

**LİDERLİK ÖZELLİK VE DAVRANIŞLARININ
BELİRLENMESİ VE KONUyla İLGİLİ OLARAK
YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan: M. Cengiz ALKIN
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR**

**Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Ana Bilim Dalı için
öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.**

**Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz, 2006**

TEŞEKKÜR

Değerli bilgi ve deneyimleri ile bu çalışmanın her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın her aşamasında fedakârlıkta bulunan ve desteğini esirgemeyen sevgili eşime ve biricik oğluma teşekkür ederim.

Yüksek lisansa başlamama vesile olan ve beni bu konuda teşvik ederek her konuda destek olan Topçu Yarbay Bülent TAZEYURT'a ve sonrasında gerekli izinleri vererek desteğini esirgemeyen Topçu Bnb. Erkan HAKAN'a teşekkür ederim.

Araştırmanın her aşamasında bana zaman ayıran Doç. Dr. Ayşe AKYOL ve Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a yardımları ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Anketlerin uygulanması sırasında her türlü kolaylığı göstererek yardımcı olan ve araştırmaya katılarak sorularımı cevapsız bırakmayan işletme yetkilileri ve personeline teşekkürü bir borç bilirim.

KONU: Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma

YAZAR: M. Cengiz ALKIN

ÖZET

“Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma” adlı bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki personelin, liderlik davranışlarının betimlenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderin ve liderliğin ne olduğu, liderin yöneticiden farkı, liderliğe ihtiyaç duyma nedenleri, liderde bulunması gereken özellikler, liderlikte kullanılan güç ve otorite ve liderlik davranış tipleri anlatılmaktadır.

İkinci bölümde ise geçmişten günümüze kadar liderlik teorileri incelenmiştir. Özellik kuramı, davranışsal teoriler ve durumsallık teorileri bu kapsamda araştırmaya dâhil edilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmaya yer verilmektedir. Ölçme aracı olarak Ohio State (Eyalet) Üniversitesi'nin “Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi” kullanılmıştır. Araştırma 283 kişilik katılımcı ile yapılmıştır. Ankete katılan 283 kişinin 181'i kâğıt sektöründe, geri kalanı ise kimya sektöründe çalışmaktadır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programı kullanılmıştır.

Faktör analizi neticesinde liderlik davranışlarının beş alt boyutta toplandığı saptanmış ve madde (soru) içerikleri incelenerek her boyuta bir isim verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre liderlerin cinsiyet, yaş, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, örgütte çalışma süresi ve çalıştıkları sektöre bağlı olarak, liderlik davranışları boyutlarından bazılarında bakış açıları farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik Teorileri, Liderlik Özellikleri, Liderlik Davranışları.

SUBJECT: Describing the Leadership Traits and Behavior and a Research Which Is Made As Related To the Subject

AUTHOR: M. Cengiz ALKIN

ABSTRACT

This thesis named “Describing the Leadership Traits and Behavior and a Research Which Is Made as Related to the Subject” has three chapters. Main purpose of this research is to describe leadership behaviors of the personnel who are commissioned as a leader in the organizations which function at paper and chemical sectors.

In the first chapter of the research, “what is leader and leadership, the difference of a leader from a manager, reasons of feeling the need for leadership, the traits that a leader must have, the power and the authority which are used in leadership and leadership behavior types” have been reported.

As for in the second chapter, leadership theories have been examined from past to now. Trait theory, behavioral theories and contingency (situational) theories have been added into research in this scope.

The third chapter states the research. Ohio State University’s “Questionnaire of Describing Leadership Behaviors” has been used as the measurement scale. The research was conducted with 283 participants. 181 of 283 participants work at paper sector and the rest work at chemical sector. The SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program has been used for the analyzing the data of the research.

As a result of factor analysis, it is determined that leadership behaviors are gathered in five sub dimensions and each dimension has been named by examining the contents of the questions.

According to the results of the research, it is determined that there are some differences in the views of leaders regarding some of the of the leadership behavior dimensions depending on the gender, age, hierarchical position, state of education, number of children, occupational sectors, working period of time and marital status.

Key Words: Leader, Leadership, Leadership Theories, Leadership Trait, Leadership Behavior.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
A. PROBLEM	2
B. AMAÇ	2
C. ÖNEM	2
D. SAYILTILAR	3
E. SINIRLILIKLAR	4
F. KISALTMALAR	4

BÖLÜM I

1. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI	5
1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI	8
1.3. LİDERLİĞE İHTİYAÇ DUYMA NEDENLERİ	14
1.4. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	16
1.4.1. Kişisel Özellikler	16
1.4.1.1. Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği	17
1.4.1.2. Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği	17
1.4.1.3. Yaratıcılık	18
1.4.1.4. Sistematik Düşünme	18
1.4.1.5. Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati)	18
1.4.2. Fiziksel Özellikler	19
1.4.2.1. Sağlık ve Dinçlik	19
1.4.2.2. Fiziki Dinçlik	20
1.4.3. Zihinsel Özellikler	20
1.4.3.1. İrade	20
1.4.3.2. Şahsi disiplin	21
1.4.3.3. İnisiyatif	21
1.4.3.4. Muhakeme	21
1.4.3.5. Özgüven	22
1.4.3.6. Zekâ	22
1.4.3.7. Kültürel bilinç	22

1.4.4. Duygusal Özellikler	23
1.4.4.1. Kişisel kontrol	23
1.4.4.2. Denge	23
1.4.4.3. Tutarlılık	24
1.4.5. Genel Özellikler	24
1.4.5.1. Hizmet Yönelimli Olmak	24
1.4.5.2. Diğerlerinin Gelişimlerine Katkıda Bulunmak	25
1.4.5.3. Farklılıkları Yönetmek	26
1.4.5.4. Politik Bilinç	26
1.4.5.5. Sosyal Yetenekler	27
1.4.5.6. İşbirliği ve Dayanışma	28
1.5. LİDERLİKTE GÜÇ VE OTORİTE	28
1.5.1. Güçten Etkilenme	30
1.5.1.1. Bağımlılık	30
1.5.1.2. Kararsızlık	30
1.5.1.3. Kişilik	31
1.5.1.4. Akıl	31
1.5.1.5. Cinsiyet	31
1.5.1.6. Yaş	32
1.5.1.7. Kültür	32
1.5.2. Güç Kaynakları	32
1.5.2.1. Cezalandırma Gücü	32
1.5.2.2. Ödül Gücü	33
1.5.2.3. Yasal Güç	33
1.5.2.4. Benzeşim Gücü	33
1.5.2.5. Uzmanlık Gücü	34
1.5.2.6. Bilgi Gücü	34
1.5.2.7. Beğeniye Dayanan Güç	34
1.5.2.8. Fiziksel Güç	35
1.5.2.9. Ekonomik Güç	35
1.5.2.10. Başarı / Ün Gücü	36
1.5.2.11. Çevre ve İlişkiler Gücü	36
1.5.2.12. Yansıtıcı Güç	36
1.6. LİDERLİK DAVRANIŞ TİPLERİ	37
1.6.1. Karizmatik Liderlik	37
1.6.2. Demokratik Liderlik	38
1.6.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	38
1.6.4. Transformasyonel Liderlik	38
1.6.5. Hayali / Yetki Verici Liderlik	39
1.6.6. Takım Liderliği	39
1.6.7. Stratejik – Vizyoner Liderlik	40
1.6.8. Katılımcı Liderlik	42
1.6.9. Dönüştürücü Liderlik	42
1.6.10. Antrenör Tipi Liderlik	43
1.6.11. Danışman Lider	44
1.6.12. Askeri Liderlik	44

BÖLÜM II

2. LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. GENEL	48
2.2. LİDERLİK TEORİLERİ	49
2.2.1. Özellik Kuramı (Yaklaşımı)	49
2.2.2. Davranışsal Teoriler (Yaklaşımlar)	54
2.2.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı	55
2.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	57
2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	60
2.2.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi	62
2.2.2.5. Blake Ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Matrisi (Managerial Grid)	64
2.2.2.6. Douglas McGregor'un X Ve Y Teorileri	65
2.2.2.7. Likert'in Sistem Dört Modeli	67
2.2.2.8. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması	71
2.2.2.9. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri	72
2.2.3. Durumsallık (Koşulsallık) Teorileri	74
2.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	76
2.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi	78
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	82
2.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli	85
2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (Etkililik Teorisi)	88
2.2.3.6. Liderlik İkameleri	93
2.2.3.7. Transaksiyonel (durumsal-sürdürücü) Liderlik	94
2.2.3.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) ve Karizmatik Liderlik	96
2.2.3.8.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	96
2.2.3.8.2. Karizmatik Liderlik	98

BÖLÜM III

3. LİDERLİK ÖZELLİK VE DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ VE KONUyla İLGİLİ OLARAK KÂĞIT VE KİMYA SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	109
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	110
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI	111
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI	112

3.4.1. Güvenirlik Testi	112
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	113
3.5.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı	113
3.5.2. Araştırmaya Katılanların Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri	118
3.5.3. Faktör Analizi	121
3.5.3.1. Lider Konumundaki Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Davranışları Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular	126
3.5.3.2. Lider Konumundaki Personelin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	127
3.5.3.3. Lider Konumundaki Personelin Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	129
3.5.3.4. Lider Konumundaki Personelin Hiyerarşik Kademelerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	131
3.5.3.5. Lider Konumundaki Personelin Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	133
3.5.3.6. Lider Konumundaki Personelin Medeni Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	135
3.5.3.7. Lider Konumundaki Personelin Çocuk Sayılarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	137
3.5.3.8. Lider Konumundaki Personelin Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	139
3.5.3.9. Lider Konumundaki Personelin Çalıştıkları Sektöre Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	141
3.6. SONUÇ VE ÖNERİLER	143
KAYNAKÇA	149
EKLER	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil-1: Lider Yönetici Güç farklılaşması	13
Şekil-2: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı	59
Şekil-3: Tannenbaum ve Schmidt 'in Liderlik Doğrusu Modeli	63
Şekil-4: Blake-Mouton'un Yönetmel Şebekesi	64
Şekil-5: Sistem-4 Modelinde Zaman, Performans ve Motivasyon İlişkisi	70
Şekil-6: Yukl'un Ayrılık Modeli	73
Şekil-7: Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli	74
Şekil-8: İş Tatmini, Otoriter Davranış Ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki	81
Şekil-9: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	83
Şekil-10: Transaksiyonel Liderlik Biçimi İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	95
Şekil-11: Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	97

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo-1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	9
Tablo-2: Liderlik Özellikleri	50
Tablo-3: Fiedler'in Liderlik Modeli	77
Tablo-4: House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı	80
Tablo-5: Reddin'in etkililik yaklaşımı	90
Tablo-6: Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Puanları	113
Tablo-7: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Çalışma Süreleri	113
Tablo-8: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Tam Zamanlı İş Deneyimleri (Yıl)	114
Tablo-9: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Hiyerarşik Kademesi	114
Tablo-10: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Cinsiyeti	114
Tablo-11: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Yaşı	115
Tablo-12: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Doğum Yerleri	115
Tablo-13: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Eğitim Durumları	116
Tablo-14: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Medeni Durumları	116
Tablo-15: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Çocuk Sayıları	117
Tablo-16: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Eşlerinin İş Durumları	117
Tablo-17: Lider Durumundaki Personelin Çalıştığı İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör	117
Tablo-18: Katılanların Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri	118
Tablo-19: Liderlik Davranışları İçin Faktör Analizi Sonuçları	122

Tablo–20: Liderlik Davranışları İçin Yeni Faktör Analizi Matrisi	123
Tablo–21: Liderlik Davranışları İçin Kolmogorov-Smirnov Testi	126
Tablo–22: Cinsiyetlere Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları	127
Tablo–23: Cinsiyetlere Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler Mann-Whitney U Testi Sonuçları	128
Tablo–24: Yaşlara Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları	129
Tablo–25: Yaşlara Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları	130
Tablo–26: Hiyerarşik Kademelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları	131
Tablo–27: Hiyerarşik Kademelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları	132
Tablo–28: Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları	133
Tablo–29: Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları	134
Tablo–30: Medeni Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları	135
Tablo–31: Medeni Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları	136
Tablo–32: Çocuk Sayılarına Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları	137
Tablo–33: Çocuk Sayılarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları	138
Tablo–34: Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları	139
Tablo–35: Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları	140
Tablo–36: Sektöre Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları	141
Tablo–37: Sektöre Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler Mann-Whitney U Testi Sonuçları	142

GİRİŞ

21. yüzyılda dünyada başlayan hızlı değişim ve gelişim boyutunda, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin ışığı altında örgüt yapılarında, yönetim anlayışlarında ve liderlik tarzlarında önemli değişim ve gelişim yaşanmaktadır.

Yaşanan bu hızlı değişimde en zor rolü liderler üstlenmiştir. Çünkü geçmişte liderlerin otorite düzeyleri belirgindi. Liderler rasyonel, mantığa dayalı ve göreve yönelik liderlik yaklaşımı göstermekteydiler.

Liderlik anlayışı, görev-yönelişli lider davranışı yerini kişi-yönelişli lider davranışına bırakmaktadır. Kişi yönelişli davranışın en önemli özellikleri demokratik, destekleyici, dostluk ve karşılıklı tam güvendir (Toduk, 2004: 257).

Ülkelerin ve kurumların en önemli varlığı; entelektüel sermayenin asıl unsuru olarak da adlandırılan liderlerdir. İçinde bulunduğumuz dönemde değişim hızı ve belirsizlik geçmişe göre son derece artmıştır. Dolayısıyla, liderlik; değişimle başa çıkmanın temel unsuru olarak çok daha önemli hale gelmiştir. (Yalman, 2004: www.kho.edu.tr).

17 Ağustos 1999'da yaşadığımız deprem felaketi bize, liderliğin ne kadar önemli olduğunu bir kere daha göstermiştir. Herhangi bir konuda inisiyatif almak, risk üstlenmek ve sonuç elde edinceye kadar mücadeleyi sürdürmek, mesai saatleri içinde işini düzenli yapmaktan fazlasını düşünmeyen kişilerin üstesinden gelebileceği işler değildir (Baltaş, 2005:129).

Çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik konuları, ikinci bölümde liderlik teorileri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise yapılan alan araştırmasının amacı ve önemi belirtilmiştir. Hipotezler açıklanmış, çalışmanın yöntemi verilmiştir. Son olarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

A. PROBLEM

Dünya tarihinin tamamı incelendiğinde insanın topluluk halinde yaşadığını ve bu toplulukları yönlendiren ve etkileyen kişiler olduğunu görürüz. Yani sosyolojik açıdan olaya baktığımızda toplumların, yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki gruba ayrıldığını görebiliriz. Yönetim ve liderlik konusunun eski olmasına rağmen bu konunun incelenmesi ancak bu yüzyılda gerçekleşmiştir ve konuyla ilgili çalışmalar hala devam etmektedir.

Günümüzde insan unsurunun, kurumların en önemli faktörü olduğu anlaşılmış ve bu unsurdan en üstün seviyede yararlanmaya çalışılmaktadır. İnsanın önemli özelliklerinden biri de liderlik vasfıdır. Özellikle kurumlara yeni eleman alımında, yöneticilik yapacaklarda liderlik vasıfları daha da ön plana çıkmaktadır. Özellikle liderlik gücü yüksek olan insanların kurumun verimliliğini önemli oranda arttırdığını ve bu sayede organizasyona olumlu yönde katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle günümüzde liderlik kavramı daha da önem kazanmıştır.

B. AMAÇ

Konu ile ilgili olarak literatür taraması tarafımdan yapılacak, liderlik ile ilgili mevcut uygulamalar gözden geçirilip değerlendirilecek, mevcut sorun veya sorunlar ortaya konulup, değerlendirme yapılarak çözüm önerileri sunulacaktır.

C. ÖNEM

İnsan topluluklarını etkileyerek kendini izleten liderlerin, görev yaptıkları kurumlarda yerine getirmeleri gereken birçok görevleri vardır. Bir liderin birden fazla rolü olabilir veya bir liderin davranışı birçok amaca yönelik olabilir. Grup üyelerini peşinden sürükleyen liderlerin birden fazla rolü vardır. Ve bu rollerin çoğu grup üyelerini belirlenen amaca ulaştırmakla ilgilidir. Bu arada liderin davranışları da tek bir amaca değil birçok amaca hizmet eder.

Öncelikle bilinmesi gereken liderlik olgusu üzerinde tam olarak bir görüş birliğinin olmamasıdır. Bu durum bize konunun çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda da fikir vermektedir. Liderlik olgusu, yönetsel literatürde ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde en sıklıkla çalışılan konuların basında gelmektedir. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir (Aydın, 1994: 233).

D. SAYILTILAR

Soru formunda yer alan ifadelerin, Türkçeye çevrilmesi aşamasında ve bilimsel süreçten geçtikten sonra anlamın bilimsel olarak azami benzerlik sağladığı ve kültürler arası farklılıktan kaynaklanabilecek farklılıkların en aza indirildiği kabul edilmektedir.

Örnekleme grubundaki lider konumundaki personelin soru formlarında yer alan ifadeleri doğru şekilde algılayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir. Örnekleme grubundaki lider konumundaki personelin liderlik davranış ve özelliklerine etki edebilecek eğitim, içerisinde bulunulan yaşam alanı ve etkileşimler gibi faktörler veri olarak kabul edilmiştir.

Soru formu başlangıcında cevaplayıcılardan düşünmeden ve doğru mu yanlış mı diye tereddüt etmeden formu doldurmaları istenmiş ve verecekleri cevapların kendilerini hiçbir şekilde bağlamayacağı teminatı verilmiştir. Ayrıca isim veya kimlik bilgisi olabilecek hiçbir bilgi istenmemiştir. Bütün bunlar alınan cevapların güvenilirliğini arttırmaya yöneliktir. Katılımcıların iyi niyetli oldukları kabul edilmekte ve araştırma sonuçlarının çarpıtılmayacağı kabul edilmektedir.

