ila 1950 yılları arasında olduğu görülmüştür. Liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk ve önemli çalışmalardan biri Columbia Üniversitesinden Ordway Tead'ın çalışmasıdır. Tead (1935) bir lider için gerekli olan özellikleri fiziksel ve motivasyonel enerji, yön ve amaç duygusu (vizyon), tutku, arkadaşlık ve şefkat, dürüstlük, teknik beceri, kararlılık, zeka, öğretme yeteneği ve inanç olarak sıralamaktadır. Liderlerin özelliklerini incelemeye yönelik diğer öncü ve kapsamlı araştırmalar arasında Gibb (1947), Jenkins (1947), Schoenfeld (1948) ve Stogdill (1948) tarafından yapılan çalışmalar gösterilebilir. Bu araştırmalarda bazı liderlik özelliklerinin liderin başarısıyla ilişkili olduğu bulunmuştur; fakat elde edilen bir bulgu başka bir araştırmada aynı şekilde ortaya çıkmadığından bu özelliklerin genellenebilirliği konusunda bir ilerleme sağlanamamıştır.

Liderlikte özellikler kuramı kapsamında, başarılı liderlerin özelliklerini tespit etmeye yönelik bir çok araştırma ve literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu konuda en kapsamlı araştırmayı yapmış olan Ralph M. Stogdill'in 1948 ve 1974 yılındaki çalışmalarına aşağıda ayrıntılı olarak değinilmektedir.

#### **A. STOGDILL'İN 1948 YILINDAKİ ÇALIŞMASI**

Stogdill ilk çalışmasında, 1904 ile 1948 yılları arasında gerçekleştirilen ve lider özelliklerini tespit etmeye yönelik 124'ten fazla çalışmayı incelemiştir (Yukl, 1989: 174; Northouse, 2001: 16). Bazı çalışmalarda, liderler, sahip oldukları özellikler nedeniyle lider olmayanlardan ayrıldıkları görülmüştür. Araştırma sonuçlarının, liderliğin, aktif katılım ve grubu amaca yöneltmede sergilenen yetenek sayesinde elde edilmiş bir statü/rol olduğu düşüncesiyle uyduğu tespit edilmiştir. Bir lideri bu statü ve role götüren özellikler arasında; zekâ, başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, görevin benimsenmesi (anlaşılması), inisiyatif ve problemlerle başa çıkma, özgüven, sorumluluk duygusu ve görev almaya istekli olma gibi özellikler sayılmıştır. Stogdill'in ilk araştırmasından elde edilen bir sonuç da, bireyin belirli özelliklere sahip olmasıyla her durumda lider olamayacağıdır. Liderleri lider olmayanlardan ayıran belirli özelliklerin var olduğu bir gerçek olsa da, durumdan duruma bu özelliklerin liderlikteki etkisinin değiştiği tespit edilmiştir. Liderin sahip olduğu özellikler, içinde bulunduğu duruma ve şartlara uyması gerekmektedir. Stogdill (1948: 64) bunu şu şekilde ifade etmektedir: "Bir kişi bazı özelliklere sahip olmakla lider olmamaktadır.....liderin

kişisel özellikleri ile astların amaçları, faaliyetleri ve özellikleri arasında benzerlikler taşınmalıdır.” Liderliğin, lider ile astları arasında ilişkisel ve dinamik bir süreç olduğu düşüncesi liderlikte davranışsal ve durumsal yaklaşımlara yol açmıştır.

Aslında, başarılı bir lider olmak için bir kişinin bazı özelliklere sahip olması gerektiği fikrini savunan “özellikler kuramı” kapsamında yapılan bu ilk çalışmaların başarısızlıkla sonuçlandığı görülmüştür (Bass, 1990; Northouse, 2001; Tabak, 2005; Zel, 2001). Her ne kadar bazı özelliklerin liderlikle ilişkili olduğu görünse de, bu özelliklerin her durumda liderlik başarısı için gerekli olduğu ve liderlik başarısını garanti ettiği doğrulanmamıştır (Zaccaro, 2007). Bir lider sahip olduğu özelliklerle bir durum içerisinde etkili ve başarılı olurken, farklı bir durumda aynı şey söz konusu olamayabilmektedir. Bununla birlikte, liderlik başarısında özelliklerin tek tek etkisinden ziyade birlikte etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür.

### **B. STOGDILL’İN 1974 YILINDAKİ ÇALIŞMASI**

Stogdill, 1949 ile 1970 yılları arasında lider özelliklerini araştıran toplam 163 çalışma sonuçlarını 1974 yılında yayımlanan kitabında ayrıntılı olarak incelemiştir (Northouse, 2001: 17; Yukl, 1989: 175). İncelenen çalışmalarda çok farklı ölçme tekniklerinin kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca bu çalışmalarda, öncekilerden farklı olarak daha çok yönetici ve idarecilerin araştırıldığı görülmüştür. Aslında, Stogdill’in 1948 yılındaki çalışması sonraki yıllarda birçok araştırmacıyı liderin özellikleriyle ilgili çalışmalar yapmasını teşvik etmiştir. Stogdill’in ilk çalışması, liderliğin genelde kişisel özelliklerden daha çok durumsal faktörlerden etkilendiğini vurgulamaktadır. Oysaki yaptığı ikinci çalışmada, hem kişilik özelliklerin hem de durumsal faktörlerin liderliği belirlemede aynı önem ve derecede etkilere sahip olduğunu belirtmiştir. Stogdill’in (1974) çalışması, gerçekte, kişilik özelliklerinin liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğu fikrini desteklemiştir.

Ölçme yöntemlerinin gelişmesi, ikinci araştırmada daha tutarlı lider özelliklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İlk araştırmada tespit edilen özelliklerin büyük bir kısmı ikinci araştırmada da ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, liderlik etkililiğiyle ilgili ilave özellikler ve bazı yetenekler belirlenmiştir. Stogdill (1974: 81) araştırmasında liderlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit ettiği özellikler arasında; görevi başarma ve sorumluluk için isteklilik, görevi başarmada ısrar ve gayret, problem çözümede özgünlük ve cesaret, inisiyatif, özgüven, eylemlerin ve kararların sonuçlarını kabul etmede isteklilik, stresle başedebilme, engeller ve gecikmeler karşısında yılmamak, hoşgörülü olmak, başkalarının davranışlarını

etkileyebilme ve amaca göre organize etme özelliklerini göstermiştir. Lider etkililiğiyle ilgili diğer özellikler ve yetenekler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Stogdill (1974) yaptığı bu çalışmayla özellikler kuramının esasına bir kez

**Tablo 1: Başarılı Liderlerin En Fazla Gözlenen Özellik ve Yetenekleri**

Özellikler	Yetenek
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Güvenilirlik</li> <li>▪ Kararlılık</li> <li>▪ Başatlık (Dominant)</li> <li>▪ Enerjik</li> <li>▪ Israrıcı</li> <li>▪ Uyum Sağlayan</li> <li>▪ Sosyal Çevreye Duyarlı</li> <li>▪ Başarma Konusunda Tutkulu</li> <li>▪ Kendini Hissettiren (Etkili)</li> <li>▪ İşbirlikçi</li> <li>▪ Özgüven</li> <li>▪ Stresle Başedebilen</li> <li>▪ Sorumluluk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zekâ</li> <li>▪ Kavramsal Beceri</li> <li>▪ Yaratıcı</li> <li>▪ Başkalarıyla İlişkide Ustalık ve Anlayışlılık</li> <li>▪ Hitap Etme Yeteneği</li> <li>▪ Görev Konusunda Bilgili Olma</li> <li>▪ Organize Etme Becerisi</li> <li>▪ İkna Yeteneği</li> <li>▪ Beşeri İlişkilerde Becerikli</li> </ul>

**Kaynak:** Yukl, 1989: 176.

daha vurgu yapmıştır. Etkili liderlik için mutlaka bazı özelliklerin gerekli olduğu fikrini savunarak, liderliğin kişilik özelliklerine bağımlı olduğunu belirtmiştir.