Veri toplama aracının liderlikle ilgili görüşleri ortaya çıkaracağı varsayılmaktadır.

E. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın sınırlılıklarını; anket soruları ve sorulara verilecek cevapların doğruluğu, uygulama alanı olarak seçilen kâğıt ve kimya sektöründe çalışan lider konumundaki personel sayısı, bu personelin çalışma saatlerinin vardiya usulü olmasından dolayı katılımcılara bire bir ulaşma güçlüğü ve süre oluşturmaktadır.

F. KISALTMALAR

E	: Emekli
GNKUR	: Genel Kurmay
KHO	: Kara Harp Okulu
LBDQ	: Leadership Behavior Description Questionnaire- Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi
MÖ	: Milattan Önce
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences - Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerler

BÖLÜM I

1. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI

Günümüze kadar lider ve liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır; Certo'ya göre liderlik; bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, Hellriegel ve Slocum'a göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. George ve Junes'a göre lider, grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişidir. Krausz ise liderliği, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlamaktadır (Arıkan v.d. 2001: 285).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993: 17).

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyıl'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill, 1981:3). Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2001: 90–91):

—Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Hempfill & Cons 1957).

—Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Weschler & Massarik 1961).

—Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill 1974).

—Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür (Dubrin 1978).

—Liderlik, organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır (Katz & Kahn 1978).

—Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir (Rauch & Behling 1984).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001: 91).

Genel çerçevesiyle liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2001: 465). Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda grup üyelerini etkileyen ve “izlenen kişi” olma özelliği bulunan kişidir. Bu tanımlarda liderlik kavramlarının şu belli başlı özellikleri dikkati çekmektedir (Usal, 1995: 268);

➤ Liderlik, belli bir insan kalabalığı içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur.

➤ Liderlik, bu kalabalığı oluşturan insanlar (üyeler) arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.

➤ Liderlik, bu kalabalığı oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.

➤ Liderlik, bu belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçmeye isteklendirmelidir (güdülemelidir).

➤ Lider, hem bu kalabalığı ve hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaşıldığında “ danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştırıcı”, “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir.

Bu son özellik, liderliğin hem sosyal hem de işlevsel bir içerik taşıdığını belirtmektedir. Burada belirtilmesi gereken hususlardan birincisi, liderliğin sadece formel organizasyonlara has bir süreç olmadığıdır. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formel organizasyonlar şart değildir. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Üçüncü husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Dördüncüsü husus ise liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir (Koçel, 2001: 466).

Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir (Baykal, 2000: xvı).

Liderin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, "liderliğin çelişkisi" olarak ifade edilmektedir. Bu çelişkili durumdan kurtulmak liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (Zel, 2001: 93).

Liderlik içinde yaşadığımız sosyal sistemin etkinliğini arttıran bir sosyal kalitedir. Liderlik çalışmalarının temel amacı çalışan insanların yaptıkları işlerde daha etkin (effective), daha verimli (efficient) ve daha başarılı olabilecekleri imkân ve tekniklerin araştırılmasıdır. Böylece öncelikle kendileri çalışma yaşamlarında mutlu ve aktif olacaklar sonra ise çalıştıkları kurumların daha rekabetçi, daha yaratıcı ve daha sorumlu hizmet vermesine olanak sağlayacaklardır (Kutlu, www.merih.net).

Bazı yazarlar, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim (haberleşme) araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedirler. Ancak, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olmuştur. Bütün organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar "açık sistem" olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak, organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Son faktör ise, organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılmaktadır (Zel, 2001: 93).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan değişik tanımlarda birtakım ortak noktalar mevcuttur. Örneğin; etki, güç ve otorite kavramları bu tanımların hemen hepsinde belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla etki, güç ve otorite kavramlarının liderliğin yapısı içerisinde temel taşları teşkil ettikleri söylenebilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir.

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI

Yönetimin önemli araçlarından liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde bu terimler oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim organizasyonun devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine

getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonun temel eylemlerinden birisidir (Arıkan v.d. 2001: 286).

Yönetici atama ile belirlenirken, liderlik bir atama olgusunun dışında gerçekleşmektedir. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir ancak yöneticisi değildir. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir (Erdoğan, 1996:332).

Tablo-1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahiptir	Uzun bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

(Kaynak: Semra ARIKAN v.d. (2001): Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık.)

Yönetici, işletmenin amacı ile ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyaçları vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır (Erdoğan, 1996:332). Bennis, lider ve yönetici arasındaki bazı farklılıkları Tablo-1’de şu şekilde ifade etmektedir (Arıkan v.d. 2001: 287):

Bütün liderler yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider değildir. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladıkları kesin resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisi değildir (Robbins, 1998: 347).

Bir kişi yönetici olmadan da lider olabilir ve her yönetici de lider olmayabilir. Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır (Arıkan v.d. 2001: 287).

Liderin öncelikli fonksiyonu örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticinin işi bu vizyonu uygulamaya geçirmektir (Greenberg and Baron, 2003: 471–472).

Birçok yönetici liderlik için gerekli olan “kendini bilme”den ya da “içtenlik”ten yoksundur. Üstelik “kendini bilme” ya da “içtenlik” denklemin sadece bir parçasıdır; kişilerin aynı zamanda lider olmak istemesi gerekir ve birçok yetenekli kişi sorumluluk üstlenmeye hevesli değildir. Bazı insanlar da işten çok özel hayatlarına zaman ayırmayı tercih ederler. Ne de olsa, çalışmaya oranla hayat ve patron konumuna oranla çalışma daha rahattır (Goffee ve Jones, 2006: www.yenibir.com).

Yöneticilik, **taban çizgisinde** bir odaktır ve: “ Bazı şeyleri en iyi **nasıl** başarabilirim?” sorusuna cevap arar. Liderlik ise **tavan çizgisiyle** ilgilenir: ”Başarmak istediğim şeyler **nedir?**” sorusuna cevap arar. Yönetim başarı merdiveninin basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceğini araştırır; liderlik ise, merdivenin dayanağı duvarın, doğru duvar olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyla ilgilenir. Zaleznik’e göre yönetici, kararların nasıl alındığı ve nasıl haberleşildiği ile ilgilenen kişidir. Lider ise, alınması gereken karar nedir ve astlara ne iletilmelidir ile uğraşan kişidir (Çırpan, 1999: www.active.com).

Liderle yöneticiler arasındaki farklar, bulunduğu koşullara hâkim olanlar ile ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Bundan başka büyük ve önemli farklar da vardır (Altılar, 2002: 231):

- Yönetici uygular, lider yenilik getirir.
- Yönetici süreklilik sağlar, lider geliştirir.
- Yönetici düzene, lider kişilere dayanır.
- Yönetici denetime lider kişilere güvenir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru iş yapar.

Liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili her şeydir. Yönetim kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşır. Liderlik yaratıcı, uyum sağlayıcı ve çeviktir. Liderlik ufuk çizgisine bakar (Altınlar, 2002: 231).

Yönetici ile lider arasındaki farklar devamlı olarak incelenen konulardır. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı belirginleştirmek için, “fotoğrafçı” ve “ressam” örneklerini verebiliriz. Bir fotoğrafçı, sadece karşısında var olan nesnelere ve olayları, mekanik bir araç ve süreç vasıtasıyla, gerçekte olduklarının bir kopyasını kullanarak tespit eder (Akar, 2004: www.kho.edu.tr).

Yani yönetici “işleri doğru yapar”. Ressam ise karşısında var olan veya olmayan nesnelere ve olayları, kendi yaratıcılığı, yorumu ve tarzı ile ortaya koyar. Yani lider “doğru işleri yapar”. Fotoğrafçı sadece “bir kez” kâğıt üzerinde yaratırken, ressam hem zihninde ve hem de tuvalinde olmak üzere “iki kez” yaratmaktadır (Akar, 2004: www.kho.edu.tr).

Bugün lider ve liderlik kavramları tamamen değişim, vizyon ve risk olguları ile birlikte anılmaktadır. Örneğin Kotter değişim yönetimi ile ilgili açıklamalarında, "yönetimin sorumluluğu, riski asgariye indirmek ve var olan sistemi çalışır kılmaktır. Değişim, tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister" şeklindeki ifadesi ile liderliğin yönetimden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğunu açıkça vurgulamaktadır (Kılınç, www.hastanederjisi.com).

Amerika'nın en etkili yirmi beş kişisinden biri olarak kabul edilen Stephen Covey'nin vermiş olduğu örnek iki kavram arasındaki farkın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Kılınç, www.hastanederjisi.com): Bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir, sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizlerler. Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları bilir, yapılacak işlemler ve izlenecek politikalarla ilgili talimatnameleri hazırlar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiyi işe katıp çalışma programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme politikaları hazırlarlar. Burada lider, en yüksek ağaca çıkarak etrafı inceleyen ve sonra da “Yanlışı ormandayız!” diye bağırarak kişidir. İşleri başından

aşkın verimli üreticiler ve yöneticiler genellikle şu cevabı verir: “Kes sesini! İlerliyoruz!”

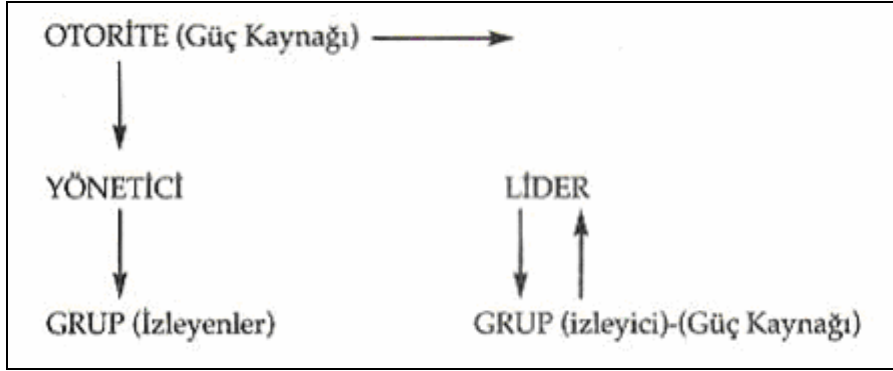
İş hayatında başarılı olmak ve varlığımızı sürdürmek, yalnızca çok çalışmaya ve harcadığımız enerjiye değil, bütün bu çabalarımızı doğru ormanda sürdürmemize bağlıdır. Bulduğumuz ormanı ve gideceğimiz yeri doğru tespit etmenin yani liderliğin önemi, her şeyin çok hızlı değiştiği günümüz şartlarında daha da belirgin hale gelmiştir (Kılınç, www.hastanederjisi.com).

İşletmelerde liderliğin, yöneticiliğin önüne geçmesinin temelinde gerek teknoloji, gerek işletmecilik, gerekse de pazarlar anlamındaki değişim ve yeniliğin hızının tüm zamanlardakinden fazla hale gelmesi yatıyor. Açıkçası bugün işletmelerinin, etkin bir liderliğe sahip olmadan, sadece mevcut sistemi riski asgariye indirerek sürdürmeyi amaçlayan "yönetim" anlayışıyla söz konusu değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün görülüyor. Bu nedenle de "lider" ve "liderlik" olguları her zamankinden daha fazla ilgi görüyor ve bu konuda arayışlar da uzmanların konuyla ilgili literatürü arttırmasına neden oluyor (Kılınç, www.hastanederjisi.com).

Etkili liderlikten yoksun verimli bir yönetimi şu şekilde tanımlama mümkündür: “ Bu (buzdağına çarpan) Titanic gemisinin güvertesindeki iskemleleri düzeltmeye benzer.” Hiçbir yöneticilik başarısı, liderlikteki başarısızlığı gizleyemez (Çırpan, 1999: www.active.com).

“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir (Zaleznik, 1999: 67).

Şekil-1: Lider Yönetici Güç farklılaşması



(Kaynak: KILINÇ T. (1997): “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu)

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan becerisi. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan ise alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulatma gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri Şekil-1’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir (Eraslan, 2004: <http://yayim.meb.gov.tr>).

Şekil-1’den de görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis’in “21. Yüzyılda yasamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil.” görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hâkim olacağını belirtmektedir (Ülker, 1997:179).

1.3. LİDERLİĞE İHTİYAÇ DUYMA NEDENLERİ

Katz ve Kahn 'a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır (Arıkan v.d. 2001: 288):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Organizasyonların içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinimleri, güduları ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Bu sayılan dört nedenden dolayı organizasyonlarda etkili bir liderlik gereklidir (Arıkan v.d. 2001: 288).

Birey, organizasyona belli amaçlarını gerçekleştirebilmek maksadıyla girer. Bu durumda her çalışan, organizasyonun ortaya koyduğu amaçların elde edilmesinde pay sahibi olmak ister ve bunu herhangi bir baskı olmaksızın yapar. Liderin durumu diğerlerinden farklı değildir. İşte bu pay, bireyin sahip olduğu yetenekler ve işteki motivasyonun seviyesinin toplamının bir fonksiyonudur (Bons, 1981:1–13):

$$\text{Bireyin Performansı} = f(\text{yetenekleri} + \text{motivasyonu})$$

Eğer birey, liderin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar düşük performans gösteriyorsa, başarıya ulaşmak için liderin etkileme fonksiyonu devreye girmelidir. Lider bu etkilemeyi bireyin organizasyona girerken elde etmeyi

düşündüğü ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Liderin görevi, organizasyonun hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans arasındaki boşluğu kapatmaktır (Bons, 1981:1-14).

Liderlik, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere liderin astları "etkilemesi" olarak ifade edilmiştir. İşletme mantığı çerçevesinde düşünüldüğünde; ortada yapılması gereken bir "iş" vardır, bu işi yapmak için gönüllü olan bir "insan" vardır ve işin uygun şartlarda gerekli düzenlemelerle yaptırmak durumunda olan bir "lider" vardır. İş yapacak olan insanın göstereceği performans, kendi isteğine bırakıldığı takdirde sınırlı kalacaktır veya belli bir süreden sonra azalacaktır. İşgörenin gösterdiği performans ile işletmenin (liderin) istediği performans arasındaki fark, ancak liderin işgöreni etkilemesiyle (motive etmesiyle) mümkün olacaktır. İşgöreni motive etmek için birçok model geliştirilmiştir. Liderin işgörelere uygulayacağı "rehberlik" süreci de bu modellerden birini oluşturmaktadır. İşgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörleri bularak ortaya çıkardıktan sonra, bu faktörlerin ortadan kaldırılması amacıyla işgörelle yakın bir ilişki kurmak suretiyle ona "yardım etmek", modelin dayandığı felsefeyi oluşturmaktadır. Bu metot, liderin işgöreni etkileme yöntemlerinden birini ifade etmektedir (Zel, 1995: 24).

Örgütlerde her bireyin göstermiş olduğu performans seviyesi farklıdır. Bu durumda, liderin herkese aynı şekilde davranması doğru olmayacaktır. Eğer böyle olursa, organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşması (ortak bir gayret gösterilemeyeceğinden) zorlaşacaktır. Aynı şekilde liderin, herkese çok az performans gösteren bireye davrandığı gibi davranması da, diğerlerinin üretime karşı bir tavır takınmasına neden olacaktır. Sonuç olarak, liderin kullanacağı etki miktarı herkesin göstermiş olduğu performans seviyesine göre değişecektir. O halde, lider, çalışanların hepsini çok yakından tanımak zorundadır (Kouzes, 1987: 26).

Liderin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, "liderliğin çelişkisi" olarak ifade edilmektedir. Bu çelişkili durumdan kurtulmak liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (Kouzes, 1987: 26).

Aslında, bir kişiye bir şeyi yaptırmak o kadar zor değildir. Onlara, para ödülü veya iyi bir sicil vaat ederek iş yaptırılabilir. Eğer bunlar işe yaramaz ise, ceza, makamını düşürme, işten kovmayla tehdit ederek veya başka yöntemlerle de iş yaptırabilir. Zaten yöneticilerin çoğu da bunları yapmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken konu "istek"tir. Önemli olan bir kişiye bir şeyi "isteyerek" yaptırmaktır (Kouzes, 1987: 26).

Bazı yazarlar, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim (haberleşme) araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedirler. Ancak, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olmuştur. Bütün organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar "açık sistem" olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak, organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Son faktör ise, organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılmaktadır (Zel, 2001: 93).

1.4. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

1.4.1. Kişisel Özellikler

Bir organizasyondaki liderler astlarını ilk etapta kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. İnsanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların bir arada bulunarak ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirleri. Toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman

inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar. Sosyal bilimciler toplumsal olgunluğa erişmiş kimselerin, olumlu bir karaktere sahip olduklarını, duygu ve heyecanlarını kontrol altında tutabildiklerini, kişisel ilişkilerde anlayış gösterip kolay arkadaş edindiklerini belirtmektedir (Gürsoy, 2005: 12).

Kişilik; kalıtım ve sosyal çevrenin etkileşimi sonucu şekillenen, bireyin kendine özgü nesnel ve öznel yanlarıyla onu başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve psikolojik özelliklerinin bütünlüğüdür. Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevreye uyum biçiminin tüm özelliklerini içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle insanın mizaç ve karakter özellikleri de onun kişiliği içinde yer alır (Gürsoy, 2005: 12).