### C. LİDER ÖZELLİKLERİYLE İLGİLİ DİĞER ÇALIŞMALAR

Mann (1959), Stogdill (1948) gibi benzer bir çalışma yaparak, küçük gruplarda liderlik ve kişilik özelliklerini araştıran 1400’den fazla çalışmayı incelemiştir. Mann (1959) durumsal unsurların liderliği nasıl etkilediği konusu üzerinde fazla durmayarak, kişilik özelliklerine odaklanmış ve lideri lider olmayanlardan ayırmak için kişilik özelliklerinin kullanılabilmesini önermiştir. Yaptığı çalışmada liderlerin zekâ, uyumlu olma, başatlık (dominant), dışadönüklük ve tutumculuk gibi özelliklere sahip oldukları sonucuna varmıştır. Lord ve diğerleri (1986), Mann’ın (1959) yaptığı çalışmadan elde edilen sonuçları daha karmaşık bir yöntemle inceleyerek bir adım daha ileriye gitmişlerdir. Yaptıkları araştırmada zekâ, başatlık (dominant) gibi özelliklerin, başkaları tarafından kişilerin lider olarak algılanmasına olumlu yönde etki eden özellikler olarak bulunmuştur. Ayrıca, Lord ve diğerleri (1986) kişilik özelliklerinin lideri lider olmayandan ayırmak için kullanılabilmesini önermişlerdir.

Kirkpatrick ve Locke (1991: 49) önceki çalışmalara benzer bir şekilde liderlik özelliklerini inceleyen bir çalışma yaparak liderlerin genel olarak; dürtü

(başarma azmi, tutku, enerji, kararlılık ve inisiyatif özelliklerinden oluşmaktadır), motivasyon (liderlik etme isteği), doğruluk ve dürüstlük, özgüven (duygusal kontrol), bilişsel yetenek ve meslek bilgisi olmak üzere temel özelliklere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Ayrıca karizma, yaratıcılık ve esneklik özelliklerinin de liderlik için ayırt edici özellikler olduğunu belirten araştırmacılar, bu özellikler sayesinde liderin vizyon oluşturma ve paylaşma ile hedeflere ulaşma gayretlerini desteklediklerini söylemişlerdir. Kirkpatrick ve Locke liderlerin bu özelliklerle doğabileceği gibi sonradan da kazanabileceklerini belirtmişlerdir.

Lider özelliklerini tespit etmeye yönelik bu araştırma sonuçları özet olarak Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü üzere liderlik etkililiği ile ilgili bazı özelliklerin birçok araştırmada ortak özellikler olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 2:** *Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları*

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger(1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zekâ</li> <li>• Duyarlılık</li> <li>• Anlayış</li> <li>• Sorumluluk</li> <li>• İnisiyatif</li> <li>• Israrlı</li> <li>• Öz güven</li> <li>• Beşeri ilişkilerde Uсталık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zekâ</li> <li>• Erkeklik</li> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Başat (dominant)</li> <li>• Dışadönük</li> <li>• Tutuculuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarı İsteği</li> <li>• Israrlı</li> <li>• Anlayış</li> <li>• İnisiyatif</li> <li>• Öz güven</li> <li>• Sorumluluk</li> <li>• İşbirlikçi</li> <li>• Hoşgörülü</li> <li>• Etkileme</li> <li>• Beşeri ilişkilerde Uсталık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zekâ</li> <li>• Erkeklik</li> <li>• Başat (dominant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dürtü</li> <li>• Motivasyon</li> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Öz güven</li> <li>• Bilişsel Yetenek</li> <li>• Meslek Bilgisi</li> </ul>

**Kaynak:** Northouse, 2001: 18.

Liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan bu çalışmalardan elde edilen olumlu bir sonuç, bazı özelliklerin liderlik etkililiğiyle ilişkili olduğunun bulunmasıdır. Bununla birlikte, bu özelliklerin her zaman ve her yerde geçerli olmaması da araştırmacılar için bir bakıma olumsuz sonuç olarak değerlendirilmektedir (Bass, 1990; Northouse, 2001; Tabak, 2005; Zaccaro, 2007; Zel, 2001). Özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk çalışmalarda üç genel kısıt olduğu belirtilmektedir (House ve Aditya, 1997: 410). Bunlardan birincisi, liderlik özellikleriyle ilgili çalışmalar yön verebilecek kişilik kuramlarının gelişmemiş olmasıdır. İkinci olarak, geçerlilik ve güvenilirliği, psikometrik özellikleri ortaya konmuş bir ölçme aracının bulunmaması, ölçme yöntemlerinin gelişmemiş olmasıdır. Son olarak, özelliklerin sadece yetişkinlerde, idarecilerde ve alt-orta kademedeki yöneticiler üzerinde araştırılması, yapılan araştırmalarda üst düzey yöneticiler ile bütün organizasyondan sorumlu kişilerin dikkate alınmamasıdır. Bu



kısıtlar nedeniyle, ilk çalışmalarda liderlik etkililiğiyle ilişkili olduğu bulunan özelliklerin tam olarak doğruluğu ortaya konamamıştır. Bununla birlikte, lider özelliklerinin her zaman ve her yerde geçerli olmaması, araştırmacıları hangi durum ve şartlar altında özelliklerin etkili ve geçerli olabileceği düşüncesine yöneltmiştir (Zaccaro, 2007).

1950'li yıllardan sonra liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmalarda azalmalar olduğu görülmüştür (House ve Aditya, 1997: 411). Kişilik kuramlarının gelişimi, yönetim ve davranış bilimindeki diğer gelişmeler özellikle 1980'li yıllardan sonra, liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmaları artırmıştır. Deneysel çalışmalarla desteklenen aşağıdaki bazı kuramsal yaklaşımlar, özellikler kuramının günümüzdeki devamı niteliğinde olduğunu göstermektedir.

### **1. McClelland'ın Yönetsel Motivasyon Çalışması**

David McClelland tarafından 1940'lı yıllarda geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı, aslında liderlik kavramıyla yakından ilgilidir. İnsanın en büyük ihtiyacının başarılı olmak olduğunu söyleyen McClelland, güç kazanma, birlikte olma ve başarma ihtiyacı üzerinde durmaktadır (Güney, 2006: 358).

#### **a. Güç Kazanma İsteği**

İnsanların başkalarını etkileme, rakiplerini yenme, bir münakaşayı kazanma veya daha büyük makamı elde etme isteği güç kazanma isteğini göstermektedir (Winter, 1973, 73). Bu ihtiyaç değişik yollarla karşılanabilmektedir. Zekâ oyunları, bire bir yapılan sporlar, hatta şiddete yönelik filmleri seyretmek bile bu ihtiyacın bir göstergesidir. Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan insanlar genellikle yöneticilik, politika, polis, subay ve yargıç gibi meslekleri tercih ettikleri görülmektedir (Yukl, 1989: 185). McClelland, özellikle büyük organizasyonlarda, yöneticilerin ve liderlerin yüksek güç kazanma isteklerinin bulunması gerektiğini önermektedir. Güç kazanma isteği yüksek olan bireyler başkalarını etkileyerek grubu amaca doğru yönlendirmede etkili olabilmektedirler. Yüksek güç kazanma isteğine sahip liderler başkalarını etkilemek ve yönlendirmekten haz almakta ve bu davranışlar da etkili liderliğe katkıda bulunmaktadır. Tersine olarak, güç kazanma isteği düşük olan bireyler başkalarını etkilemede o kadar başarılı olamamaktadırlar. Lider etkililiği aslında liderin bu gücü nasıl kullandığına da bağlıdır. Lider, güç kazanma isteğinin sonucu olarak, kendi çıkarlarına yönelik davranabileceği gibi başkalarının yararına olacak şekilde de davranabilmektedir. Gücün ahlaki kullanımı, başkalarının yararına olacak şekilde, işbirliği yaparak ahlaki davranmayı ve bu davranışların başkaları üzerindeki sonuçlardan sorumlu olmayı vurgulamaktadır (Winter ve Barenbaum, 1985: 337). McClelland ve Burnham (1976: 103) kendi çıkarlarına göre güç kazanma isteğini kullananların, başkalarına karşı kaba davrandıklarını, şiddet yanlısı olduklarını ve gösterişli arabalar kullanarak büyük ofislerde çalıştıklarını söylemektedirler. Bu liderlerin kendine odaklı davranışları nedeniyle

başkaları üzerindeki etkileri kalıcı değildir. Oysaki, başkalarının yararına olacak şekilde davranan liderler çevresine karşı daha duyarlı davranmakta, duygusal ilişkilerin enerjisinden yararlanmaktadır. Yüksek güç isteği ve bu gücün ahlaki kullanımı, astların liderlerine güvenmesi ve saygı duyması ile liderin vizyonuna bağlanmasına neden olabilmektedir. Bu liderler astların daha mutlu ve kendilerini daha kuvvetli hissetmelerini sağlamakta, organizasyona bağlılıklarını daha da artırmaktadır (Yukl, 1989: 186). Kısaca, güç kazanma ihtiyacı, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altına alma ve gücü koruma davranışlarıyla açıklanmaktadır.

### **b. Başarma İhtiyacı**

McClelland'ın daha çok üzerinde durduğu başarma ihtiyacı ise, ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçların seçilmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli yetenek ve bilginin elde edilmesi davranışlarıyla açıklanmaktadır. McClelland başarılı olma isteği yüksek olan bireylerin bazı özellikleri arasında; zor hedefler belirleme ve hedefleri gerçekleştirmede ısrarcılık, hedefleri gerçekleştirmek için sorumluluk, riskli işleri kabullenme, geri besleme ve sonuçlar hakkında somut bilgi kullanma, hedeflere ulaşmak için kendi enerjisini kullanma ve işini şansa bırakmama gibi özellikler olduğunu belirtmektedir. Yüksek başarma ihtiyacı, satış temsilcisi veya küçük işletme sahibi gibi rollerde bulunanlarda görülmektedir. Başarma ihtiyacı, büyük organizasyonlarda çalışanlar için gerekli olmasa da önemlidir. Bu ihtiyaç sayesinde belirlenen amacın gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Yüksek başarılı olma isteğine sahip bireylerin bu isteğe sahip olmayanlardan daha fazla etkili liderlik davranışları sergiledikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Misumi ve Seki, 1971: 59; Kuo, 2006: 183). Özetle, başarı güdüsü, büyük ve zor amaçların belirlenmesine, bireyin bu amaçları gerçekleştirmek için olağanüstü çaba sarf etmesine neden olabilmektedir.

### **c. Birlikte Olma İhtiyacı**

Birlikte olma ihtiyacı, bireyin yakın ve arkadaşça ilişkiler kurmasını, bir gruba dâhil olmasını, sosyal ilişkileri geliştirmeyi, ailesi ve arkadaşlarıyla paylaşmayı ifade etmektedir. Yüksek birlikte olma ihtiyacı hisseden bireyler başkaları tarafından beğenilmek ve takdir edilmekten büyük zevk almaktadırlar. Verilen görevi arkadaşlarıyla ve yardımlaşarak yapmaya çalışırlar. Bununla birlikte, yüksek birlikte olma ihtiyacı hisseden birey işi nedeniyle sosyal ilişkilerinin bozulmasından hoşlanmamaktadır. Liderlik etkiliği için bir miktar birlikte olma ihtiyacının bulunması gerekmektedir. Yüksek birlikte olma ihtiyacı hisseden bireyler etkili karar verememekte, çalışma arkadaşları uğruna bazen kurallara uymamayı göze almaktadırlar. Bu durumdaki liderler, astları tarafından zayıf, sorumsuz, kuralları ve prosedürleri hiçe sayan liderler olarak görülmelerine neden olabilmektedir (McClelland ve Burnham, 1976: 104). Birlikte olma isteği yüksek olan kişiler etkisiz, uysal ve başkalarına bağımlı olma eğilimindedirler. Bu bireylerin yönetsel etkinliklerinin de zayıf olduğu görülmüştür. Oysaki güç isteği,

birlikte olma isteğinden yüksek olan bireyler daha etkindirler. Diğer taraftan, birlikte olma ihtiyacının düşük olması liderin yalnız olmasına ve başkaları ile sosyal ilişkilere girmemeye neden olabilmektedir. Bu durumun da, kişilerarası ilişkilerin zayıf olması ve bir bakıma yönetsel etkinliliğin azalması anlamına gelmektedir. McClelland'ın yaklaşımında yer alan güç isteği, birlikte olma isteğinden daha yüksek olmalıdır.

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, özellikle liderlikle olan ilişkisi nedeniyle özellikler kuramı kapsamında önemli bir yer tutmaktadır. Konu hakkında yapılan çalışmalara ve kuramı destekleyen sonuçlara rağmen McClelland'ın kuramının fazla ilgi görmediği söylenebilir. Başarma İhtiyacı Kuramı'ndan sonra, McClelland, etkili liderlikle ilişkili olduğu önerilen özelliklerin birleşiminden oluşan Lider Güdü Profili yaklaşımını önermiştir (House ve Aditya, 1997: 414). Yüksek güç isteği (birlikte olma ihtiyacından daha yüksek olmalıdır) ve bu gücün ahlaki kullanımı bu yaklaşımın esas boyutlarıdır. McClelland'ın Lider Güdü Profili, liderin yüksek güç isteğine sahip olması ve bu gücü ahlaki olarak başkalarını yönlendirmede kullanması durumunda etkili liderlik davranışları sergileyebileceğini ve bütün olarak organizasyonun performansını artırabileceğini önermektedir.