1.4.1.1. Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği

Dönüştürücü liderler, izleyicileriyle birebir ilişkiler yaratırken, yoğun hisler de ortaya çıkmasını sağlarlar. Özgüvenleri, öz gerçekleştirme duyguları, düşük içsel çatışmaları, kararlılıkları ve hevesleri dönüştürücü liderlerin başarısına katkıda bulunur. Liderler amaçlarını rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahiptirler. Zaten bu yeteneğe sahip olmayanların, başlattıkları misyonu yaymaları mümkün değildir.

Etkili bir liderlikte lider; öneriler getiren, yeni fikirler sunan, açık konuşan, meseleye kendisini vere, sorunları açığa çıkaran, samimi duygularla tartışan ve sonuç yaratıcı çözümler bulandır. İletişim içerisindeki kişilerle, her fırsatta mesajlarını açık bir şekilde belirtmiştir (Özkaya, 2000:163).

1.4.1.2. Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği

Lider eylemin etkinliğini kazandıran ve yönetim rengini veren kişidir. Lider; iletişim ustasıdır, iyi bir dinleyici ve okuyucudur, olgun ve birikim sahibi bir kişidir, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmiştir, kalıpları vardır, ufuk sahibidir., düşünce eksenliği, engin bilgi ve tecrübe, güvenilirlik, katılımcılık, sabretmesini bilme, tahmin

yeteneği olan kişidir. Bu tanımların gerçekleştirilmesi yani grup içinde uygulanabilmesi için lider kararlı olması gereklidir (Özkaya, 2000: 190).

1.4.1.3. Yaratıcılık

Kişisel yaratıcılığın geliştirilmesi için, uzun dönemli ödül politikalarından faydalanmak, bölümler ve işlevler arası ilişkileri canlı tutmak, büyümeye yönelik kişisel gelişmeye değer vermek ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak şeklinde ifade edilebilecek faaliyetlere önem vermektir. alışmaları yaratıcı olma konusunda teşvik etmek, değişime direnci üstünden gelebilmekte de kullanılabilir etkili bir yoldur. Unutulmaması gereken bir gerçek, astların kendi yarattıkları düşünce ve uygulamalarla çok daha fazla bağlılık gösterecektir (Gürsoy, 2005: 13).

1.4.1.4. Sistematik Düşünme

Sistematik düşünme, sorunlar, olaylar ve veriler arasındaki ilişkiler görebilme yeteneğidir. Bir işletmede sistematik düşüncenin geliştirilmesi için, geleneksel komuta ilişiklerine ek olarak, bilgiye, mal ve hizmetlerin değişimine ve duygulara dayalı ilişkilere önem vermek, örgütün kendi içindeki olayların ve ilişkilerin yanı sıra, örgüt ve dış evre arasındaki olaylara ve ilişkilere önem vermek ve örgütle ilgili olay ve bilgileri paylaşmak gerekir (Güney, 2001: 480).

1.4.1.5. Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati)

Duygusal zbilin temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empatinin kökeni zbilintir. Duygularımıza ne kadar aıksak, hisleri okumayı da o kadar iyi beceririz. Kendisinin ne hissettiği hakkında hiçbir fikri olmayanlar, çevrelerindeki kişilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Bu kişiler tonlara karşı sağırdır. İnsanların söz ve hareketlerinin dokusunu oluşturan duygusal notalar ve ses tonunun, duruş değişikliğinin, çok şey ifade eden sessizliklerin, her şeyi açığa vuran bir titremenin farkına varamazlar.

Kendilerinin ne hissettikleri konusunda kafaları karışık olanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştığında da aynı şekilde bir karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zeka bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati (başkasının duygularını paylaşabilme) yetisinden kaynaklanır. Başkalarının duygularını anlamak, onları yönetebilmek ancak empati yoluyla mümkün olabilir. Başkasını anlayabilmek, önyargısız ve savunmasız olarak dinlemekten geçer. Dinlediğimiz kişiyle hem fikir olmak sorunu çözmek de gerekmemektedir. Karşı tarafın, duygularını anladığımızı hissetmesi, inanması yeterlidir. Empati, başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisidir. Ekip çalışmasının giderek önem kazandığı günümüzde, empatinin iyi bir lider için vazgeçilmez bir özellik olduğu açıktır. Birlikte çalıştığı insanların görüşlerini hisseden ve anlayan lider bu görüşleri dikkate alarak hem insanlara örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirir, hem de bu görüşlerden yapıcı eleştiriler alarak faydalanır. Böylece çalışanların bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir (Gürsoy, 2005: 14).

1.4.2. Fiziksel Özellikler:

Fiziksel Özellikler; sağlık ve fiziki uygunluktur. Askeri liderler yeterli askeri tutum ve fiziksel uygunluğu muhafaza ederek başarıya ulaşırlar (Gürsoy, 2005: 15).

1.4.2.1. Sağlık ve Dinçlik:

Sağlık formu rutin fiziksel muayeneler, dış bakımı, göreve gönderilebilme standardına sahip olma, hatta kişisel bakım ve temizlik gibi sağlığı korumaya yönelik her şeydir. Dizanteri yüzünden savaşamayan bir asker yaralı bir asker kadar kayıptır. Sağlıklı askerler, sağlığı yerinde olmayanlara nazaran sıcak, nemli ve her türlü olumsuz koşullarda görev yapabilirler (Gürsoy, 2005: 15).

1.4.2.2. Fiziki Dinçlik:

Birliklerin savaş zamanında başarılı olabilmeleri için barış zamanında dahi askerlerin ve liderlerin fiziksel olarak yeterli seviyeye ulaşmış olmaları gerekir. Savaş, askerleri fiziki, zihni ve duygusal olarak yıpratır. Bu etkileri asgari düzeye indirmek için, askeri liderler fiziki olarak uygun seviyede olup, astlarını(askerleri) uygun seviyeye gelmeleri için eğitirler (Gürsoy, 2005: 15).

Lider konumunda bulunmanın gerekleri, uzamış sefer görevleri ve sürgit hareketler fiziksel özelliklerden daha başka şeyleri de yıpratır. Seferde ve zor operasyonlarda yüksek formu korumak zor olacağı için askerler mahrumiyete her zaman hazır olmalıdır. Askeri liderlerin fiziksel formu kendi performanslarının ötesinde anlam taşır. Liderlerin kararları örgütlerin etkinliğini, sağlığını ve güvenliğini etkileyeceğinden, formu korumak pratik bir görev olduğu kadar milli bir görevdir (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 29–31).

1.4.3. Zihinsel Özellikler

Bir liderin zihinsel özellikleri irade, şahsi disiplin, inisiyatif, muhakeme, öz güven, zeka ve kültürel bilinç olarak sıralanabilir (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 23 – 33).

1.4.3.1. İrade

İrade, liderleri çok zor şartlarda ve yaptığı faaliyetten vazgeçmenin kolay olduğu zamanlarda devam etmeye zorlayan içten gelen bir dürtüdür. İrade, sonuca ulaşana kadar savaşma gücü verir. İyi bir liderin sağlam ve güçlü bir iradeye sahip olması gerekir. Aynı zamanda bu özelliğini astlarına, yetenekleri çerçevesinde kazandırarak onlara kazanma ruhunu aşılmasıdır. Bu sıkı ve gerçekçi bir eğitimle gerçekleştirilebilir (Gürsoy, 2005: 16).

1.4.3.2. Şahsi disiplin

Askerliğin temeli disiplindir. Fiziksel ve zihinsel başarı disiplinle iç içedir. Sağlam temellere oturtulmuş bir disiplin, zorlukların üstesinden gelmek için bir askerin en büyük dayanağıdır. Fiziksel dayanıklılık ise gücün bittiği yerde ve zamanda “devam et” diyen bir içgüdünün varlığı demektir. Şahsi disiplinli bir lider, savaş stresi altında kaldığında berrak düşünerek mantıklı hareket edebilmelidir (Gürsoy, 2005: 16).

1.4.3.3. İnisiyatif

İnisiyatif açık talimat olmadığı zaman, durum değiştiğinde veya planlar tutmadığında hareket edebilme, başlatıcı olabilme yeteneğidir. İnisiyatif sahibi bir lider, hareket konsepti uygulanamaz olduğunda veya üstlerinin niyetine ters, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında bağımsız karar alabilmeli ve başlatabilmelidir. Askeri alanda inisiyatif kullanabilme daha çok üst seviyedeki liderlere özgü bir özelliktir. İnisiyatif kullanan bir lider orduya bazen zafer kazandırabilir bazen de zaferin kayıp edilmesine neden olabilir (Gürsoy, 2005: 17).

1.4.3.4. Muhakeme

Muhakeme, bilginin anlamaya dönüşmesi ve komutanlık sanatının temel özelliğidir. Liderler çoğu kez bir karara varabilmek için zorlu gerçeklerle boğuşmak ve sezgilerine başvurmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda lider, en iyi kararı verebilmelidir. Lider bir sorunla karşılaştığında, harekete geçmeden önce bir dizi seçenek düşünür. Yapmadan önce yapacağı şeyin sonuçlarını gözden geçirir. Yapacağı şeyin sonuçlarını düşünmenin yanı sıra metodolojik olarak da düşünür. Yani, lider muhakeme yeteneğini kullanarak çok kısa sürede en doğru kararı verebilmelidir (Gürsoy, 2005: 17).

1.4.3.5. Özgüven

Özgüven, her türlü şart ve durumda doğru ve uygun hareket edebileceğinize olan inançtır. Özgüven yeterlilikten gelir, sıkı çalışma ve kendini adamayı gerektiren becerilerde uzmanlaşmaya dayanır. Yeteneklerini bilen ve kendine inanan liderler özgüvenlidirler. İrade ve öz disiplinle beraber özgüven, liderin hiçbir şey yapmamanın daha kolay olduğu durumlarda harekete geçmesini ve kendi adamlarına da aynı şekilde davranmaya ikna etmesini kolaylaştırır (Gürsoy, 2005: 17).

1.4.3.6. Zekâ

Zeki liderler düşünür, öğrenir ve öğrendiklerini uygularlar. Zekâ bilgiden daha farklıdır. Düşünme yeteneği de kitaptan öğrenmekle aynı değildir. Astların bir lideri takip etmelerinin en büyük nedenlerinden birisi liderin kendi alanında yeterli bir bilgi birikimine sahip olmasına bağlıdır. Zekâ tek başına yeterli değildir. Bu konuda büyük lider M. Kemal Atatürk "Gençler, çok zekisiniz! Bu belli, fakat zekânızı unutun! Daima çalışkan olun" demektedir (Gürsoy, 2005: 18).

1.4.3.7. Kültürel bilinç

Kültür, bir grubun önem verdiği değer yargıları ve inançlar bütünüdür. Askeri lider, emrinde çok farklı ortamlardan ve kültür seviyelerinden insanlar olduğu için emrindeki bu kişileri, fikirleri, nitelikleri ve katkılarıyla birlikte bir bütün olarak değerlendirmelidir. Askeri lider, bütün bu farklı kültürdeki kişileri benzeştirmek yerine, herkesin farklı olduğu gerçeğinden yararlanarak uyumlu bir ekip yaratmalıdır. Yani takım ruhu oluşturmak için tüm astlarının yeteneklerini kabul etmeli ve kullanmalıdır (Gürsoy, 2005: 18).

1.4.4. Duygusal Özellikler

Bir liderin, iradesi, kendisini kontrol edebilmesi, denge ve tutarlılığı gibi duygusal özellikleri, kendisini nasıl hissettiğini ve dolayısıyla başkaları ile nasıl ilişkiler kurduğunu belirlemektedir. Kişisel kontrol, denge ve tutarlılık liderin doğru ve etik seçimler yapmasını sağlar.

Duygusal olarak olgun olan liderler kendi üstünlük ve zayıflıkları hakkında daha iyi bilgiye sahiptirler. Olgun liderler enerjilerini kendilerini geliştirmeye adanır. Olgun olmayan liderler ise enerjilerini ters giden şeyleri inkâr etmeye harcarlar (Gürsoy, 2005: 18).

1.4.4.1. Kişisel kontrol

Liderler duygularını kontrol etmelidirler. Hiç kimse zor koşullar altında kontrolünü kaybeden bir liderle çalışmak istemez. Liderin kişisel kontrolü kaybetmemesi, astlar arasında güven yaratır, ateş altındayken sakin kalabilmek başarılı bir birlik için en gerekli unsurdur (Gürsoy, 2005: 19).

1.4.4.2. Denge

Duygusal olarak dengeli olan liderler duruma uygun hareket ederler ve aynı zamanda başkalarının duygusal durumlarını okuyabilirler. Deneyimlerine başvururlar ve astlarına olayların doğru perspektifini yansıtırlar. Olaylara bakış açıları oldukça geniştir. Bu tür liderler gruplarına işin ne zaman acil olduğu ve bunu karmaşaya düşmeden nasıl başaracakları mesajını gönderebilirler. Ayrıca astlarına en zor koşullar altında nasıl cesaretlendireceklerini ve devam etmelerini sağlayacaklarını bilirler (Gürsoy, 2005: 19).

1.4.4.3. Tutarlılık

Etkin bir lider tutarlı, baskı altında ve hayal kırıklığında karar verirken dengeli, tehlike anında ise sakin olmalıdır. Eğer lider büyük baskı altında astlarının sakin ve mantıklı kalmasını istiyorsa, kendisi bu davranış şekillerini sergileyerek örnek olmalıdır. Stres, kargaşa ve hızlı değişim koşullarında sakin kalmalıdır. Lider, zor şartlar altında dahi tutarlı karar verebildiği sürece, astlarını peşinde sürüklemeye problem yaşamaz (Gürsoy, 2005: 19).

1.4.5. Genel Özellikler

Liderlerde bulunması gereken genel özellikler; liderin hizmete yönelik olması, astların ve takipçilerin gelişmelerine katkıları, farklılıkları yönetmek, politik bilinç, sosyal yetenekler, işbirliği ve danışmanlıktır (Gürsoy, 2005: 19).

1.4.5.1. Hizmet Yönelimli Olmak

Hizmet yönelimli olmak, karşısındakinin ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek, fark etmek ve onları karşılamaktır. Örgütlerde çalışan hizmet yönelimli kişiler, beraber çalıştıkları kişilerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçları hizmet veya ürünlerle eşleştirir. Yöneticiler iç ve dış müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini arttırmak için yeni yollar arar. Onların bakış açılarını yakalar ve güvenilir şekilde tavsiyelerde bulunurlar (Gürsoy, 2005: 20).

Hizmet sektöründe üretim sanayiden farklı olarak, insan-makine ilişkisi ve işletme-içi insan ilişkileri yanı sıra, müşteri ile ilişkilerin de olduğu bir çalışma ortamı vardır. Dolayısıyla işletme içi ilişkilerindeki davranış kalıplarının sınırlarını aşan, çok çeşitli davranış kalıpları ile karşı karşıya olma söz konusudur ve iş kalitesi doğrudan müşterinin anında yüz yüze ilişkide memnun edilmesine bağlıdır (Goleman, 1996: 135).

Hizmet yönelimli kişiler, karşısındaki kişilerin beklenti ve isteklerini daha çabuk fark etmekte ve bunlara cevap vermekte başarılıdırlar. Hizmet işlerindeki farklı iş rolleri, farklı duygu ifadesi ve kontrolünü gerektirir. Örneğin, uçuş mürettebatından, garsonlardan, satış elemanlarından samimi, dostça, mutlu, duygu ifadeleri beklenirken, cenaze işleriyle uğraşan kişilerde üzüntü duyguları hâkimdir. Bireylerin rollerinde beklenen duyguları sergileyebilmeleri duygusal zekâlarıyla ilişkilidir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, buldukları ortamdaki ilişkilerden kaynaklanan başkalarına ait duyguları algılamakta, edindikleri bilgiler ışığında empati yetenekleri ile istenen duygu ve düşüncelerin oluşturulmasında ustalık sergilemektedirler (Gürsoy, 2005:20).

1.4.5.2. Diğerlerinin Gelişimlerine Katkıda Bulunmak

Başkalarına yardım etmek, paylaşmak, işbirliği yapmak, işlerin yapılışında gönüllü olmak gibi davranışlar prososyal davranış kalıplarıdır. Bunlar, başkalarının başarısını ve gelişimini ortaya çıkaran ve besleyen olumlu sosyal davranışlardır. Genel olarak prososyal örgütsel davranış, bireyin herhangi bir maddi veya sosyal beklenti içine girmeden (Gürsoy, 2005: 21);

- Örgütsel rolünü en iyi şekilde yerini getirmesi, kendini geliştirmesi, daha üst sorumluluklara kendini hazırlaması,
- Çevresindeki kişilerin örgütsel rollerini geliştirmelerinde bireysel, grup ve örgütsel düzeyde destek sağlaması,
- Belirlenen bireysel, grup ve örgütsel başarısını arttırmak için çaba harcamasıdır.

Bireyin herhangi bir beklenti içine girmeden, gönüllü olarak çevresindeki kişilere yapıcı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanan prososyal davranışlar başkalarının farkında olmak ve onlara önem vermek ile daha da zenginleşmektedir (Gürsoy, 2005: 20).

1.4.5.3. Farklılıkları Yönetmek

İş görenler, işlerinin doğasına bağlı olarak, örgüt içinde çeşitli iş gören grupları ile işbirliği ve etkileşim içinde çalışma zorunluluğu içinde olurlar. Bugün, gerek sermayenin gerek işgücünün dünyadaki dolaşım yaygınlığı neticesinde, örgütlerde çalışanların demografik özelliklerindeki çeşitlilik de artmaktadır (Gürsoy, 2005: 22).

Bu konuda yapılan son araştırma verileri, bu farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için liderin uygun sosyal bilgiye ve davranış repertuarına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle farklı ırktan olan kişilerin ve kadınların işyerindeki uyumunun gerçekleştirilmesi liderin sosyal becerileri ile ilişkilidir (Hooijberg ve Hunnt, 1997: 375–409).