## 2. Miner'in Yönetsel Motivasyon Çalışması

Yönetsel etkinlikteki önemi nedeniyle yönetsel motivasyon konusunda yapılan çalışmalar özellikler kuramı kapsamında değerlendirmektedir. Bazı bireylerin başkalarını yönetme konusunda daha istekli olmaları, bazılarının ise yönetme konusunda daha az istekli olmaları yönetsel motivasyon konusunun odak noktası olmuştur. Miner (1986: 25), rol kuramı ve psikoanalitik yaklaşımla birlikte işleyen yönetsel motivasyon kuramını geliştirerek, özellikle büyük ve hiyerarşik organizasyonlardaki yöneticiler için gerekli olan yönetsel motivasyonu tanımlamıştır. Buna göre yönetsel roller ve motivasyonel özellikler şu şekilde açıklanmaktadır (Miner, 1978: 740-742):

▪ Yöneticilerin üstlerinden olumsuz tepki almayacak şekilde davranmaları beklenmektedir. Böylelikle geliştirilen iyi ilişkiler sayesinde yöneticiler üstlerinden gerekli desteği ve kaynağı alabilmektedirler. İlişkilerde nefret, hoşnutsuzluk ve sınırlılık gibi olumsuz duyguların var olması için gereklerinin yerine getirilmesini engellemekte, bu da yönetsel etkinliği olumsuz yönde etkilemektedir.

▪ Yönetsel işlerde kuvvetli rekabet unsuru vardır. Yöneticiler, hem kendileri için hem de astları için yapıcı tarzda rekabet etmekten çekinmemek durumundadırlar. Statü, ilerleme, terfi etme, kaynak kullanımı ve politik destek gibi unsurlar için rekabet etmekten kaçınan yöneticinin işin gereklerini karşılamada muhtemelen başarısız olacağı düşünülmektedir.

▪ Yönetişel işler arasında gerekli olan genel rollerden biri de, aktif ve sürekli olarak sorumluluk duygusu taşımak, kararlı davranmaktır. Yöneticilerin sorumluluk üstlenmeleri, kararlar vermeleri, gerekli disiplin önlemlerini almaları ve astlarını korumaları beklenmektedir. Bu konularda kararlı bir şekilde davranmayan yöneticinin başarılı olma ihtimali oldukça az görülmektedir.

▪ Yöneticiler astları üzerinde güçlerini kullanmak ve onların davranışlarını yönlendirmek durumundadır. Olumlu veya olumsuz yaptırımlar uygulayarak astlarına ne yapmaları ve nasıl davranmaları konusunda emirler vermesi işin gereğidir. Güç kullanımı konusunda isteksiz davranan veya duygusal olarak güç kullanımının gerekli olmadığını hisseden kişilerin bu yönetişel rolü yerine getirmede başarılı olmaları oldukça güçtür.

▪ Yöneticilik rolü, kişinin kendini başkalarından ayrı olarak ve onlardan daha üst bir pozisyonda görmesini gerektirmektedir. Yönetici kendini astlarından ayırmalı; belki de tartışmaya neden olan ve eleştiriye maruz kalabileceği işleri üstlenmelidir. Böyle öncü bir pozisyonu almakta çekimser davranan kişilerin işin gereklerini karşılamada yetersiz olacağı düşünülmektedir.

▪ Yöneticilikte bir takım idari konular bulunmaktadır. İşten işe değışse de genelde planlar hazırlamak, toplantılar yapmak, telefonla görüşmek, raporlar hazırlamak gibi faaliyetler yönetişel işler arasında bulunan faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri sevmeyen kişiler yönetişel pozisyonların gereklerini yerine getirmede muhtemelen başarısız olacaklardır.

Yönetişel motivasyon konusunda yapılan bir çok araştırma, yönetişel motivasyon ile yönetişel başarı arasında yakın ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Miner, 1973: 150-151; 1978: 743-746). Büyük ve hiyerarşik organizasyonlarda yapılan araştırmalarda, yönetişel motivasyonu oluşturan bileşenlerden güç kullanımı, rekabet isteği ve otoriteyi kabullenme bileşenlerinin yönetişel başarıya en fazla olumlu katkı sağladıkları bulunmuştur. Grup dışında kalma ve idari faaliyetler bileşenleri ise yönetişel başarıyla düşük seviyede ilişkili bulunmuşken, kararlı davranışlar ise en az ilişkili bileşen olarak ortaya çıkmıştır. Daha küçük ve daha az bürokratik organizasyonlarda yapılan araştırmalarda ise yönetişel motivasyon ile liderlik etkililiği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, yapılan bazı araştırmalarda büyük organizasyonlardaki yöneticilerin küçük organizasyon yöneticilerinden daha fazla yönetişel motivasyona sahip oldukları bulunmuştur (Berman ve Miner, 1985: 388). Yönetişel motivasyon kuramı, büyük ve hiyerarşik organizasyonlarda yöneticilerin seçimi, eğitimi gibi konularda yararlı olurken diğer organizasyonlarda yönetici veya liderlik etkinliğini belirlemede yetersiz kalmıştır. Yine de, bu çalışma, başarılı yöneticilerin içsel dinamiklerini anlamada önemli katkılar sağlamıştır.

### 3. Yönetmel İlgi ve Değerler

Bazı araştırmalarda, yöneticiler ile yönetici olmayanların sahip oldukları ilgiler ve değerler araştırılmıştır. İlgi kavramı bir bireyin belirli bir faaliyette bulunmasından duyduğu hoşnutluk derecesini göstermektedir. İlgiler, gerek mesleki seçimlerde gerekse seçilen meslekte gösterilen başarıyla yakından ilişkili bulunmuştur. Benzer şekilde, yönetmel rollerle ilgili faaliyetlerden hoşlanan bir bireyin bu rolü bir meslek olarak seçmesi ve bu mesleğinde başarılı olması beklenmektedir (Yukl, 1989: 188). Nash (1965: 34) yöneticilerin mesleki ilgileriyle ilgili araştırmaları gözden geçirerek bu önermeyi destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Araştırma sonucunda, başarılı yöneticileri başarısız yöneticilerden ayırt edecek derecede belirli ilgilerin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, başarılı yöneticilerin başarısız yöneticilerden daha fazla ve daha farklı ilgilerinin bulunduğu anlaşılmıştır. Sahip oldukları ilgileri nedeniyle başarısız yöneticilerden farklılaşan başarılı yöneticiler ayrıca hitap etme, başkaları ile ilişki kurma, yeni düşüncelere açık olma, inisiyatif ve risk alma gibi özelliklere sahip oldukları görülmüştür.

Değerler, davranışlar ve tutumlar üzerinde etkilidir. Kişisel değerler seti, bireyin davranışlarına genel olarak etki eden ve davranışlarını şekillendiren kalıcı kavramsal bir çerçevedir. Değerler davranışlara benzemekle birlikte, aralarındaki farkın değerlerin kalıcı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Değerler daha çok inanca, ideolojiye bağlıdır (Oliver, 1999: 147). Değerler önemlidir, çünkü değerler kişinin olayları ve problemleri algılamasını etkilemekte ve tercihlerini de yönlendirmektedir. Yapılan araştırmalarda liderlikte, sadakat, güven, onur, esneklik, saygınlık gibi unsurlar önemli bulunmuş fakat her zaman yönetmel etkinlikle ilişkili olup olmadığı tespit edilememiştir (Yukl, 1989: 188).

### 4. Yönetmel Beceriler Yaklaşımı

Başarılı bir lider olabilmek için belirli kişisel özelliklerin yanında birtakım beceriler de gerekmektedir. Liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan araştırmalarda kişisel becerilerin sıklıkla kapsam dışı bırakıldığı görülmektedir. Kişisel özellikler, sahip olunan becerilerle ifade edildiği takdirde liderlikte etkinlikten söz edilebilir. Yönetmel beceriler konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da, genel kabul görmüş sınıflandırmalardan biri Katz (1955) tarafından yapılmıştır. Katz (1955: 34-36) yönetmel becerileri teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç grupta açıklamaktadır:

#### a. Teknik Beceriler

Bu beceriler, belirli konudaki faaliyetleri, işlemleri, süreçleri ve teknikleri anlamayı ve bunlarda uzmanlaşmayı ifade etmektedir. Bir cerrahın, müzisyenin, muhasebecinin kendi işini yaparken sergiledikleri teknik beceriler buna örnek

gösterilebilir. Teknik beceriler, konusunda uzmanlaşmayı, bu uzmanlık alanında analitik yeteneğiyle farklı araçları kullanmayı gerektirmektedir. Teknik beceriler bir yönetici için problemleri çözmeye, astlarını yönlendirmeye ve astlarının performanslarını değerlendirmeye önemlidir. Eğitim ve öğretimle kazanılabilecek olan bu beceriler, en somut ve en kolay kazanılabilecek becerilerdir.

### **b. Beşeri Beceriler**

Bu beceriler, yöneticinin grubun bir üyesi olarak etkili çalışmasını ve liderlik ettiği gruba işbirliği duygusunu katmasını ifade etmektedir. Teknik beceriler somut ve maddi unsurlar konusunda sergilenen bir beceriyken, beşeri beceriler ise daha soyut ve insanla ilgilidir. Beşeri becerileri yüksek olan kişiler kendi davranışları, inanç ve varsayımları hakkında bilgi sahibidir, başka bir deyişle özfarkındalık düzeyi yüksektir. Kendisinden farklı düşüncede, bakış açısında olan insanların da bulunduğunu kabul eden yönetici, başkalarını anlamakta ve onlarla etkili iletişim becerisi kurabilmektedir. Beşeri becerileri yüksek olan kişiler, astları için güven verici bir çalışma ortamı yaratarak onlardan daha fazla etkili olmalarını sağlayabilmektedir. Yöneticinin söylediği her sözün ve sergilediği her davranışın çalışanlar üzerinde etkisi olduğu için bu beceri yönetsel etkinlikte önemli bir unsurdur.

### **c. Kavramsal Beceri**

Bu beceri, organizasyonu bir bütün olarak görmeyi, organizasyondaki her bir fonksiyonun karşılıklı bağımlılığını anlamayı, yapılan işin bir bütün olarak bulunulan endüstri dalına, topluma, genel ekonomiye olan etkilerini kavramayı gerektirmektedir. Analitik ve mantıklı düşünmeyi gerektiren bu kavramsal beceri, yöneticinin, bir ilişkiler ağında bulunan organizasyonun yararına olacak şekilde davranmasını sağlamaktadır. Kavramsal beceriler, planlama, organize etme, problem çözme ve program geliştirme gibi konular için gereklidir. Organizasyonda yöneticinin temel görevlerinden biri de, farklı birimler arasında gerekli koordinasyonu sağlamaktır. Etkili bir koordinasyon ile yönetici belirlenen amaca doğru organizasyonun faaliyetlerini yönlendirebilir. Yöneticilerin bu kavramsal becerileri bir bakıma kişiye özgü olduğu için her başarılı işletme birbirinin benzeri değildir. Her organizasyon yöneticilerin sahip oldukları bu kavramsal becerilerle kendi kurumsal kişiliğini geliştirmektedir.

Yöneticiler, üstlendikleri yönetsel roller gereği bu üç grupta açıklanan becerilere sahip olmak durumundadırlar. Hangi becerilerin daha önemli olduğu ise, yöneticinin organizasyon içerisinde hangi hiyerarşide bulunduğuyla bağlıdır. Bu konuda yapılan araştırmalar, bir organizasyonda hiyerarşi kademelerinden orta ve üst kademelere doğru yükseldikçe teknik becerilerin, beşeri ve kavramsal becerilerden daha az önemli konuma geldiğini göstermektedir (Katz, 1955: 37). Teknik beceriler, işi yapanlar, yöntemleri uygulayanlar, araç ve gereçleri kullananlar, özellikle alt kademelikler için önemlidir. Beşeri beceriler, her

kademedeki çalışan için gerekli olsa da, daha çok orta ve üst kademe yöneticilerinin sahip olması gerekmektedir. Organizasyonu bir bütün olarak görmesi gereken üst kademe yöneticileri olduğu için kavramsal becerilere daha fazla ihtiyaçları vardır.

## **D. LİDER ÖZELLİKLERİYLE İLGİLİ YAKIN DÖNEM ÇALIŞMALARI**

### **1. Başarısız Yöneticiler**

Lombardo ve Eichinger (1989) başarılı ve başarısız üst düzey yöneticiler üzerinde kapsamlı araştırmalar yaparak, hangi özelliklerin ve davranışların yöneticileri başarısızlığa sürüklediğini araştırmışlardır.

Buldukları organizasyonlarda orta ve üst kademe yöneticiliğine kadar ilerlemiş fakat sergiledikleri performans nedeniyle başarısız olan bazı yöneticiler, işten çıkarılma, görevinin değiştirilmesi veya emekliliğe zorlanma gibi yaptırımlara maruz bırakıldıkları görülmüştür. Araştırmacılar, bu kişilerle yaptıkları görüşmeler neticesinde başarısızlıklarına neden olan unsurları tespit etmeye çalışmışlar, ayrıca bu unsurları başarılı yönetici özellikleriyle kıyaslayarak benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymaya çalışmışlardır. Yapılan araştırmalarda, yöneticileri başarısızlığa götüren açık ve seçik nedenlerin bazen bulunduğu görülse de, bazen ortada bir neden yokken yöneticinin şanssızlıktan dolayı başarısız olduğu görülmüştür. Bazen de yöneticilerin kontrol edemedikleri çevre şartları yüzünden - kötü ekonomik koşulları gibi- veya politik mücadelelerden dolayı başarısız oldukları bulunmuştur. Araştırma sonunda elde edilen özellikler şunlardır (Lombardo, Ruderma ve McCauley, 1988: 202):

- Duygusal Kontrol ve Soğukkanlılık: Başarısız olan yöneticilerin baskı, stres, sinirlilik gibi gerginlik kaynağı ortamlarda daha zayıf oldukları ve olumsuz yönde çabuk etkilendikleri görülmüştür. Bunun sonucu olarak, kontrol edemediği ruh hali nedeniyle üstleri, astları ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde sorunlar yaşadıkları anlaşılmıştır. Oysaki başarılı yöneticiler soğukkanlı, kendine güvenleri tam ve sezgi güçleri yüksek kişiler olarak bulunmuştur.

- Kendini Savunma: Başarısız olan yöneticilerin, başarısızlıkları konusunda kendilerini daha çok savunmaya yatkın oldukları, hatalarını gizlemeye çalışarak veya başkalarını suçlamaya çalışarak tepki gösterdikleri bulunmuştur. Başarılı yöneticiler ise hatalarını kabul ettikleri, sorumluluk üstlendikleri ve ortaya çıkan sorunların üstlerinden gelmeye çalıştıkları görülmüştür.