Örgütler, örgütün her bir üyesinden etkilenirler. Her üye farklı beklentilerle ve farklı özelliklerle örgüte katılır. Üyelerin altyapıları ve bakış açıları ne kadar çok farklılık gösterirse, problemlerin çözümünde ve karar verme sürecinde ortaya çıkacak önerilerde o kadar zengin ve yararlı bilgiler içerecektir. Yüksek duygusal zekâya sahip kişiler, farklı özelliklere sahip kişilerle rahatça çalışabilirler. Lider, farklı kişilerle olan ilişkilerinde birtakım fırsatlar ve olumlu davranışları değerlendirerek, farklılıkları örgütün lehine çevirebilirler (Gürsoy, 2005: 22).

1.4.5.4. Politik Bilinç

Gruptaki duygusal etkileşimleri ve güç ilişkilerini doğru şekilde anlayabilmektir. Politik bilince sahip kişiler, güç ilişkilerinin anahtar noktalarını doğru bir şekilde teşhis eder, önemli sosyal ilişkiler ağını ortaya çıkartırlar (Gürsoy, 2005: 22).

Bu kişiler, müşterilerin, rakiplerin bakış açılarını ve davranışlarını şekillendiren güç odaklarını anlarlar. Durumsal, örgütsel ve dışsal gerçekleri doğru şekilde değerlendirirler (Acar, 2001: 61).

Motivasyonla manipülasyon (hileli yönlendirme) arasındaki fark, bireyin algılaması ile ilgilidir. Eğer, birey olumlu ve kendini destekleyen tarzda etkileniyorsa, kendini motive olmuş gibi düşünür. Eğer, etkileme girişimlerini kendi isteği dışında yönlendirme olarak algılıyorsa, kendinin manipüle edildiğini düşünecektir. Politik güç, çevrenizdekilerin onayını ve desteğini alarak, istediğiniz şeyi yaptırmaktan başka bir şey değildir (Gürsoy, 2005: 23).

Bir lider, çevresindeki kişilerin tümünün isteklerinin oluşturduğu karışıklılıkla baş edebilmek için, politik yeteneğe sahip olmalıdır. En etkin liderler, politik bilince ve yeteneğe sahip olanlardır. Politik kelimesi, yüzeysel çekicilik, manipülasyon gibi olumsuz çağrışımları akla getirmektedir (Acar, 2001: 61).

Ancak duygusal zekâda tanımlanan politik kelimesi, bir misyonu veya bir amacı rahatça ve açık şekilde ifade etmede ve amaca ulaşmak için herkesi bir araya nasıl getireceğini bilmekteki ustalık anlamında kullanılmaktadır. Politik bilince sahip liderler, grubun nabzını tutmakta, sözlü olarak ortaya çıkmamış duygu ve düşünceleri anlamada ve astların anlayacağı ve kabul edeceği şekilde onlarla etkin iletişim kurmakta başarılı olan liderlerdir. Politik bilince sahip liderlerin doğal bilgi ağları güçlüdür (Acar, 2001: 61).

1.4.5.5. Sosyal Yetenekler

Sosyal yetenekler; etkileme gücü, iletişim yeteneği, değişime uyum, çatışmaları yönetebilme, işbirliğine ve dayanışmaya açık olma, takım çalışmalarına uyum, yetenek ve becerilerini içerir. Planalp ve Fitness (1999: 57) yaptıkları araştırma sonuçlarında, duygu ve akıl arasında kurulacak dengenin, algılama, bilişsel süreçler ve bireyler arası sosyal ilişkilere yansyacağını ifade etmektedir (Gürsoy, 2005: 23). Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir (Drucker, 2000: 85).

1.4.5.6. İşbirliği ve Dayanışma

Yardımlaşma, paylaşma, işbirliği gibi davranışlar iş başarısını etkileyen önemli boyutlardır. Bu tür davranış kalıpları genellikle yöneticiler tarafından işletmenin verimliliğinden bile daha önemli olarak değerlendirilir. Verimliliğin sürekli gelişimini sağlamak için, iş görenin devamlılığı, diğer çalışanlarla uyumlu olması, işbirliği içinde olması çok önemlidir. Bu davranışlar, kolektif iş gücünü bir arada tutan bir yapıştırıcı rolünü oynar. Askeri örgütlerde yapılan bir araştırmada, askerlerin etkinliklerinin, teknik konudaki iş gereklerini yerine getirmelerinden daha çok işbirliği, arkadaşlık, dayanışma ve moral sağlama gibi duygusal zekâyı tanımlayan yeteneklere bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Gürsoy, 2005: 24).

Her toplumda liderler, dile getirilmeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu, bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek bir şekilde açıklayabilen insanlardır. Diğer insanlar böyle liderlerle çalışmaktan zevk alırlar. Çünkü duygusal olarak olumlu bir bağ yakalamışlardır. Böylelikle liderler insanların kendilerini iyi bir ruh halinde hissetmeleri için elinden gelen her şeyi yapmaktadır (Gürsoy, 2005: 24).

Çalışanlar ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir liderin en önemli özelliğidir. Bu iletişim iki yönlüdür; dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim başarısının anahtarıdır. İyi bir lider çalışanlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açık ve teşvik edicidir. Bu hem çalışanları, fikirlerine önem verildiğini gösterdiği için motive eder, hem de onların katılımını sağlar (Gürsoy, 2005: 24). Bu iletişimi sağlayacak olan liderin, yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir (Gürsoy, 2005: 24).

1.5. LİDERLİKTE GÜÇ VE OTORİTE

Bir kişi veya grubun, diğer kişi veya grubu etkilemesi veya onlara hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesi süreci olarak tanımlanan güç, insan doğasının üstünlük, biçim, düzen ve nihayet tekel arayışının nesnel bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Alman sosyolog Max

Weber(1947), güç'ü sosyal ilişkiler içinde, herhangi bir pozisyonda olan kişinin, engellemelere rağmen bu yeri ve onun sağladıklarını koruyabilme pozisyonda olarak tanımlamıştır (Aycan, 2000: 282).

Güç kavramı, liderin karşısındakileri etkilemesi ile ilgilidir ve en genel anlamda, “etkilemeden yararlanma kapasitesi” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda güç (Kaya, 1998: 26);

- Belli bir olayı meydana getirme kabiliyetini (tatbik edilmiş veya edilmemiş),
- Bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulanan biçimlerde davranmalarını sağlamak için çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade eder. Başka bir şekilde güç, bir bireyin, başkalarının itaatini sağlamak için kullanabileceği bir kuvvet olarak da tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımlarda görüldüğü gibi, gücün iki boyutu bulunmaktadır. Birinci boyutu, işlerin tanımlanması, faaliyete geçme, bir araya gelme şekilde olumlu durumları içermektedir. Bu yaklaşıma göre güç, insan ilişkilerinin özellikle birbirine bağımlı faaliyetlerin var olduğu gruplar ve belli bir amaç doğrultusunda ilişkilerin bütünleştirildiği her durumda ve konumda, istenen bir olgudur.

İkinci boyutta ele alınan, diğerlerine hükmetme, onlardan üstün olma, davranışlarını kontrol etme ve istediklerini yaptırma gibi çoğu zaman olumsuz olarak adlandırılan durumların da güç tanımı içinde var olduğu bir gerçektir. Bu yaklaşım, güç'e karşı getirilen, 'güç kötüdür', 'güç kirlili bir kelimedir' tutumunu yansıtmaktadır. Gerçekten de güç konusunda yapılan pek çok çalışma bu kavramın olumsuz yanlarını açıklamakta ve güç ün istenmeyen bir olgu olduğunu vurgulamaktadır (Aycan, 2000: 284).

Örgütlerde güç ilişkilerinin analizi yapılırken kimlerin hangi kaynakları ellerinde bulundurduğuna bakılır. Bu kaynaklar finansal kaynaklar olabileceği gibi bilgi de olabilir. Böylece kaynakları kontrol edebilme, örgütlerde güç elde etmenin en temel özelliği olmaktadır (Güney, 2001: 26). Çağdaş örgüt teorileri ise, çok boyutlu ve dinamik bir yaklaşımla, örgüt içinde var olanları, gelişen ilişkileri ve süreçleri incelendiğinde, güç gibi karmaşık, rakamlarla ifade edilemeyen ve

tartışılmaktan kaçınılan bir konuyu da ele alarak incelemiştir. Böylece, özellikle 1960'lı yıllardan sonra, güç konusu çağdaş örgüt teorileri içinde yer almaya başlamış, güç, gücün kazanılması ve gücün kullanılması ile politik davranışlar gibi alanlarda çalışmalar yapılarak teoriler geliştirilmiştir (Aycan, 2000: 285).

Güç konusunun tam olarak anlaşılabilmesi için güçten etkilenme ve güç kaynaklarının incelenmesi gerekir.

1.5.1. Güçten Etkilenme

Etkilenebilirlik kişisel bir özellik olup, bazı insanların diğerlerine göre, gücü daha çabuk kabul etme eğilimini göstermektedir. Bireylerin etkilenebilirlik düzeylerinin farklı olmasını ortaya çıkaran bir takım bireysel ve çevresel özellikler bulunmaktadır (Aycan, 2000: 188–189). Bu özellikler kısaca aşağıdaki gibidir.

1.5.1.1. Bağımlılık

Etkilenen kişi, kendini güç sahibine bağımlı algıladığı durumlarda gücün etkisi çok fazladır. Örnek olarak, etkilenen bu ilişkiyi bitiremiyorsa, güç sahibinin verdiklerini başka bir yerde veya başka bir şekilde elde edemiyorsa, başka bir seçeneği ve değerleri yoksa bu durumlarda gücün etkisi ve güç ilişkisi çok kuvvetlidir. Çocuk ve ebeveyn ilişkisinde, çocuğun bağımlılığında ya da ast üst ilişkisinde bazı astların bağımlılığında ele alınan etkileşimler bağımlılığı en iyi açıklayan ilişkilerdir (Aycan, 2000: 188).

1.5.1.2. Kararsızlık

Yaptıkları herhangi bir davranışın uygunluğu veya doğruluğu hakkında şüpheleri olanlar bu davranışları değiştirme konusunda daha kolay ve çabuk etkilenirler. Yaptığı işin iyi olup olmadığına karar veremeyen bir astın, gelen en ufak

eleştiriyi dikkate alarak işi bu doğrultuda düzeltmesi örnek olarak verilebilir (Aycan, 2000: 188).

1.5.1.3. Kişilik

Kişilik özellikleri ve etkilenebilirlik ilişkisini açıklayan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bunların bazıları, kişilik özellikleri ve etkilenebilirlik arasındaki ilişkiyi çok açık bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Örnek olarak, belirsizliği azaltmayan veya kaygı düzeyi yüksek olan kişilerin etkilenebilirliğe karşı, diğerlerinden daha hassas oldukları ve çabuk etkilendikleri, gruba bağlılık gösterdikleri ve daha fazla grup etkisinde kaldıklarını açıklayan araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bazı araştırmalar ise, kişilik özellikleri ve etkilenebilirlik arasındaki ilişkilerin çok açık ve net olmadığını göstermektedir (Aycan, 2000: 188).

1.5.1.4. Akıl

Akıl ve etkilenebilirlik arasında son derece karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Akıllı insanların öz saygılarının çok yüksek olduğu ve etkilemeye direnç gösterdikleri bilinmektedirler. Ancak, iyi bir dinleyici oldukları için zaman zaman karşılarındakilerden etkilendikleri ve kendilerine uygun olduğunda gücü kabul ettikleri de bilinmektedir (Aycan, 2000: 189).

1.5.1.5. Cinsiyet

Kadınların geleneksel rolleri nedeniyle, erkeklere göre daha kolay ve çabuk etkilendikleri gözlenmiştir. Ancak, bazı toplumlarda kadının yerinin ve rollerinin değişmesi bu düşüncenin de değişmesine neden olmuştur (Aycan, 2000: 189).

1.5.1.6. Yaş

Küçük çocukların daha kolay ve çabuk etkilenebilirliğine karşılık, yaşın ilerlemesiyle bu özelliğin de değişmeye başladığı gözlemlenmektedir (Aycan, 2000: 189).

1.5.1.7. Kültür

Toplumların kültürel değerleri, üyelerin etkilenebilirliği üzerinde büyük izler taşımaktadır. Örneğin batı kültürlerinin bireyci, muhalefete ve çeşitliliğe izin veren kültürel değerleri etkilenebilirliği azaltırken, pek çok doğu kültürlerinde var olan bağlılık, kabul etme ve aynılık değerleri etkilenebilirliği artırmaktadır (Aycan, 2000: 189).

1.5.2. Güç Kaynakları

Karşılıklı bağımlılık ilişkisi olarak tanımlanan güç sürecinde, gücün kaynaklarının önemi konusunda çalışma yapanların büyük bir çoğunluğunu, gücün doğuştan, kişilikten veya otorite konumunda bulunmaktan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bu çalışmalar sonucunda belirlenen belli başlı güç kaynakları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Gürsoy, 2005: 29).

1.5.2.1. Cezalandırma Gücü

Grup üyeleri arzu edilen davranışları göstermediğinde, liderlerin onları değişik biçimlerde cezalandırması, eleştirmesi, kınaması veya uyarması şeklinde olabilir. Liderin cezalandırma serbesti arttıkça, korkutma gücü de artacaktır. Ancak söz konusu güç, kısa dönemde davranışları istenilen yönde etkilemeye yaramakla beraber, uzun dönemde olumsuz davranışları arttırabilir ve geri çekilme hareketini

yoğunlaştırabilir. Lider, korkutma gücünü yine örgütten almaktadır (Özkaya, 2000: 38).

Bu güç kaynağı korkuya dayanır. Bir astın kendi üstünün istediklerini yerine getirmede başarısız kalmasının, kendisine yönelik bazı cezalandırma eylemlerine ya da olumsuz sonuçlara yol açacağını algılaması, zorlayıcı güç kaynağını ifade eder (Gürsoy, 2005: 29).

1.5.2.2. Ödül Gücü

Bir bireyin, emrindeki kişileri belirli ve tasarlanmış amaçlara ulaştırmaya yönelik olarak çalışmalarını sağlamak için onları ödüllendirebilmesini ifade eder. Liderin liderlik yaptığı kişilere ya da izleyici grubun üyelerine ödülleri sağlama ya da kontrol etme yeteneğinden kaynaklanır. Liderin değerli ödülleri sağlamaya ya da kontrol gücü arttıkça, ödüllendirme gücü de o oranda artacaktır. Lider, örgütten aldığı ödüllendirme gücü vasıtasıyla bir takım davranışları değiştirmeye çalışır (Özkaya, 2000: 37).

1.5.2.3. Yasal Güç

Bu güç kaynağı bir bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanır ve bu nedenle otorite gücü olarak adlandırılır. Bir bireyin örgütsel bir yapıda yer almaya karar verdiği anda, o örgütün otorite sistemini kabul etmiş demektir. Bu nedenle yasal güç, astların itaat etmeleri gerektiğine inandıkları güç kaynağı olarak görülebilir (Gürsoy, 2005: 30).

1.5.2.4. Benzeşim Gücü

Bu güç kaynağı direk olarak liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir bireyin başka bir bireye belirli özelliklerinden dolayı hayranlık duyması ya da o bireyin saygınlığından

etkilenmesi ve bunun sonucunda da isteklerine bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde uyması, benzeşim gücünün tipik bir görünümüdür (Gürsoy, 2005: 30).

1.5.2.5. Uzmanlık Gücü

Bu tip güç, belirli alanlarda çok fazla uzmanlığa, bilgiye ve teknik beceriye sahip olan bireylerin, daha az bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bireyler üzerindeki güç olarak görülebilir. Burada önemli olan nokta, bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bir bireyin bu üstünlüğünün diğerleri tarafından kabul edilmesidir. Otorite ise kurumsallaşmış gücü temsil etmektedir. Otorite terimi, bir örgütte konumların haiz olduğu gücü ifade etmektedir. Otorite, sahip olunan yasal destek şeklinde de tanımlanabilir (Gürsoy, 2005: 30).

1.5.2.6. Bilgi Gücü

Liderin örgütteki işlemler, plan ve programlara ilişkin önemli bilgilere sahip olması ve bu bilgilerin yayılması ve dağıtımını kontrolünde tutmasından kaynaklanır. Yöneticiler, hiyerarşim yapıda buldukları yer itibariyle, söz konusu bilgiler astlara kıyasla daha rahat ulaşır ve bunların örgüt içinde yayılması inisiyatifi ellerinde tutarlar (Gürsoy, 2005: 31).

1.5.2.7. Beğeniye Dayanan Güç

Bu güç, liderin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekici, sempatik ve sevimli gibi kişisel niteliklere ya da karizmaya sahip olmasından kaynaklanır.

Lider yukarıda sayılan güç tiplerinden birini ya da birkaçını kullanarak, grubun davranışlarını etkiler. Böylelikle kendisi, işgören üzerindeki etkisini arttıracak ve onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya motive edecektir (Özkaya, 2000: 38).

1.5.2.8. Fiziksel Güç

Biçimsel olarak, örgütlerde pek fazla kullanılmadığı ve önemli olmadığı kabul edilen, böylesine gelişmiş bir dünyada önemini yitirmiş gibi görünen, ancak bilinen en eski ve hala en çok başvurulan bir güç kaynağıdır. Ülkelerin, diplomatik başarıların veya başarısızlıklarının büyük ölçüde askeri güçleri ile doğru orantılı olduğu bilinmektedir. Polis veya yasal zorlayıcılar çoğu zaman görünmeyen bir fiziki gücü, karşılarındakilere hissettirirler. Bir grev zamanında, işçilerin ve yöneticilerin estirdikleri şiddet havası da, fiziki güç kaynaklarını insanlara göstermektedir. Fiziki güç, kullanılmasa bile karşıdakilerin bunu algılanması güç sahibinin isteklerini yaptırmasına yetmektedir. Birçok kararın, gözle görülmeyen fiziki kaynaklara dayalı olarak alındığı bilinmektedir ve güç kullanmak isteyenler bunu bildikleri için, zaman zaman bu kaynağa sahip olduklarının karşısındakilere bir şekilde belli ederler (Gürsoy, 2005: 31).

1.5.2.9. Ekonomik Güç

Günümüzün bilinen en önemli değişim aracı olan, para ve değerli madenlerden, kıt olarak bulunan her türlü ihtiyaç maddelerine kadar çok geniş bir kapsam içinde ele alabileceğimiz ekonomik kaynaklar, bunlara sahip olanlara büyük bir güç vermektedir. Çünkü bu kaynakları ihtiyaçları olan diğerlerine vermek veya mahrum etmekle istediklerini yaptırabilmeleri, çoğu zaman mümkün olabilmektedir. Bu noktadan hareketle, doğal olarak ekonomik kaynaklara sahip olanlar, ekonomik güce de sahip olmaktadır. Geçmişte ve günümüzde iş dünyasının pek çok ünlü isim, miras, keşif, icat veya yatırım yoluyla büyük servetler elde etmişler ve bu da onların güçlü olmalarını sağlamıştır (Gürsoy, 2005: 32).

Ekonomik kaynaklar, en tepeden aşağıya doğru, miktar, çeşit ve etkileme alanı azalarak belli bir hiyerarşi içinde güç ve ekonomik sistemini oluştururlar. Ekonomik kaynaklar böylece örgütlerin ve sosyal sistemin en önemli güç kaynağı olarak karşımıza çıkarlar (Gürsoy, 2005: 32).

1.5.2.10. Başarı / Ün Gücü

İnsanların büyük bir çoğunluğu, ortalama veya ortalamanın biraz üzerinde performans gösterirler. Bunun çok üzerinde performans gösteren ve başarılı olan kişiler, diğerlerine göre daha fazla güç kazanırlar. Çünkü bu çalışmalarının devamını isterler. Hatta onlara daha fazla çalışabilmek için imkân ve fırsat verirler. Meşhur olmuş sporcular bu güç kaynağında elde ettikleri gücü kullanan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü hemen herkes başarılı olmayı veya başarılı olan kişilerin yanında bulunmayı ister. Bir örgütte de herhangi bir yönetici, yüksek bir performans gösterirse, pek çok kişinin yapmaya cesaret edemediği çalışmaları yapar, çözülmeyen denilen problemleri çözebilirse, başarıyı yakalar. Diğerleri de onunla birlikte olmak isteyeceklerinden büyük bir güç elde edebilirler. Daha da öteye bu başarılarının ve güçlerinin devamı olarak, daha fazla güce sahip pozisyonlara da gelebilir, böylece güçlerini daha da arttırabilirler (Gürsoy, 2005: 32).

1.5.2.11. Çevre ve İlişkiler Gücü

Herhangi bir biçimsel veya biçimsel olmayan ilişkiler ağı içinde kurulmuş olan grupla da üyelerine bir takım güçler verirler. Cemiyetler, tarikatlar, meslek birlikleri, dernekler, siyasi partiler ve çeşitli kulüpler üyeleri arasında dayanışma sağlayarak onların belirli güçlerle donanmalarına neden olmaktadır. Kendi başına belli bir güce sahip olmayanlar, bu ilişkiler ağına dahil olarak güç elde edebilirler. Aynı şekilde, örgüt içinde oluşan biçimsel olmayan ilişkiler ağı da üyelerinin güçlenmesini sağlayabilir (Gürsoy, 2005: 33).

1.5.2.12. Yansıtıcı Güç

Güç sahibi olmayan pek çok kişiyi güçlü kılan bu kaynak, güçlülerin veya güçlü fikirlerin yanında olanların da güçlü kabul edildiği, daha doğrusu, gücün onlar vasıtasıyla yansıtıldığı durumları açıklar. Yansıtıcı güce sahip olanlar, başarılı kişileri, güçlü ailelerin veya bazı görünmeyen güçlerin gücünü kendi

güçleriymişçesine yansıtmaktadır. Fikirler, idealler ve inançlar da zaman zaman kişilere güç vermektedir (Aycan, 2000: 292–298).

1.6. LİDERLİK DAVRANIŞ TİPLERİ

1.6.1. Karizmatik Liderlik

Liderlik teorilerinin karmaşıklığın artması teorisyenlerin ve araştırmacıları heyecanlandırmakta, çoğu insan ise ilerleyişlerdeki eksiklerin neler olduğunun görerek doyumsuzluğu sevk etmektedir. Araştırmacılar liderlikteki yeni genel teorileri önemekte, izleyicileri ve durumları hariç tutarak ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmaktadır. Karizmatik liderlik teorileri, izleyicilere örgütün yeni vizyonunu benimseten liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderler, vizyonu önemini astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadır (Özkaya, 2003:164).

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik terimleri, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamalarda ifade edilebilir. Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı durumlarda ortaya çıkar (Özkaya, 2003:164).

Karizmatik liderler demokratik bir yaşam felsefesine ters düşer. Ama gene de zaman zaman ortaya çıkıyorlar. O nedenle, dikkat merkezinde olması gereken, karizmatik liderden çok onu ortaya çıkaran koşullardır (Werner, 1993: 32).

1.6.2. Demokratik Liderlik

Bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirler. En önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür (Gürsoy, 2005: 35).

1.6.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Bu tür liderliğin yararı, her üyenin bireysel eğilim ve harekete geçirmesinde görülür. Sakıncası ise, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırdığından dolayı grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Bireysel başarıların dışında grup başarıları önemli ölçüde azalır (Eren, 2001: 453).

1.6.4. Transformasyonel Liderlik

Bass'ın transformasyonel liderlik konsepti; duygusal, akla dayanmayan ve bunlardan dolayı riskli olan karizmatik liderlik yapısı üzerine geniş çapta kurulduğundan beri, transformasyonel liderlerin etkileri akıldan daha çok duygusaldır (Beyer, 1999: 321).

Transformasyonel liderlik, insanları ve konteksti değişime götürecekt vizyonu oluşturmak için liderler ve astları arasındaki anlamlı ve yaratıcı değişimle karakterize edilir (Bass, 1985: 83).

Burns ve Bass yaptıkları araştırmada, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel liderlik biçimini tanımlamışlardır. Transformasyonel liderlik

biçiminde davranış sergileyen liderler, astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. 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. Transformasyonel liderler, organizasyonlarının görev alanlarında, 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 kimselerdir (Eren, 2001: 456–458).

Bass ve Avolio'ya göre transformasyonel liderler (Eren, 2001: 458);

- Karizmaya
- İlhama
- Zekâsal simülasyona (benzetim)
- Kişisel değerlere, önem verirler.

1.6.5. Hayali / Yetki Verici Liderlik

Dr. John Nicholls; yetki oluşturarak, katılımı sağlayarak, kişileri teşviklendirmek için “çok fazla sevecenlik gösteren” bir kişilik yapısıyla, gelecekle ilgili görüşlerini insanlara aktarabilen gerçek bir lider gibi hayali/ yetki verici lideri tanımlamıştır (Özkaya, 2001: 80).

1.6.6. Takım Liderliği

Bir takım içindeki liderliği inceleyen birçok araştırmacı, takımın ihtiyaçlarını yeterince dikkate almadan liderin asıl görevini yapmasını veya yaptırmasını esas alan göreve yönelik bir yaklaşımı seçmişlerdir (Hackman, 1986: 72). Bu yaklaşım içinde lider, vazife ve takımın idamesi için kritik olan bütün görevlerin tamamlanmasını

sağladığı oranda etkilidir. Liderlik görevlerinin tek bir kişi tarafından yerine getirilmesi önemli değildir (bunlar takım içinde dağıtılabilir). Lider bu görevlerin başarılmasını garantiye almaktan sorumludur. Bu yaklaşım altında takım liderliği, sosyal problemleri geniş kapsamlı özel tepkilerle üstesinden gelmiş, sosyal problem çözümlerinin dinamik bir sürecidir şeklinde tanımlanabilir (Burke v.d. 2006: www.sciencedirect.com). Geniş kapsamlı özel tepkiler belli başlı dört kategori içinde ele alınabilir (Fleishman v.d. 1991: 245):

- Bilgi araştırma ve planlama,
- Problemin çözümünde bilgiyi kullanma,
- Personel kaynaklarını yönetme,
- Malzeme kaynaklarını yönetme.

Birçok takım liderinin, etkin antrenörlüğün nasıl yapılacağını öğrenme konusunda çabaladığı görülebilir. Bu çaba, yeni davranışları gerektirir, eş güdümlenme ve yönlendirmedeki alışkanlıklardan geniş ölçüde farklılaşmayı içerir. Böyle alışkanlıklar öğrenmeyi zorlaştırır. Takım liderleri için ekip tasarımındaki araştırma bulguları önemlidir. Takımları iyi bir şekilde tasarladıktan sonra liderler antrenörlüğün nasıl etkin yapılacağı öğrenme ve kendi davranışlarıyla sınamada serbestliğe sahiptirler. Eğer takımlar doğru bir şekilde kurulmuş ise liderlerin antrenörlük hatalarının takımlar üzerinde önemli bir yıkıcı, zararlı etkisi bulunmayabilir (Gürsoy, 2005: 36).

1.6.7. Stratejik – Vizyoner Liderlik

Değişim, gittikçe artan bir şekilde birbirine benzeyen sonucuyla strateji ve liderliği yeniden tanımlıyor. Yönetimin iki akımı olan uygulama ve düşünce, şimdilerde birleşiyor (Abell, 2006: www.sciencedirect.com).

Altı stratejik liderlik görevi öncelikli olarak ortaya çıkıyor. Bunların her biri aslında şimdi yeni düşüncüyü gerekli kılıyor. Bu görevler (Abell, 2006: www.sciencedirect.com);

- Stratejinin tekliğinden çok ikiliğini tanımak ve bugün-için-bugün ve yarın-için-bugün konusunda dengeli bir tarzda davranmak,
- İş tanımını başlangıç noktası olarak öne süren önceki fikirlerin aksine, stratejinin en başına kesin olarak vizyonu, misyonu ve ayırt edici profili koymak,
- Yürürlükteki popüler inanış olan kaynak tabanlı stratejiyi atmak ve onu kaynaklar, gelecek fırsatı, liderlik amacı ve liderlik sorumluluğu arasında bir uygunluk araştıran strateji yapma için yeni bir tabanla değiştirmek,
- Stratejinin özünü; değişen dış dünya ve iç örgüt, fonksiyonel faaliyet ve iş sistemi piston noktaları arasında, bir dayanak noktası olarak yeniden tanımlamak,
- Rekabeti, sadece değer zinciri içindeki aynı ya da farklı seviyelerdeki ferdi firmalar arasında değil, nihai müşterinin uyarısı için rekabet eden dikey iş sistemleri arasında tanımlamak,
- Üç seviye aşağı kademeye ve hatta daha alt kademe birimlerin seviyelerine kadar, gelişen bir liderlik ve strateji yapma sorumluluğunun paylaştırılmasını tanımlamak.

Bu altı liderlik ve strateji görevlerinin her biri artan şekilde birbiriyle örtüşüyor ve biri için yeni çözümler diğeri için yeni çözümleri ifade ediyor (Abell, 2006: www.sciencedirect.com).

Stratejik–vizyoner liderliğin bir görüş olduğu ve stratejik liderlerin çok güçlü önseziye sahip olmaları gerektiği herkes tarafından kabul edilmiştir (Özkaya, 2001: 88).

İnsanlara sürekli olarak görevlerinin daha büyük amacını hatırlatan vizyoner lider, her gün yapılan sıradan işlere daha büyük bir anlam katar (Goleman, Boyatzıs ve McKee, 2002: 68–69). Liderin ilk görevi bir misyoner olmak, insanlara kendileri ve kurumları açısından özel olanı hatırlatmaktır (Hesselbein ve Cohen, 1999: 139).

Stratejik liderlerin çok güçlü önseziye sahip olmaları gerekir. Stratejik liderler; amaçlara ulaşmak için, iyi eğitilmiş ve teknik becerilerle donatılmış bireylerin kapasitesini ortaya çıkaracak vasıfta olmak zorundadırlar. Günümüzde yüksek derecede karmaşık ve belirsiz çevrede liderler stratejik vizyona ihtiyaç duyarlar.

Stratejik vizyon, örgütün ne yapmak istediği kapsamı içerisinde, çevrenin dikkatlice analizinin yapılmasıdır (Gürsoy, 2005: 37).

Stratejik vizyon geliştiren liderler, örgütler için bir çok faydayı da sağlarlar; geleceğe yönelimi berraklaştırır, netleştirir, örgütlerin misyon ve hedefleri için kavramsal çerçeve hazırlar, çalışanlarda iletişimi, katılımı ve istekliliği zenginleştirir (Özkaya, 2001: 90).

1.6.8. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik yetkiyi merkezkaçlaştırır. Katılımcı kararlar, otokratik liderlik uygulamalarında olduğu gibi tek yanlı değildir, çünkü kararlar, izleyicilere danışılarak onların katılımları ile oluşturulur (Özkaya, 2001: 94). Katılımcı liderlik tarzı, liderin yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçları, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren, 2001: 453).

1.6.9. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, liderlik literatürüne göreceli olarak yeni girmiştir. Koruyuculuk/ muhafaza edicilik, yol göstericilik ve değişim üzerinde odaklanmıştır. Bu bakış açısına göre, görev dağıtımı, performans değerlendirme, karar verme gibi rutin ve normal görevler açısından bir liderin daha fazla ne yapacağını saptanmasıdır. Ara sıra lider örgütlerdeki kültürün tanımlanması, çalışma gruplarının yaratılması gibi önemli değişimleri yönetir ve harekete geçirir (Gürsoy, 2005: 37).

Burns dönüştürücü liderliği, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini takviye ettikleri süreç olarak tanımlanmaktadır. Dönüştürücü lider, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı

tutmak için devamlı çaba harcar. Dönüştürücü liderler sadece izleyenleri değil üstlerini de bu tutum ve davranışlarıyla etkilerler. Bass, dönüşümcü liderliğin, karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre karizma, dönüştürücü liderlik için gerekli bir olgudur ancak tek başına yeterli değildir (Özkaya, 2003: 168).

1.6.10. Antrenör Tipi Liderlik

Bilindiği üzere geleneksel tarzdaki yöneticiler, faaliyetleri son derece mekanistik ve hiyerarşik bir yapıda sürdürürler. İşgörenler bu tür organizasyonlarda sadece kendi işleri ile ilgilenir ve yöneticinin işi en iyi bilen kişi olduğunu varsayar. Bu tür bir varsayımın sonucunda, lider, işletmeyi yönetip kararları alırken diğer çalışanların düşüncelerinden faydalanmaz. Böylelikle astlar, verimliliğin artırılması ve yeni ürünlerin yaratılması sürecine katılmamış olurlar (Gürsoy, 2005: 38).

Ancak, günümüzde teknolojinin ilerlemesi, artan rekabet ve astların yaptıkları işi sadece bir görev olarak algılanmaktan ziyade kendilerini ifade etme yolu olarak benimsemeleri şeklindeki gelişmeler, liderlerin rolünü yeniden şekillendiren etkili güçler olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürsoy, 2005: 38).

Tüm bu gelişmeler, organizasyonlardaki geleneksel ast - üst ilişkilerinin niteliğini değiştirmiş ve klasik ilişkiler yerini, lider – ast ortaklığının söz konusu olduğu ve liderin bir patrone çok bir eğitici ve antrenör gibi davrandığı yeni bir liderlik tarzına bırakmıştır (Güney, 2001: 301).

En basit tanımı ile antrenör türü liderlik, faydalı ve gerekli yetenekleri öğrenmek ve kullanmakta diğerlerine yardımcı olmak şeklinde ifade edilebilir. Antrenör türü liderlik, astları karşılaştıkları örgütsel güçleri çözümleme konusunda eğiten ve yol gösteren bir liderlik türüdür. Antrenör lider aynen bir atletizm antrenörü gibi astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzeltecekleri konusunda onlara önerilerde bulunur. Günümüz işletmelerinde ekiplerin kullanılmasının daha yaygın hale gelmesi bu tür liderliğe duyulan önemi artırmaktadır (Güney, 2001: 301).

1.6.11. Danışman Lider

Danışman liderin esas amacı, tatminkâr bir verim seviyesinin korunması veya standartların altındaki bir başarısızlığın yükseltilmesidir. Bu danışmanlıkta başarılı olabilmek için lider öncelikle personelin kapasitesini, verilen görevi başarma yeteneğini ve göreve nasıl yaklaştığını gözlemler. Gözlemlerinde gördüğü iyi olan hususlar mutlaka takdir etmelidir.

Eğer aksaklıklar mevcut ise bu aksaklıkların kaynağını araştırılmalıdır. Görev personele uygun değil mi? Göreve karşı bir isteksizliği mi var? Görev personelin baş edemeyeceğinden daha mı ağır? Bunlar danışmanlık sırasında sorgulanır ve tartışılır. Gelişme yolları saptanır, personelin bu işi nasıl başaracağı konusunda açıklama yapılır, bu konu üzerinde çalışırken nerelerden yardım alacağı belirlenir.

Liderler karar vermede astlarının fikirlerine başvururlar ya da onları karar verme sürecine dâhil ederek yardımlarını sağlamaya çalışırlar. Ancak son kararı kendileri verirler. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye önem verirler. Lider astlarını ne kadar iyi tanırsa o derecede kararlara katılmasına önem verir (Özkaya, 2000: 94).