- Kişilerarası İlişkiler: Başarısız olan yöneticilerin kişilerarası ilişkilerde zayıf oldukları bulunmuştur. Organizasyonlarda düşük kademelerde pek de önemli olmayan kişilerarası ilişkiler, üst kademelere çıkıldıkça önem kazanmaktadır. Alt kademelerde daha çok teknik beceriler gerekli iken üst kademelerde sahip olunan

bu teknik beceriler ilişkilerdeki zayıflığı telafi etmemektedir. Başarılı yöneticiler astlarına karşı daha anlayışlı ve daha duyarlı davrandıkları ve onları her hareketleriyle önemsediklerini göstererek bir güven ortamı yarattıkları görülmüştür.

▪ Teknik ve Bilişsel Beceriler: Başarısızlığa uğrayan birçok yönetici için teknik beceriler, alt yönetim kademelerinde problem çözme için önemli olarak görülmüştür. Bununla birlikte, organizasyonun daha üst kademelerine çıkıldıkça, bu teknik beceri yönetici için aşırı güven ve üstünlük kaynağı oluşturuyorsa aslında yöneticinin zayıflığı anlamına geliyordur. Bu durumda yönetici başkalarını önemsememe ve dinlememe davranışlarına yönelmektedir. Çoğu durumda, yöneticiler sadece bir veya birkaç alanda teknik beceriye sahiptir. Başarılı yöneticiler farklı alanlarda ve durumlarda gerekli olabilecek çok değişik teknik becerilerle kendilerini donatmaktadırlar. Böylelikle karşılaşılabilecek olaylara ve durumlara farklı bir bakış açısıyla bakarak ve daha yaratıcı çözüm önerileri getirerek cevap verebilmektedirler.

Yapılan bu çalışma yöneticileri başarısızlığa götüren nedenleri ortaya koyarak başarının formülünü geliştirme amacını taşımamaktadır. Her yöneticinin zayıf ve kuvvetli olduğu yanları vardır. Hatta bazı durumlarda yöneticinin kuvvetli bir yanı etkisiz kalabilmektedir. Bu nedenle, bu çalışma başarılı yönetimin anlaşılması açısından farklı bir bakış sağlamıştır.

## 2. Karizmatik Liderlik

1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürü, karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik gibi yaklaşımlar araştırmaların ilgi odağı olmuşlardır. Değişimin her alanda daha hızlı hissedilir olması, birer sosyal ilişkiler ağı olan her türlü organizasyonda değişim yönetimini başarıyla gerçekleştirebilecek ve grubun üyelerini belirlenen misyon ve vizyon peşinden sürükleyebilecek liderlere -karizmatik ve dönüştürücü liderlere- ihtiyacı artırmıştır. Sosyal bilimlerde çeşitli disiplinleri kullanarak geliştirilen karizmatik liderlik kuramı, lider ile lider olmayan arasındaki farkı çeşitli özellikler ve davranışlarla açıklamaktadır.

Karizmatik liderler yüksek derecede kendine güvenen, başkalarını etkileyebilen ve etkileme arayışı içinde olan, başkalarının inançlarını kuvvetlendiren ve kendi inançlarını başkalarına empoze edebilen kişilerdir (Bryman, 1992: 94). Bu kişilik özelliklerine sahip bireyler başkalarını etkilemede başarılı ve karizmatik liderlerdir. Karizmatik liderlik davranışları,

- Liderin yüksek hedef başarabilecek yetenekte olduğuna dair imaj oluşturmaları,
- Açık ve net ideolojiler belirlemesi,



- Takipçiler için bir model oluşturması,
- Takipçilerine kendilerinden yüksek beklentiler içinde olduğu mesajını vererek onlarla iletişim kurması ve
- Grup dinamiklerini harekete geçirmesi olarak belirtilebilir.

Karizmatik liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda, bu liderlerin yüksek derecede özgüvene sahip oldukları, bu özgüvenleri sayesinde risk aldıkları, büyük bir kararlılıkla belirlediklere hedefleri gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmüştür (House ve Aditya, 1997: 416). Karizmatik liderler, etkili olabilmek için başkalarına kendi vizyonunu tutkuyla iletebilmekte ve onları bu vizyonla harekete geçirebilmektedir. Liderin vizyonu, sahip olduğu yüksek güç isteğinden kaynaklanmaktadır. Kısacası, karizmatik lider sahip olduğu kişisel özellikleriyle başkalarını yönlendirmede ve etkilemede vizyonun itici gücünden yararlanarak, ahlaki davranışlarla birlikte etkili olabilmektedirler.

### 3. Kenny ve Zaccaro'nun Çalışmaları

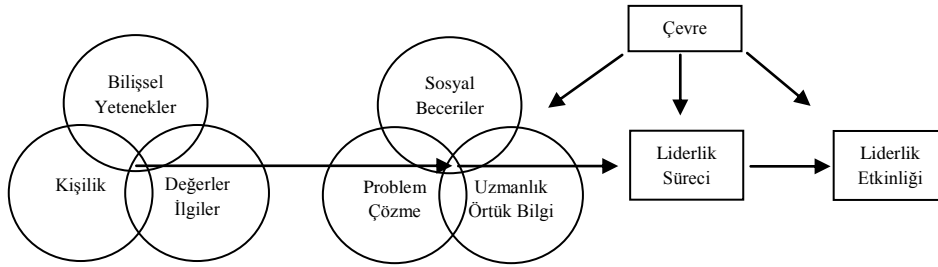
Kenny ve Zaccaro (1983), Barnlund'un (1962) çalışmasına dayanarak gruplarda liderliğin ortaya çıkışını karmaşık bir metodla incelemiştir. Barnlund, yaptığı araştırmada, grupların o anki ihtiyacına göre farklı yeteneklerle donatılmış kişinin lider olabileceği önermesini test etmek istemiştir. Farklı görevleri olan grupların üyelerini belirli aralıklarla değiştirmiş ve her seferinde grup üyelerinden lider tercihlerini saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonunda önermesini doğrulayamayan Barnlund, liderliğin birtakım durumsal değişkenlere bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Grubun görevinin farklılaşması ve üyelerinin değişmesi, lideri belirlemeye etki etmektedir. Bu da liderliğin değişmez bir kişilik özelliği olmadığını göstermektedir.

Barnlund'un çalışmasından elde edilen sonucu tekrar inceleyen Kenny ve Zaccaro (1983), farklı gruplarda yapılan işlerin farklı beceriler gerektirdiğini belirtmiştir. Gruplarda liderlik yapabilen kişilerin esneklik ve sosyal duyarlılık gibi özelliklere sahip olduklarını söylemişlerdir. Önceki çalışmadan farklı olarak araştırmacılar, % 49 ile % 82 varyansla bir takım sabit özelliklerin liderliği belirlediğini tespit etmişlerdir. Yaptıkları bu çalışmayla gruplarda liderlerin ortaya çıkmasında bazı özelliklerin etkisinin daha belirgin olduğu sonucuna varan Kenny ve Zaccaro, elde edilen bu sonucun kişisel özellik olarak mı yoksa davranışlar seti olarak mı adlandıracağı konusunda temkinli davranmışlardır. Yaptıkları çalışmalarla liderlik sürecinde, esnekliğin ve sosyal duyarlılığın önemini vurgulayan Kenny ve Zaccaro, bu özelliklerin geleneksel kişilik özellikleri olarak adlandırılmasa da liderin grubun ihtiyacını anlamasına ve bu ihtiyaca göre davranışlarını uyarlamasında oldukça önemli bir yer tuttuğunu belirtmişlerdir. Elde edilen bu sonuç daha sonra yapılan diğer çalışmalarla da doğrulanmıştır (Kenny ve

Hallmark, 1992; Zaccaro, Foti ve Kenny, 1991). Kısacası, herhangi bir durumda lider olarak ortaya çıkabilen bir bireyin diğer durumlarda da lider olarak ortaya çıkabileceği sonucuna varılmıştır.