1.6.12. Askeri Liderlik

Askeri açıdan liderliğin tanımı; bir birliğin vazifesini yerine getirebilmesi için; liderlik gerekleri ve nitelikleri ile disiplin ve moral faktörleri üzerine kurulmuş olan teknik ve taktikleri kullanarak bir askerin (Komutan) diğerlerini etkilemesi faaliyetidir. Bir asker bu faaliyeti liderlik gereklerini (inançlar, değerler, ahlak kuralları, karakter, bilgi ve beceriler) uygulamak suretiyle yerine getirir (Berberoğlu ve Demiray, 2002: 01).

Silahlı Kuvvetlerde; kişilerin atanmayla komutan oldukları, liderliğin ise kişinin kendi niteliklerine bağlı olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken noktalar vardır. Bunlar, komutan olarak atanan kişilerde liderlik niteliklerinin de aranması gerekliliği ile gerçek anlamda liderliğin savaş ortamı gibi, zor şartlar altında ortaya çıkabileceği ve görülebileceği gerçeğidir.

Bu iki kavram hem birbirine çok yakın bazen de çok uzaktır. Yönetici ve lider, siyasette, iş dünyasında ve silahlı kuvvetlerde gördüğümüz ortak kavramlardır (BAŞBUĞ, 2005: www.gnkur.tsk).

TSK'lerinin temel yapısını insan, silah, teçhizat, teşkilat ve bunların muharebede etkin kullanılmasını sağlayacak taktik ve teknikler oluşturur. Bütün bunları bir araya getiren ve sonuç alıcı çalışmasını temin ederek başarıyı sağlayan ise liderlik sürecidir (Gürsoy, 2005: 8).

Sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun, sistemi kuran, işleten ve geliştiren insandır. Askeri sistemler de, sürekli gelişmek, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadır. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi, insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Erden generale kadar çeşitli kademelerden ve ayrı kişiliğe sahip bireylerden oluşan “Türk Silahlı Kuvvetler Sistemi” de bu gerçeği kabul etmekte ve her askerin lider olarak yetişmesi amacıyla liderlik eğitimine büyük önem vermektedir (Gürsoy, 2005: 9).

Yön gösterme, danışmanlık yapma, destekleme ve cesaretlendirme gibi davranışlar, başkalarının gelişimine destek veren kişilerin gösterdikleri davranışlardır. Askeri lider, astların (askerlerin) kendilerini geliştirmeleri gerektiği konular hakkında yararlı ve yapıcı geri bildirimde bulunur. Askeri lider açısından astların (askerlerin) gelişmesine katkıda bulunmak, gerekli olan şartların yaratılması ve mevcut yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmaktır. Askeri lider, çevresindeki kişilerin güçlü oldukları yeteneklerini geliştirmeleri konusunda destek ve başarısız oldukları konularda yapıcı ve yol gösterici davranış sergiler (Gürsoy, 2005: 20).

TSK formal ve hiyerarşinin ön planda olduğu bir organizasyon yapısına sahiptir. Askeri Lider konumunda bulunan askerler atama ile iş başına gelir. Askeri Lider verdiği kararlar ile astlarını (takipçilerini) ölüme dahi götürebilirler (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 02).

Askeri liderliğin tanımından önce ele almamız gereken diğer bir kavram ise “Komutan” kavramıdır. Komutan, herhangi bir birliğe komuta eden, komuta ettiği birliğin her türlü sorumluluğunu üzerine alan, kanun ve yönetmeliklerle kendisine

verilen yetkileri hiçbir etki altında kalmadan gereken yer ve zamanda kullanan asker kişidir. Askeri liderlik, sadece otoriteye dayanan ve astlar üzerinde kullanılan bir emretme ayrılacağı değil, sevgi, saygı, güven ve moral yaratma gücü gibi kişiliğe dayanan bir etkileme yeteneğidir (Demiray ve diğ, 2002: 03).

Askeri liderlik; vazifenin yerine getirilmesi için bir askerin diğerlerini etkilemesi sürecidir. Askeri Lider ise astlarını bir amaç peşinde birleştiren asker kişidir. Astlar açısından ise lider; vazifeyi başaran ve aynı zamanda astlarını koruyandır (Demiray ve diğ, 2002: 04).

Silahlı Kuvvetlerde görevli komutanların lider olmasını kolaylaştıran ve liderlik sürecinde uyulması gereken Sullivan ve Harper'a göre on altın kural vardır. Bunlar (Dökmen, 1998: 37):

- Değişimi yönetim tarzı haline getirmek.
- Değerlere önem vermek ve örgütsel değerleri oluşturmak.
- Eylemden önce zihinsel faaliyette bulunmak.
- Durağanlığı yeğlememek.
- Ekip çalışmasına önem vermek.
- Esnek örgüt yapısı oluşturmak.
- Bugünde yarınla yarışmak. Vizyon oluşturmak.
- İyinin iyisini aramak.
- Geleceğe odaklanmak.
- Denetleme ve değerlendirme sonuçlarını astlarla paylaşmak.

Liderlik yaşantımızın her alanında karşımıza çıkmakta, yapılması gereken işlerin sürekliliğinin sağlanmasında önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlamalarda karşımıza yeni görüşler ön plana çıkmaktadır (Gürsoy, 2005: 10).

Liderlik, bir kimsenin yönetimine verilmiş birliğin vazifesini başarmak için insan, para, malzeme, zaman, yer ve diğer kaynakları etkin bir şekilde planlama, teşkilatlandırma, aralarında iyi bir uyum sağlayarak sevk ve idare etme ve istenileni elde edilip edilmediğini sürekli kontrol etme faaliyetidir. Lider, yalnızca belli bir

bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulamasıyla başarılı olacaktır (Gürsoy, 2005: 10).

BÖLÜM I I

2. LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. GENEL:

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar (Zel, 2001: 94);

- Özellik ve nitelik teorileri dönemi (M.Ö.450-940'lı yıllar arası)
- Davranış teorileri dönemi (1940–1960 yılları arası)
- Durumsallık teorileri dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem).

20'nci yüzyılın başlangıcında insanlar, karizmatik özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğine inanıyorlardı. Ancak 1940'lardan itibaren sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; demokratik liderlik davranışı sergileyen liderlerin daha etkin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece büyük adam teorileri unutulmuş ve sadece özellikler yaklaşımıyla liderlik konusuna cevap bulunamadığından 1960'lı yılların sonuna kadar etkin liderin davranışı üzerinde araştırmalar yapılmıştır. 1980'lerde liderlerin davranışına durum faktörü de eklenmiştir. Liderlik konusunda bugün gelinen noktada ise, yukarıda anlattığımız teorilerin hepsini içine alacak kavramsal bir çerçeve kurulamamış ve liderlerin mükemmel organizasyonlar meydana getirdikleri sonucuna varılmıştır (ROST, 1993: 17). Mükemmel organizasyonlar meydana getiren liderlerin ise: Dürüstlük, enerjik olma, gibi özellikleri olduğu ve sürecin içerisinde yer alma, süreci yönlendirme, organizasyon kültürü oluşturma gibi davranışlar sergiledikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır. Görüldüğü üzere; bir anlamda bugünkü liderlik kavramı eskiye oranla daha karmaşık bir durumdadır. Çünkü 1980'lerde büyük adam ve davranış teorilerine sahip çıkanların eskiye oranla daha fazla olduğu görülmektedir (Rost, 1993: 21).

Aşağıda tarihsel gelişimi içerisinde, liderlik tanım ve teorileri incelenerek günümüzde liderlik kavramının geldiği nokta tespate çalışılmıştır.

2.2. LİDERLİK TEORİLERİ:

2.2.1. Özellik Kuramı (Yaklaşımı):

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2001: 468).

Özellik Kuramı'na göre, insanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyebilirler". Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir (İçerik Ekibi, 2004: www.insankaynaklari.com).

Bu teoriye göre bir kişinin lider olabilmesi için, grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerekir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı önderleri başarısız önderlerden ayıran özelliklere sahip olanları bulmak üzerinedir (Owens, 1976: 226).

Sözü geçen kuramla ilgili araştırmalar yapan, Kurt Lewin ve arkadaşları, otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplarken, demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşan bir liderlik tarzı çizerler. Lewin ve arkadaşlarının her iki liderlik tarzı arasındaki farkı bulmak üzere yaptıkları çalışma sonucunda, otokratik liderle çalışan grupların liderleri başlarında bulunduğu sürece yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Ancak bu araştırmada, grup içindekilerin kimi zaman, otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıkları ve bazen düşmanlık duyguları besledikleri de gözlenmiştir. Aynı araştırmada, demokratik bir liderle çalışan grup üyelerinin performansları da iyi düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, bu grupların diğer gruplara kıyasla düşmanca duygular yerine olumlu düşünceler hissettikleri saptanmıştır. Buna ek olarak, demokratik bir liderle çalışan grup üyeleri, liderleri

başlarında olmadığı zamanlarda da aynı performansı sürdürebilmektedirler (İçerik Ekibi, 2004: www.insankaynaklari.com).

Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmaları, liderleri sadece otokratik ve demokratik olmak üzere iki ayrı kategoriye ayırsa da, Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırma sonucunda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik olabileceği bulunmuştur. Dolayısıyla, bir liderin, durumun gerektirdiği ölçüde, hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini saptamışlardır. Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Liderin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar (İçerik Ekibi, 2004: www.insankaynaklari.com).

Halk arasında "Önderliğin okulu yoktur" şeklinde bir deyim vardır. Bu deyim, liderin doğuştan bazı özellik ve niteliklere sahip olduğunu ve eğitimle önder olunamayacağını belirtir.

Liderliğin açıklamasında Büyük İnsanlar Yaklaşımı da denebilecek bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler, araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo-2'de lider olanları olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir (Buono and Bowditch, 1990: 161).

Tablo-2: Liderlik Özellikleri

—Boy	—Eğitim düzeyi	—Hâkim Olma
—Kilo	—Dış görünüş	—İnisiyatif Kullanma
—Fiziki görünüm	—Konuşma(Hitabet) Yeteneği	—Orijinal düşünce
—Bireysel Enerji	—Kendine Güven	—Kavrama
—Ağırlık	—Bilgi	—Kararlı Davranış
—Zekâ Düzeyi	—Karar ve Yargılama	—İstek, Hırs
	—Uyum	

(**Kaynak:** Buono and Bowditch. (1990): A Primer on Organizational Behavior, New York: Willey Book, s. 161)

Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" kuramı; tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Zamanla, bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır (Şimşek, 1999: 177).

Lider yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de daha çok kolaylaşacaktır. Personel seçiminde bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alımları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve lideri olarak yetiştirilebilecektir. Bunların sonucunda araştırmalar, liderin başarı ihtiyacına yönelme, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, kendine güven ve işlere ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde yoğunlaşmıştır (Şimşek, 1999: 177).

Liderlik konusunda yapılan bilimsel analizler liderlerin kendileri üzerinde odaklanmasıyla başlamıştır. Bir kişiyi lider yapan hangi kişilik veya özelliklerdir? Bu temel soruya verilecek cevap yaklaşımın zeminini hazırlamıştır. Liderlikteki "Büyük adam" teorisinin bir kısmı, liderlik için zorunlu özelliklere sahip veya değil biçiminde doğduklarını ifade etmektedir. Lincoln, Napoleon, Hitler ve Gandhi "doğal" lider olarak algılanmaktadır. Büyük adam teorisi liderlikteki daha gerçekçi özellik yaklaşım yollarını irdelemektedir. Psikolojik düşüncenin davranışsal okulunun etkisi altındaki araştırmacılar, liderlik özelliklerinin tamamen doğuştan kaynaklandığını kabul etmemektedirler ve aynı zamanda liderliğin sonradan öğrenilebileceğini ve tecrübeler sonucu elde edinilebileceğini vurgulamışlardır. Araştırmacılar liderlerin seçilme tekniklerinin kullanılması, her birinin etkinliklerinin ölçülmesi için tekniklerin geliştirilmesi ve liderlik özelliklerinin tanımlanması üzerinde durmuşlardır. Liderlik özellik teorileri, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişiselikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır. Çalışmalar yaş, boy, zekâ düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi liderlik faktörlerini sınamıştır. Aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahmin etmeye çalışmada temel oluşturmuştur. Liderlerin üstünlükleri, sosyal özelliklerini sergileme eğilimi içerisinde

irdelenirken, liderlik potansiyeli ise iktidar ihtiyacı ve başarmaya duyulan gereksinimle bütünleştirilmiştir (Keçecioğlu, 1998: 25–26).

Bu bulgular her kişisel özellik için geçerli değildir, bulguların liderlik potansiyeli, hüneryleri ve ekinlikleriyle ilişkilendirildiği görülmüştür. Bazı yazarlar ise astrolojik işaretler, el yazısı özellikleri veya vücut şekli çerçevesinde liderlik özelliklerini irdelemişlerdir. Özellik yaklaşımı bundan dolayı önemli teorik sorunları da beraberinde getirmiştir. Liderlik ve bireylerin kişisel kalitesi arasındaki önemli ilişki buluntuları başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Ancak bulgular bu önemli kavramın anlaşılmasında, diğer yaklaşımların da araştırılması konusunda araştırmacılara yol göstermiştir. Kişilerin sahip olduğu belirli özellikler yönetim görevleri veya liderlik pozisyonunun başarılması için yeterli koşulları sağlamaz. Özellikler yalnızca bir faktörün değil, diğer faktörlerin de birleşimidir. Özellikler mutlak koşullardaki etkinlikleriyle ilişkilendirilebilir (Keçecioğlu, 1998: 26).

Daha sonra yapılan araştırmalarda liderin temel özellikleri şu şekilde ortaya konulmuştur (Ceylan, 1997: 314);

- Yönetme arzu ve isteği,
- Dürüstlük,
- Doğruluk,
- Kendine güven,
- Analiz yeteneği ve
- İşbirliğidir.

Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf olduğu nokta, tüm liderleri kapsayan bir şekilde kişilik özelliğinin ortaya konulamamasıdır. Bunu, insanları nitelendirmede kullanılacak sınırsız özelliğın bulunmasına, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşımaya ve incelenen grupların değişik özelliklere sahip olmasına bağlayabiliriz. Yapılan araştırmalarda, bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazla özelliklere sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir (Zel, 2001: 101).

Aynı zamanda teori, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahiptir (İçerik Ekibi, 2004: www.insankaynaklari.com).

İşe ilişkin özellikler olarak başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük, amaca ulaşmada sorumluluk alma, *sosyal özellikler* olarak işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, diplomasi ve zarafet gibi özellikler konusunda pek çok araştırmacı görüş birliğine varmış ancak aynı özelliklerin her tür organizasyona uygulanamayacağı ortaya çıkmıştır (Arıkan v.d. 2001: 289).

Stogdill (1948), Gibb (1954) ve Mann (1959)'ın yaptıkları araştırma sonuçları da Özellikler Teorisini destekleyici değildir. Liderliği yalnızca kişisel özelliklerle açıklama çabaları başarılı olamamıştır. Bunun nedenleri (Kağıtçıbaşı, 1999: 295–296);

- Liderliğin farklı biçimde tanımlanmış olmasıdır,
- Üstünde durulan kişilik özellikleri de çeşitli olmuş ve bu özellikler farklı biçimlerde ölçülmüştür,
- Diğer grup üyeleri hesaba katılmamaktadır,
- Bu model her grupta tek bir lider çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Oysa araştırmalar bunun tam tersini kanıtlamaktadır.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek fazlaca başarılı olamamıştır (Koçel, 1995: 345). Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerinin dikkate alınmamasıdır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler, liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır (Eren, 2001:433). Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 1995: 345).

2.2.2. Davranışsal Teoriler (Yaklaşımlar):

Liderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşım olan davranış yaklaşımı, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli v.b. davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu ikinci yaklaşımda grup üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmektedir (Koçel, 2001: 428).

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 yansımaları olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya koyulmuştur (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 (Zel, 2001:101).

Davranışsal Teorilerin, Özellik Teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2001:101);

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

Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır (Zel, 2001:101).

Davranışçı liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istedikleri şeyleri vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir.

İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Davranışsal liderlik, liderin izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Davranışsal liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Davranışsal liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Kunhert ve Lewis, 1987: 649).

Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilmiştir (Koçel, 2001: 470).

Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

2.2.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı:

Sosyal psikolojinin önde gelen araştırmacılarından Kurt Lewin ve arkadaşları, "otoriter", "demokratik", ve "müdahalesiz" olmak üzere üç liderlik davranışı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırma 10 yaş çocuklarıyla gerçekleştirilmiştir. Üç gruba ayrılan çocuklarla liderler, çeşitli okul sonrası faaliyetlere (kâğıttan oyuncaklar yapma, resim, grup oyunları, müzik, vb.) katılmışlardır (Alganer, 2002: 6).

"Otoriter" lideri oynayan araştırmacı, çocuklarla girdiği faaliyetleri belirli kurallara bağlayan, çocukların birlikte yapması gereken çalışmalarda eş seçimi tek

tarafli tanımlayan, neyin yapılıp yapılmayacağı konularında kararları çocuklara danışmadan veren davranış biçimleri sergilemiştir (Alganer, 2002: 6).

"Demokratik" lideri oynayan araştırmacı ise, çocukların eşlerini kendilerinin seçmesine izin veren, kuralları tek tek değil, grup olarak saptamaya özen gösteren davranış biçimleri benimsemiştir. "Müdahalesiz" lideri gerçekleştiren araştırmacı ise çocukları tümüyle kendi başlarına bırakarak, hiçbir şeye karışmayan bir tavır sergilemiştir (Alganer, 2002:7).

Araştırma sonuçları özetle, çocukların üç liderlik biçimi altında gösterdikleri davranışlar arasında farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin, "demokratik" liderlik altında çocuklar, "otoriter" liderliğe kıyasla daha fazla tatminkârlık ve birbirlerine karşı daha az saldırganlık sergilemişlerdir (Alganer, 2002: 7).

Bu araştırmanın önemi şu olmuştur: Birincisi, çeşitli liderlik davranışları, yapısal özelliklerden bağımsız olarak benimsenebilir (yani, demokratik bir davranış sergilemek yapının değil, öğrenmenin bir ürünüdür) ve liderle grubun üretimini ve ilişkisini etkileyebilir. İkincisi liderlik davranış biçimleri, en azından bu araştırmada gözlemlendiği gibi, grubun üyelerini ve grubun yapacağı işi dikkate alan iki boyutta düşünülebilir. Lewin'in araştırmasında otoriter biçim, grup faaliyetlerinin nasıl yapılacağı konusunda kurallar getirmiş ve demokratik gruba oranla daha fazla iş üretmiştir. Diğer yandan grup üyelerinin düşüncelerine duyarlık gösteren demokratik liderlik, daha az iş üretmesine rağmen, işin kalitesinin ve üyelerin tatmininin yüksek olmasını sağlamıştır (Alganer, 2002: 7).

Lewin örgütü birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka bir şey değildir. Lewin; birbirine zıt olan bu güçlerden birinci gruba girenlere **sürükleyici güçler** adını vermektedir. **Sürükleyici güçler**, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel güçleri belli bir yönetici olarak görev yaparlar. Örneğin, verimliliği arttırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve yarışma (rekabet) bu güçlere örnek teşkil ederler. Bunlar, örgütsel bir değişikliği başlatır ve yürütürler. Bunlara karşın ikinci gruba giren **kısıtlayıcı güçler**, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir.

Örneğin, artan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı kısıtlayıcı güçlere örnek teşkil eder (Eren, 2001: 36).

Lewin, sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını göstermektedir. Bu denge, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılır. Örneğin, bir yönetici astları üzerinde sürekli bir baskı kurarak, kısa sürede verimliliği arttırabilir. Ancak, baskı sonucu kayıtsızlık ve düşmanlık duygularını da arttırarak, örgüt lehine değişen dengenin, tekrar örgüt aleyhine bozulmasına neden olur. Kısıtlayıcı güçler gittikçe kuvvetlenerek, işten ayrılmalar, işe devamsızlıklar artar ve verimlilik çok düşük bir düzeye iner. Dengeyi sağlamak için sürükleyici güçleri arttırmayı ve kısıtlayıcı güçleri azaltmayı kararlaştırırsak, bunu ancak sorun çözümü çalışmaları ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerini arttırarak gerçekleştirebiliriz. Uzun sürede, teşvik edici güçlerle tekrar eski verimlilik düzeyine (dengeye) ulaşılabilir (Eren, 2001: 37).

Bu nedenle, Lewin'e göre, bir yönetici, örgütünün yalnız kısa süre verimliliği değil, düzenleyici değişkenleri, yalnız kısa süreli amaçları değil, uzun süreli hedefleri göz önüne almak zorundadır. Bu ise, psikolojik yönü daha ağır basan güç alanı analizleri ile başarılabilir (Eren, 2001: 37).

Kurt Lewin'in bu klasik araştırmasından sonra davranış kuramcıları liderlik alanına yeni bir ivme kazandırarak liderlikte ne tür davranış biçimlerinin önemli olduğu sorusuna yoğun bir şekilde eğilmişlerdir (Alganer, 2002: 7).

2.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistikî analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" oluşturulmuştur. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan

araştırmacı grubu, Hava Kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite yöneticileri, orta öğrenimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişiler 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 (Yukl, 1989: 5). Ohio State Üniversitesi çalışmasının başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra iki genel liderlik tarzı bulunmuştur (Stogdill, 1974: 7). Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adı verilmiştir.

"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. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir (Yukl, 1989: 5).

"Bireyi önemseme" ise, kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar. 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 (Bedelan, 1989: 429).

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil-1'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Bedelan, 1989: 430).

Şekil-2’de, dört ayrı lider 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 (Bedelan, 1989: 430).

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Zel, 1999: www.ugurzel.com):

- 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.

Şekil-2: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

B İ R E Y E	Yoğun İlgi	Yoğun İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
İ L G İ	Az İlgi	Az İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -3-	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -4-
- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +		

(Kaynak: Arthur Bedelan, (1989): Organizational Behavior, Orlando: The Dreyden Press. S:430)

- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler 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.

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, 1999: www.ugurzel.com).

2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları:

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütölen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncölüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır (Northcraft, 1994: 356):

- Destek: grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.
- Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
- Amacın vurgulanması: grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
- İşi 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. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Yukl, 1989: 81).

Araştırmalardan çıkan bir diğer önemli sonuç da, kendileriyle daha kolay temas kurulabilen 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 (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. Kişiye 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 bir kimselerdir. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksi yönünde davranışlar gösterirler. Personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar. Herhangi bir

hata yapıldığı takdirde de, sert cezalar verirler. Kişiyeye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulmasına 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 kişiyeye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranışı birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

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 (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

2.2.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi:

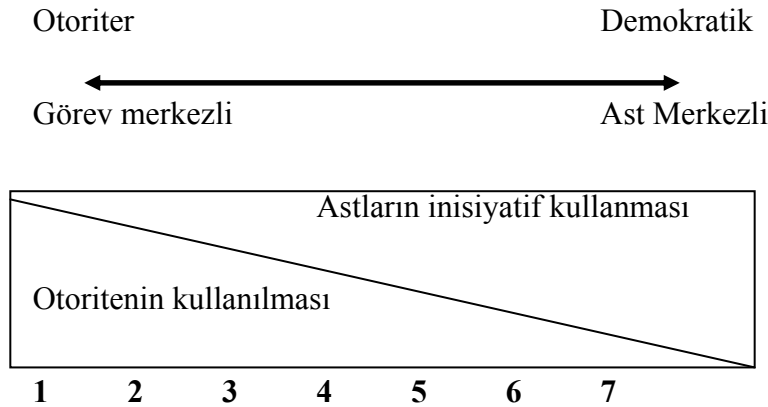
Liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğunun kabul edildiği bu teori Tannenbaum ve Schmidt tarafından oluşturulmuştur (Şekil-3). Bu iki uç arasında yetki kavramı üzerine kurulu yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştirilmiştir. Liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ve asta verilen yetkinin derecesi ile meydana gelmektedir (Robbins, 1986:247).

Lider davranışı özet olarak aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Eren, 2001:435):

1. Durum: Yönetici kararını verir ve duyururlar.
2. Durum: Yönetici karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.
3. Durum: Yönetici fikirlerini açıklar. Astlarına soru sorma imkanı verir ve bunları cevaplar.
4. Durum: Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.

5. Durum: Yönetici sorunu bildirir, astlarının önerilerini alır ve kararını verir.
6. Durum: Yönetici konunun sınırlarını belirler ve grubun öneriler geliştirme ve karar vermesine imkân tanır.
7. Durum: Yönetici sorunun sınırlarını belirler ve bu çerçevede içinde astlarına alanları ile ilgili istedikleri kararları alıp uygulama izni verir.

Şekil-3: Tannenbaum ve Schmidt 'in Liderlik Doğrusu Modeli



(Kaynak: Stephan Robbins. (1986): Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc.)

Yetkiyi kullanma konusunda astları ile geliştirmiş olduğu davranış türü liderin başarısını belirleyen bir diğer etmen olmaktadır. Bu davranışı belirleyen faktörler, liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği ve alanlarında uzman olmaları, yönetimin icra edildiği ortam koşullarıdır. Ortam koşullarının çok değişken ve yöneticinin derhal karar almasını gerektiren komite çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarına izin vermeyecek türde olması, yetkinin daha çok liderde toplanmasına neden olmaktadır (Eren, 2001: 435).

Araştırmacılar, on bir ayrı çalışmanın sadece yedisinde "paylaşımçı tip lider" in verimliliği artırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmalarda, paylaşımçı lider tipinin astlardaki iş tatminini üçü dışında etkilemediği görülmüştür (Robbins, 1986: 247).

2.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Matrisi (Managerial Grid):

Texas Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio Üniversitesi'nin hocalarını ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu görüş, yönetim biçimleri olarak (Managerial Grid) olarak tercüme edilebilir. Burada beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001:435). Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki "yönetsel eğilim programı"nın bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Vecchio, 1995:347). Bu liderlik biçimleri Şekil-4'de gösterilmiştir.

Şekil-4: Blake-Mouton'un Yönetimsel Şebekesi

	1,9							9,9
B İ R E Y E İ L G İ								
					5,5			
		1,1						9,1
	- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +							

(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Buna göre (Vecchio, 1995:347);

1.1 tip: Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 tip: Klüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 tip: Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 tip: Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 tip: Ekip lideri: Lider kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

Modelde yaralan beş liderlik tipinden "ekip liderliği"nin en etkili liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır (Zel, 2001:102).

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkilerdir olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır (Zel, 2001:102).

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkân vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Blake ve Mouton ölçekteki en etkili lider tipinin [9,9] tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirilmesi verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Northcraft 1994:358).

2.2.2.6. Douglas McGregor'un X Ve Y Teorileri:

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar

birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. İlk defa 1957’de yayımlanan bu görüşe göre X Teorisi, şu varsayımları içermektedir (Koçel, 2001: 474–475);

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

McGregor'a göre, X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin çoğunda kullanılmıştır, fakat her yöneticinin sahip olduğu potansiyelden tam olarak faydalanabilmesi bakımından yeterli değildir (Alganer, 2002: 13).

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır (Koçel, 2001: 474–475);

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle, yöneticilikte “beşeri ilişkiler” akımı başlamış oluyordu. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2001: 27).

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2001: 475).

2.2.2.7. Likert'in Sistem Dört Modeli:

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları değiştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma v.b. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir (Eren, 2001: 33).

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları, örgütleri K kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelmişti. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (Eren, 2001: 34).

Likert, Michigan araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır (Alganer, 2002: 14):

Sistem-1, Sömürücü-Otoriter Liderlik: Sistem bir tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. İş görenleri cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Astlarına güvenmediği için ve kararları kendisi aldığından, yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem-2, Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında, ödüllendirme yolu ile de astlarını

güdülemektedir. Astların kararlarına katılımına az da olsa olanak tanımakta ve yakın denetim uygulamaktadır.

Sistem-3, Katılımcı Liderlik: Sistem 3 tarzında lider, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, kararlara katılımları olanak ve özgürlüğünü tanımakta; karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme yolu ile güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem-4, Demokratik Liderlik: Liderin astlarına güveni tamdır. Bu nedenle kararların ortaklaşa alınması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların, Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Alganer, 2002: 14).

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Bu dört grubun, liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şöyle özetlenebilir (Luthans, 1992:306):

Liderlik değişkeni: Astlara olan güven.

- Sistem-1 (Sıkı, otoriter) : Astlara güvenmez
- Sistem-2 (Esnek, otoriter): Baba-evlat arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.
- Sistem-3 (Danışmalı): Kısmen güvenir fakat kararlarda kontrole sahip olmak ister
- Sistem-4 (Katılımcı) : Bütün konularda tam olarak güvenir.

Liderlik değişkeni: Astların algıladığı serbesti.

- Sistem-1: Astlar, işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.
- Sistem-2: Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.
- Sistem-3: Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

- Sistem–4: Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

Liderlik değişkeni: Üstün astlarla olan ilişkisi.

- Sistem–1: İşle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların görüşünü nadiren alır.
- Sistem–2: Bazen astlara düşüncelerini sorar.
- Sistem–3: Genel olarak astlarının fikrini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.
- Sistem–4: Daima astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır (Luthans, 1992:306).

Araştırma sonucunda, liderlik-performans ilişkisini etkileyen 3 temel değişken grubunun olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2001:110):

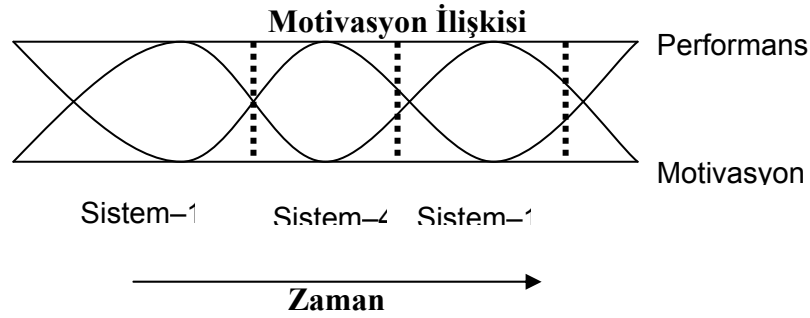
- Durumsal değişkenler: Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dahil edilirler (organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.).
- Ara değişkenler: Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek gösterilebilir. Bunlar, kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.
- Sonuç değişkenleri: Bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek gösterilebilir.

Likert, liderlik sürecinde sebep-sonuç ilişkisi hemen ortaya çıkmamaktadır çünkü ara değişkenler oldukça etkilidir. Örneğin, Sistem–1 liderlik tarzına yönelmek karlılık oranında artış sağlayabilir, ancak bu durum ara değişkenlerde (bağlılık, motivasyon, tutum vb.) kötüleşmeye yol açar, bu da zaman içinde karlılıkta düşüşe yol açabilir. Benzer durum Sistem–4 içinde düşünülebilir. Kısa vadede karlılık oranı düşebilir, ancak ara değişkenlerin etkisiyle uzun vadede karlılık artabilir. Bu durumda tarzlar ve etkileri arasında uzun bir zaman dilimi olduğu düşünülebilir. Bu sarkmayı Likert, Şekil–5’te de görüldüğü gibi "önceki değişimin etkisi olarak sonuç

değişkenlerindeki zıt hareket netleşinceye kadar, Sistem-4'e doğru durumsal değişkenlerdeki farklılaşma süreci zaman alacaktır" şeklinde ifade etmektedir (Zel, 2001:110–111).

Likert, araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettikleri tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve gelir ve kısa sürede iyi sonuçlar elde eder. Ancak ara değişkenler kötüleşir. Buna karşılık iyi sonuçlar kendisine terfi getirir. Yeni gelen yönetici Sistem-4 tarzını sergiler. Sistem-1'den kalan durum yüzünden kötüleşen ara değişkenler iyileşme yolundadır. Bu arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici atar. Tam bu dönemde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlar ve bu şekilde döngü devam eder. Burada görülen "sarkma etkisi" pek çok organizasyonda üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır (Zel, 2001:110–111).

Şekil-5: Sistem-4 Modelinde Zaman, Performans ve



(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Sonuç olarak, Sistem-1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem-4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem-2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem-4'e ne kadar yakınsa, o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlamaktadır (Eren, 2001: 35).

2.2.2.8. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması:

Robert Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadır. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar (Zel, 2001:108);

- Faaliyet seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla ilişkili olarak, grup üyeleri yalnızca konuşmalarının miktarı açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. Bale, iletişim sürecinin analizini yaparak üç genel boyutta toplam 12 kategori belirlemiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır (Zel, 2001:108).

Bale, gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. "İşe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir. Bale'in tespitlerinden bir diğeri de şudur; bu iki değişik rol (davranış) bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemez, ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenebilir. Bu iki davranış türü

birbirine zıt gibi gözükmektedir. Birisi, sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşıırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır (Zel, 2001:108–109).

2.2.2.9. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri:

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına "karar merkezliyeti (katılımcılık)" boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır; "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu-bağlanma Modeli" (Tekarslan, 2000:132).

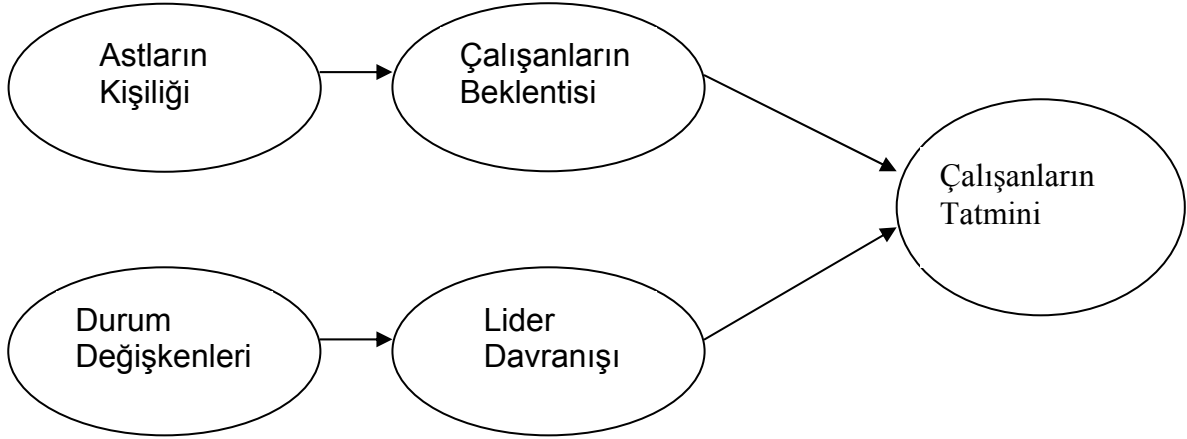
Ayrılık Modeli: Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır (Şekil-6). Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyorlarsa fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

Yukl, modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bunlar (Tekarslan, 2000:132);

- H₁: Lider ile çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.
- H₂: Çalışanların beklentileri, çalışanların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.

- H₃: Çalışanlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların tatminini olumlu yönde teşvik eder.