Zaccaro, Kemp ve Bader (2004) geçmiş araştırmalara dayalı olarak bireysel farklılıklar ve performans ile lider özelliklerini esas alan bir model önermişlerdir. Bu modele göre, araştırmacılar, liderliğin ortaya çıkışının farklı özelliklerin bir arada oluşturdukları ortaklaşa etkiye bağlı olduğunu önermişlerdir. Etkili liderliğin bilişsel ve sosyal yetenekler ile kişilik özelliklerinin karşılıklı etkileşimiyle ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Örneğin, bir lider karmaşık problemlerin üstesinden gelebilecek bilişsel yeteneklere sahip olabilir, fakat başarıya azminin düşük seviyede olması problem çözme etkinliğini azaltabilir. Benzer şekilde, problem çözmek için yararlı olan yüksek seviyede zekâya bir lider sahip olsa da, problem çözümlerini uygulamada gerekli olan sosyal yeteneklerden yoksun olması durumunda lider etkinliği zayıflayabilecektir (Zaccaro, 2007).

**Şekil 1:** Lider Etkinliğinin Bileşenleri



**Kaynak:** Zaccaro ve diğer., 2004: 122.

Şekil 1, lider etkinliğinin bileşenleri olarak bir takım özellikler setini göstermektedir. Bu bileşenler arasında bilişsel yetenekler, kişilik veya kişilik özellikleri, ilgi ve değerler, problem çözme becerileri, sosyal beceriler ve örtük bilgi vardır. Geçmiş çalışmalarda (Bass, 1990; Zaccaro ve diğer., 2004), her bir bileşene ilişkin birçok özellik ortaya konmuştur. Örneğin, bilişsel yetenekler arasında genel zekâ ve yaratıcılık sayılabilir. Kişilik özellikleri arasında uyumluluk, dışa dönüklük, deneyime açıklık gibi özellikler sayılabilir (Zaccaro, 2007). Her bir bileşen için birçok özelliğin liderlikle ilişkisi ilgili yazında araştırmalarla ortaya konmuştur. Bununla birlikte, bazı özellikler ise duruma bağlı olarak diğerlerinden daha fazla etkili olabilmektedir. Örneğin, uzmanlık ve örtük bilginin çeşitli durumlarda liderlik performansıyla etkili olduğu bulunmuştur. Buna karşın, bilişsel ve sosyal beceriler gibi kişilik özelliklerin ise durumsal faktörlerden bağımsız olarak liderlikle olan ilişkisinde sabit ve değişmez bir etkiye sahip olduğu

bulunmuştur (Bass, 1990; Judge ve Bono, 2000). Zaccaro ve diğerlerinin (2004) önerdikleri modelde, bileşenler içerisinde yer alan özelliklerin liderlik etkinliğini belirlemede genellenabilirlikleri açısından farklılıklar vardır. Bu model, evrensel özelliklerin (kişilik, bilişsel yetenekler gibi) duruma bağlı olarak gelişebilen kişisel özelliklerini (uzmanlık, örtük bilgi, problem çözme gibi) etkilediği çok aşamalı bir modeldir. Bu özellikler, farklı durumlarda liderlik etkinliğini belirlemede temel unsurlar olarak görülebilir. Ancak, durumsal faktörler bu özelliklerin liderlik üzerindeki etkisini farklılaştırabilmektedir (Zaccaro, 2007). Kısaca, bu model (Zaccaro ve diğer., 2004), özellikler kuramı kapsamında lideri lider olmayandan ayıran özelliklerin başarıya olan katkısının duruma bağlı olduğunu önermektedir.

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu makalede, öncelikle, liderlik alanında ilk düşünce okulunu oluşturan “büyük adam” çalışmalarına değinilmiş, daha sonra “özellikler kuramı”na yer verilmiştir. “Büyük adam” düşüncesi, kısaca, liderlerin bazı özelliklere doğuştan sahip olduklarını ve bu özellikleri sayesinde olağanüstü işler başararak büyük izler bıraktığını varsaymıştır (Bass, 1990; Northouse, 2001; Zaccaro, 2007). 1900’lü yılların başından itibaren liderlerin özelliklerini daha yakından inceleyen araştırmalar artıkça, “büyük adam” düşüncesinin yerini yavaş yavaş liderlikte “özellikler kuramı” almaya başlamıştır.

Özellikler kuramı büyük adam düşüncesinin devamı niteliğinde, liderin kişisel nitelikleri üzerine odaklanan bir kuramdır (Bass, 1990; Lussier ve Achua, 2004; Northouse, 2001; Yukl, 1989). 1900 ile 1950’li yıllar arasında, özellikler kuramı kapsamında yapılan araştırmalarda, liderleri lider olmayanlardan ayıran birçok özellik ortaya konmuştur. Ancak, bazı özelliklerin liderlikle ilişkili olduğu görünse de, bu özelliklerin liderlik etkinliğini her zaman sağlamadığı belirtilmiştir (Bass, 1990; Zaccaro, 2007). Bu nedenle, liderlik sürecinin etkilendiği durumsal faktörlerin dikkate alınması gerektiği ve tek başına özelliklerin lider etkinliğini sağlamadığı fikri öne sürülmüştür (Stodgill, 1948). Özellikler kuramı kapsamında yapılan bu ilk çalışmalarda, kişilik kuramlarının gelişmemiş olması ve ölçme araçlarının yetersizliği gibi kısıtlar nedeniyle (House ve Aditya, 1997) belirlenen özelliklerin liderlikle ilişkisi tam olarak ortaya konamamıştır. Bununla birlikte, lider özelliklerinin her zaman ve her yerde geçerli olmaması, araştırmacıları hangi durum ve şartlar altında geçerli olabileceği düşüncesine yöneltmiştir (Zaccaro, 2007).

1980’li yıllardan sonra, yönetim ve davranış bilimindeki gelişmeler, ölçme yöntemlerindeki ilerlemeler ve ölçme araçlarının artması ile kişilik kuramlarının gelişimi gibi nedenler liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmaları tekrar artırmıştır (Bass, 1990; Lussier ve Achua, 2004; Northouse, 2001; Yukl, 1989). Bu çalışmalar, özellikler kuramının esasına bir kez daha vurgu yapmıştır.

Etkili liderlik için mutlaka bazı özelliklerin gerekli olduğu fikri savunulmuş ve lider etkinliğine katkısı açısından özelliklerle birlikte durumsal unsurların dikkate alınmasını gerektiği belirtilmiştir (Zaccaro ve diğer., 2004). Kısaca, lideri lider olmayandan ayıran özelliklerin liderin etkinliğine katkıda bulunması duruma bağlıdır. Rost (1993) ise, 1980’li yıllardan sonra yapılan liderlik çalışmalarını durumsallık çalışmalarının bir uzantısı olmadığını, özellikler kuramının devamı niteliğinde çalışmalar olduğunu düşünmektedir. Özellikle karizma, vizyon, dönüştürücü gibi kavramlarla birlikte ele alınan yeni dönem liderlik çalışmalarında, büyük adamların sahip oldukları özelliklerle organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için astlarını etkilemesi ve yönlendirmesi, beklentilerin ötesinde mükemmele ulaştırması konular üzerinde durulmaktadır.

Sonuç olarak, liderlik alanında ilk çalışmaları oluşturan özellikler kuramı günümüz liderlik çalışmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikler, lideri lider olmayanlardan ayırmada etkilidir; bununla birlikte liderlik sürecinde durumsal unsurların dikkate alınması daha bütüncül ve uygulamaya yönelik yarar sağlayabilmektedir.

#### KAYNAKÇA

ADAIR, J. (2002), *Inspiring Leadership – Learning from Great Leader*, Thorogood Publishing Ltd., London:

ADASAL, R. (1979), *Yeryüzü Tanrıları, Liderler, Komutanlar ve Kahramanlar Psikolojisi*, Minnetoğlu Yayınları, İstanbul.

BARNLUND, D. C. (1962), “Consistency of emergent leadership in groups with changing tasks and members”, *Speech Monographs*, 29; 45–52.

BASS, B. M. (1990), *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership*, 3<sup>rd</sup> Edition, The Free Press, New York:.

BERMAN, F. E. and MINER, J. B. (1985), “Motivation to Manage at The Top Executive Level: A Test of The Hierarchic Role-Motivation Theory”, *Personnel Psychology*, 38(2); 377-391.

BORGATTA, E. F.; BALES, R. F. and COUCH, A. S. (1954), “Some Findings Relevant To the Great Man Theory of Leadership”, *American Sociological Review*, 19(6); 755-759.

BRYMAN, A. E. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publications, London.

CAWTHON, D. L. (1996), “Leadership: The Great Man Theory Revisited”, *Business Horizons*, May-June; 1-4.

CLEARY, T. (2004), Sun Tzu – Savaş Sanatı, (Çev. Adil Demir), Kastaş Yayınevi, İstanbul.

GIBB, C. A. (1947), “The Principles and Traits of Leadership”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42; 267-284.

GÜNEY, S. (2006), Davranış Bilimleri, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

HOUSE, R. J. (1977), “A 1976 theory of charismatic leadership”, (Ed: J. G. Hunt; L. Larson), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, s. 189 –207.

HOUSE, R. J. (1988), “Power and personality in organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 10; 305–357.

HOUSE, R. J. and ADITYA, R. N. (1997), “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, 23(3); 409-473.

JENKINS, W. O. (1947), “A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems”, *Psychological Bulletin*, 44; 54-79.

JUDGE, T. A. and BONO, J. E. (2000), “Five-factor model of personality and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 85; 751–765.

KATZ, R. L. (1955), “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, January-February, 33(1); 33-42.

KENNY, D. A. and ZACCARO, S. J. (1983), “An estimate of variance due to traits in leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 68; 678–685.

KENNY, D. A. and HALLMARK, B. W. (1992), “Rotation Designs in Leadership Research. Special Issue: Individual Differences and Leadership II”, *Leadership Quarterly*, 3(1); 25-41.

KIRKPATRICK, S. A. and LOCKE, E. A. (1991), “Leadership: do traits matter?”, *Academy of Management Executive*, 5(2); 48-60.

KUO, Y. F. (2006), “Influences on Employee Career Strategy Adoption in the Information Service Industry: Superior Leadership Style or Employee Achievement Motivation”, *International Journal of Management*, 23(1); 176-186.

LOMBARDO, M. M. and EICHINGER, R. W. (1989), *Preventing Derailment: What to Do Before It's Too Late* (Technical Report Series; No. 138g), Center for Creative Leadership Press.

LOMBARDO, M. M.; RUDERMA, M. N. and MCCAULEY, C. D. (1988), “Explanations of Success and Derailment in Upper-Level Management Positions”, *Journal of Business and Psychology*, 2(3); 199-216.

LORD, R. G.; DE VADER, C. L. and ALLİGER, G. M. (1986), "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures", *Journal of Applied Psychology*, 71; 402-410.

LUSSİER, R. N. and ACHUA, C. F. (2004), *Leadership: Theory, application skill development*, 2nd Edition, Thomson-West, Eagan, Minnesota.

MACHİAVELLİ, N. (1999); Prens, (Çev.: Nazım Güvenç), *Anahtar Kitaplar* Yayınevi, İstanbul.

MANN, R. D. (1959), "A review of the relationship between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56; 241-270.

MCCLELLAND, D. C. and BURNHAM, D. H. (1976), "Power is a Great Motivator". *Harvard Business Review*, March-April, 54(2); 100-110.

MEINDL, J. R. and EHRLICH, S. B. (1987), "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance", *The Academy of Management Journal*, 30(1); 91-109.

MINER, J. B. (1973), "The Real Crunch in Managerial Manpower", *Harvard Business Review*, November-December, 51(6); 146-158.

MINER, J. B. (1986), "Managerial Role Motivation Training", *Journal of Managerial Psychology*, 1(1); 25-30.

MINER, J. B. (1978), "Twenty Years of Research on Role Motivation Theory of Managerial Effectiveness", *Personnel Psychology*, 31; 739-760.

MISUMI, J. and SEKI, F. (1971), "Effects of Achievement Motivation on the Effectiveness of Leadership Patterns", *Administrative Science Quarterly*, 16(1); 51-59.

NASH, A. N. (1965), "Vocational Interests of Effective Managers: A Review of the Literature", *Personnel Psychology*, 18(1); 21-37.

NORTHOUSE, P. G. (2001), *Leadership: Theory and Practice*, 2<sup>nd</sup> Edition, Sage Publications Ltd., London.

OLIVER, B. L. (1999), "Comparing Corporate Managers' Personal Values Over Three Decades: 1967-1995", *Journal of Business Ethics*, 20(2); 147-161.

PLATON (Eflatun) (2006), *Devlet*, (Çev.: Sabahattin Eyüboğlu ve M. Ali Cimcoz), İş Bankası Yayınları, İstanbul.

ROST, C. J. (1993), *Leadership For the 21 Century*, Praeger, Connecticut.

SARACHEK, B. (1968); "Greek Concepts of Leadership", *The Academy of Management Journal*, 11(1); 39-48.

SCHOENFELD, B. N. (1948), "The Psychological Characteristics of Leadership", *Social Forces*, 26(4); 391-396.

STOGDİLL, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25; 35-71.

STOGDİLL, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York.

TABAK, A. (2005), *Lider ve takipçileri*, Asil Yayın, Ankara.

TEAD, O. (1935), *The Art of Leadership*, McGraw-Hill, New York.

WESS, R. (1989), *Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları*, (Çev.: Yakut Eren), İlgı Yayıncılık, İstanbul.

WINTER, D. G. (1973), *The Power Motive*, The Free Press, New York.

WINTER, D. G. and BARENBAUM, N. B. (1985), "Responsibility And The Power Motive In Women And Men", *Journal of Personality*, 53(2); 335-355.

YUKL, G. A. (1989), *Leadership in Organizations*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

ZACCARO, S. J. (2007), "Trait-Based Perspectives of Leadership", *American Psychologist*, 62(1); 6-16.

ZACCARO, S. J.; FOTI, R. J. and KENNY, D. A. (1991), "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations", *Journal of Applied Psychology*, 76(2); 308-315.

ZACCARO, S. J.; KEMP, C. and BADER, P. (2004), "Leader traits and attributes", (Ed.: J. Antonakis; A. T. Cianciolo; R. J. Sternberg), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 101-124.

ZEL, U. (2001); *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.