Şekil-6: Yukl'un Ayrılık Modeli

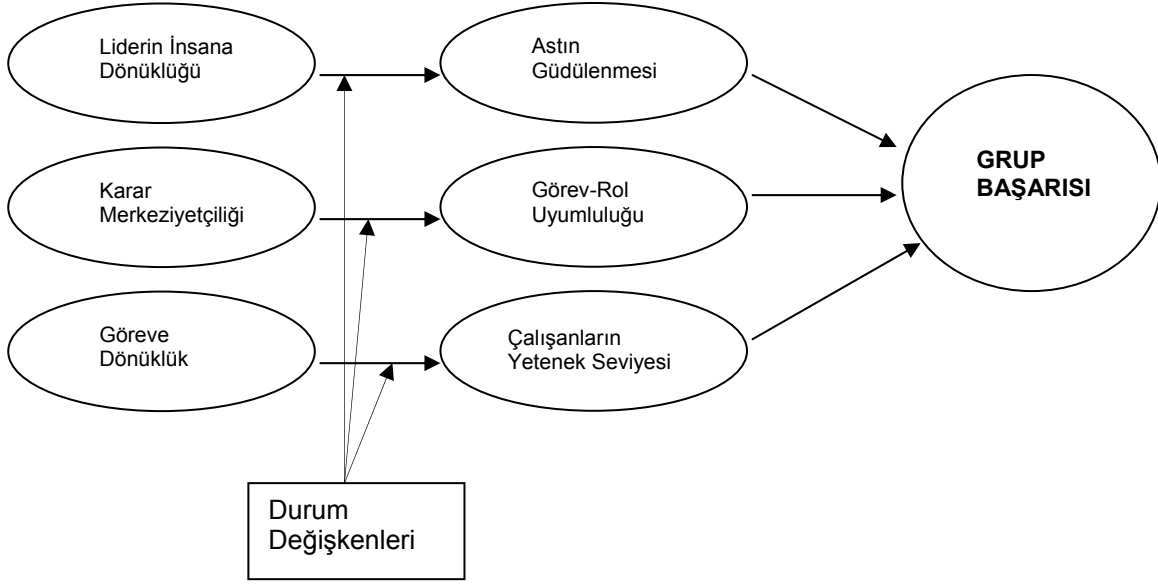


(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Çoklu-Bağlanma Modeli (Multiple Linkage Model): Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, İnsana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkezietçiliğinin ötesinde "ara değişkenlerin" etkisi ile ortaya çıkar (Şekil-6). Ara değişken olarak, çalışanın güdülenmesi (motive edilmesi), görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır. Bu modelinde Yukl dört hipotez ileri sürmektedir (Zel, 1999: www.ugurzel.com):

- H₁: Grup verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.
- H₂: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş güdülenmesine (motivasyonuna) etki eder. İş güdülenmesi, ancak liderin her iki boyutu yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar.
- H₃: Eğer çalışanların, liderle olan ilişkileri iyi ise, karar merkezietçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.
- H₄: Göreve dönüklük ve karar merkezietçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.

Şekil-7: Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli



(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Yukl, bir dizi ampirik (deneye dayalı) araştırmaya dayanarak bu iki modeli test etmek istemiştir. Karar merkezietçiliği ile başarı arasındaki ilişkiye dayanarak olumlu ilişkilerden söz etmiştir. Yukl, iki modelini de statik illiyetçi yaklaşımlar olarak kabul etmektedir. Fakat geri-besleme yapmadığını da kabul etmektedir (Tekarslan, 2000:134).

2.2.3. Durumsallık (Koşulsallık) 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 geliştirilmiştir (Zel, 2001:113).

Bu yaklaşım liderlik olayının oluştuğu şartlara veya ortama ağırlık vermektedir. Kabul edilen varsayım, değişik şartların (durumların) farklı liderlik biçimleri gerektirdiği hususudur. Durumsallık teorileri liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuştur (Koçel, 2001: 134).

Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Szilagyi, 1990:397);

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri,
- 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, 2001:113).

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" kapsamı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu kategoriler şunlardır (Zel, 2001:113–114);

- Kültür ve çevre,
- Kişiler arasındaki farklılıklar,
- Örgütler arasındaki farklılıklar ve
- Görevler arasındaki farklılıklar.

Günümüzde son iki kategorideki farklılıklar yoğun rekabet gereği giderek azaldığından, kültür, çevre ve kişiler arasındaki farklılıklar liderlik tarzını baskın olarak etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2001: 114).

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir. Bu durum ise, genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranış yaklaşımından farklı yönünü meydana getirmektedir (Koçel, 2001: 134).

Durumsallık yaklaşımlarında liderlik sürecine etki eden değişkenlerin hepsi belirlenememiştir. Bu nedenle yapılan çalışmalarda liderlik sürecinin belli bölümleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1994: 433).

Durumsallık yaklaşımı belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu tespit etmeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermektedir (Ertürk, 2000: 156).

2.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli:

Fiedler, davranışçı kuramların bazı isabetli boyutlarını yakalamış olmakla birlikte, liderliğin durumlara bağlı olarak değişebileceği sorusunu yanıtızsız bıraktığı tezinden hareket etmiştir, O da, davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzer iki liderlik davranış biçimi tanımlamıştır. Bunlardan ilki, işe güdülü; diğeri ise insana güdülü liderlik biçimleri olarak tanımlanmıştır. Buraya kadar Fiedler modeli davranışçılardan pek fazla ayrılmamaktadır. Ancak Fiedler, bu iki liderlik biçimlerinin, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler'e göre, her bir durum üç temel boyutta değerlendirilmelidir (Alganer, 2002: 15–16):

İşin yapısı; eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir. Bu bir yerde, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyler anladığı demektir.

Kontrol gücü; liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına müdahalede bulunma yetkisine, olumlu ya da olumsuz, ne ölçüde sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yani yöneticilik yapan kişi, performansların iş bağlantılı olup olmaması, tanımlanmış kurallar doğrultusunda yapılıp yapılmaması, iş ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışana somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse, (uyarına, işe son verme, terfi. Prim, vb.) kontrol gücünün yüksek olduğu düşünülebilir.

Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi; liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiği ile ilgidir. Liderin çalışma arkadaşlarınınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğuna işaret eder (Fiedler, 1967: 22–40).

Fiedler ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalarla kendi modelleri içinde tanımlamış oldukları işe güdülü ve insana güdülü liderlik biçimlerinin, yeni bir boyut olarak tanımlamış oldukları çevrenin alt tanımları olan; işin yapısı, kontrol gücü ve ilişki atmosferi ile kesişimlerine göre seçilmesi gerektiği tezini desteklemeye çalıştılar. Araştırma bulguları sonucunda varılan model Tablo-3'de gösterilmiştir (Alganer, 2002: 16).

Tablo-3: Fiedler'in Liderlik Modeli

ATMOSFER	İŞİN YAPISI	KONTROL GÜCÜ	LİDERLİK BİÇİMİ
Olumlu	Yapılı	Var	İşe Güdülü
Olumlu	Yapılı	Yok	İşe Güdülü
Olumlu	Yapısız	Var	İşe Güdülü
Olumlu	Yapısız	Yok	İnsana Güdülü
Olumsuz	Yapılı	Var	İnsana Güdülü
Olumsuz	Yapılı	Yok	İnsana Güdülü
Olumsuz	Yapısız	Var	İşe Güdülü
Olumsuz	Yapısız	Yok	İşe Güdülü

(Kaynak: Yüce İhsan Alganer. (2002): Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 16.)

Fiedler, liderlik kavramının açıklanmasında çevre değişkeninin önemini vurgulamakla yetinmeyip daha da ileri giderek, liderlik biçimlerinin değiştirilmesi amacım güden eğitim ve öğretim çalışmalarının gereksizliğine de işaret etmiştir. Fiedler'e göre, tekrarlanan öğrenmeler sonunda iyice yerleşmiş ve belki de öğrenmeye kapalı liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, çevre değişkenleri ile uyumlu düşen liderlik biçimlerini eşlemesinin daha isabetli olabileceğini savunmuştur. Örneğin, ilişki atmosferinin iyi olduğu, işin belirli bir yapıya kavuşturulduğu ve kontrol gücünün bulunduğu bir liderlik pozisyonu için, insana güdülü bir kişiye, işe güdülü liderlik biçimini öğretme yerine, hâlihazırda işe güdülü beceriler geliştirmiş birisinin düşünülmesinin daha akılcı olacağı gibi. Fiedler, daha öncekilerden farklı olarak işe

insanı uyarılma yerine; işe göre insan bulma tezini savunmaktadır (Alganer, 2002: 17).

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" (Zel, 2001:121).

Fiedler'in modeline belirli eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler, başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını 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,1989:435).

Fiedler'in etkin liderlik modelindeki ölçeğin geçerliliğinin tam olmayışı ve lider davranışının değişmezliği ile ilgili varsayımı eleştiriye uğramıştır (Can, v.d. 1994: 433).

2.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi:

Yol-Amaç teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır ve esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994:362).

Bu teoriye göre, kişi, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. Bir başka deyişle insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Zel, 1999: www.ugurzel.com):

- Kişinin, belirli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı (beklentileri),
- Bu kişinin sonuçlara vereceği değer (önem).

Beklenti teorisinin, liderlik bakımından anlamı şöyle ifade edilebilir; lider, grup üyelerini iki konuda motive edebilir. Bunlar (Bedelan 1989:438);

- Liderin izleyenlerin beklentilerini etkileme derecesi (yol).
- Liderin izleyenlerin "sonuca verdiği değeri" etkileme derecesi (amaç).

Burada liderin en önemli işi, izleyenler için önemli olan amaçları belirlemek ve izleyenlerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

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

- Yönlendirici liderlik; Yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- 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.
- Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir.
- Başarıya yönelik liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Kurama göre; Tablo-4'de de görüldüğü gibi her farklı durum farklı tip liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca kuramı tamamlayan iki çevresel faktör; astların kişisel özellikleri ve astların içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları doğrudan etkilemektedir. Astların, liderin davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş tatminini sağlayan üç tip kişisel özelliği vardır: (1) Yetenek, (2) Kontrol, (3) İstekler ve güdüler. İş ortamını belirleyen üç faktörse: (1) Astların görevleri, (2) Örgütün otorite sistemi ve (3) İş grubudur. Dolayısıyla, bu kurama göre, lider her hangi bir davranışta

bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidir (Ceylan, 1997: 318).

Tablo-4: House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici liderlik tarzı	Astların işi başarıma konusunda özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Yönlendirici liderlik tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok	Başarı-Odaklı liderlik tarzı	Yüksek amaçlar belirler.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

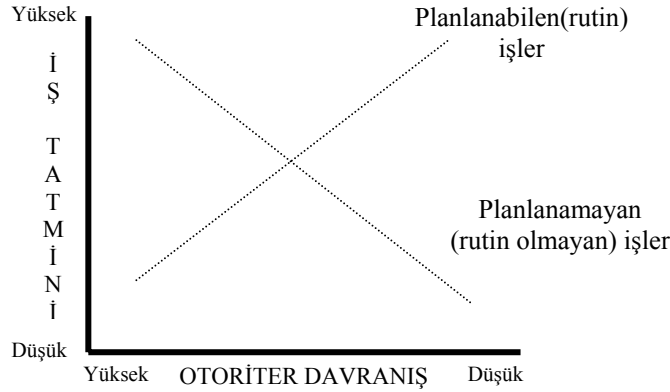
(**Kaynak:** Yüce İhsan Alganer. (2002): Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 16.)

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

Durum teorilerinin genelinde, yönetim terazisinin bir kefesinde yapılacak iş, diğer kefesinde ise işi yapan insan bulunmaktadır. Terazinin kefelerinin değişik ağırlıklarda olması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Amaç-yol teorisinde de, her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır (Zel, 2001:114).

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, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar 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, 2001:115).

Şekil-8: İş Tatmini, Otoriter Davranış Ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki



(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişki Şekil-8'de gösterilmiştir. Buna göre; en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu işin özelliğine göre değişecektir. House'un modelindeki ana değişkenler, işten duyulan "tatmin" ve "rol belirsizliği"dir. İşten duyulan tatmin kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan mükâfatlandırıcı nitelikte gördüğü anlamına gelir. Mükâfatlar bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilirler. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır (Zel, 2001: 116);

- Görevin başarılması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği,
- Davranışın uygun davranış olduğu hususunda rehberlik hizmeti görece kural ve düzenlemelerin varlığı.

Rol belirsizliğinin genel olarak gerilim, psikolojik baskı, işte düşük verimle yakın ilişkisi olduğu görülmüştür. Belirsizlik hali, kişinin amaçlarını belirlemesi ve ayrıca davranışın amaçlara varılmasını sağlayacağına dair olan beklentilerine ihtimaller hesaplamasını güçleştirir (Zel, 2001: 116).

Yapılan birçok araştırmalar, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için önderlerin

girişimi ele alıp amaçları belirleme ve iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir (Eren, 2001: 453).

2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı:

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi"nde geliştirilen Durumsal Liderlik teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir (Zel, 2001:124).

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. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Vecchio, 1991:317):

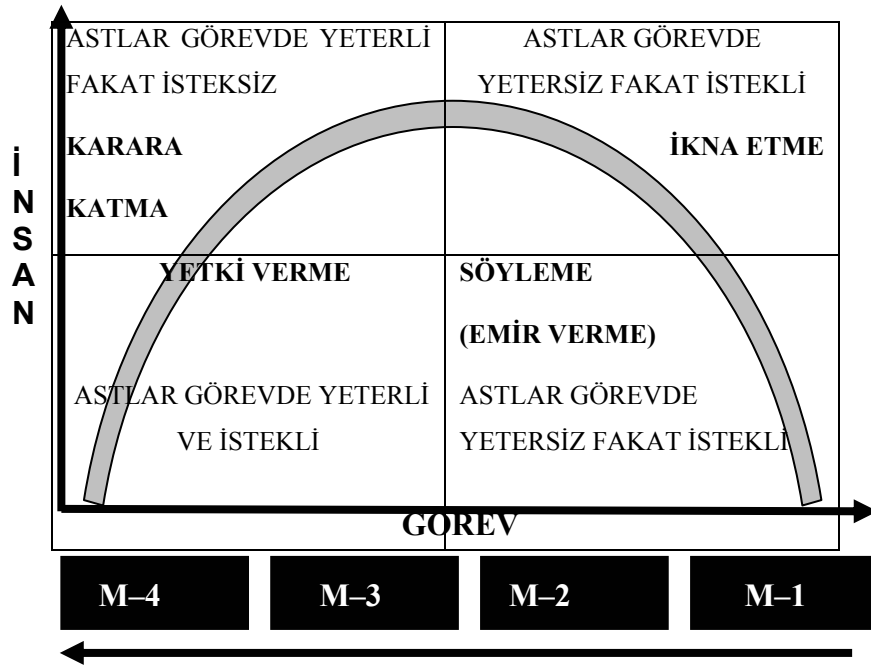
- Uzmanlık
- Kişilik özellikleri
- Yaşantı
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
- Yeterlilik
- Lideri algılama biçimleri
- İş bilgisi
- Özelliklerinin düzeyi
- Makam
- Liderden beklentiler.

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır (Zel, 2001:124).

Lider kendini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir (Zel, 2001:124);

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

Şekil-9: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı



(Kaynak: Gary Yukl. (1989): Leadership In Organizations, New Jersey: Prentice Hall, s.106.)

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-9'da gösterilmiştir (Yukl, 1989:105):

- M-1:Emir verme, Söyleme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.
- M-2:Satma, İkna etme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.
- M-3:Karara katma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.
- M-4:Yetki verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.

Astların olgunluğu; yüksek fakat ulaşılabilir hedefler belirleyebilme kapasitesi, sorumluluk alma isteği ve konuyla ilgili sahip olduğu eğitim ve tecrübenin miktarı olarak tanımlanabilir. Ayrıca, olgunluğun özellikli bir görevle bağlantılı olarak incelenmesi gerekir. Bir kişi belli bir işte hayli "olgun" olsa da, başka bir işte o kadar olgun olmayabilir (Yukl, 1989:105).

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 motivasyonun bütünüdür (Hersey&Blanchard, 1988:175). 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.

Astların görevi yerine getirebilmek için buldukları "olgunluk" seviyesi çok önemlidir. Her yerde geçerli tek bir yönetim tarzı olamayacağından, içinde bulunulan durumun gereklerine göre liderlik tarzlarının farklılaşmalar göstermesi kaçınılmazdır (Zel, 2001:124).

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. Örneğin; bir öğrenci, matematik dersinde ödevlerini iyi yapmıyor olabilir. Öğretmen bu durumda ödevini yapması için öğrenciye inisiyatifini kullanarak farklı bir çalışma planı verebilir ve ödevini yapmasını sağlayabilir. Başka bir öğrenci ise, ödevlerini düzenli yapsa da aşırı derecede utangaç ve içine kapanık olabilir. Aynı öğretmen bu durumda öğrenciyle işten ziyade insancıl ilişkilere ağırlık veren bir hareket tarzıyla yakınlık kurabilir ve gruba uyum göstermesini sağlamaya çalışır. Aynı durumu, bir iş ortamında yönetici ile astları arasında düşünmek de mümkündür (Zel, 2001:124–125).

Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisinde ana öğeler, "görev yönelimli davranışlar" ve "ilişki yönelimli davranışlar" olmak üzere iki türdür. Bu öğeleri bir devamlılık çizgisinin iki zıt kutbu olarak görmek yerine, dörtlü bir birleşim çerçevesinde düşünmek gerekir. Şekil-8'de astların olgunluk seviyeleri, M-1 düşük olgunluk, M-2 düşük orta olgunluk, M-3orta yüksek olgunluk, M-4 ise yüksek olgunluk seviyesi olarak gösterilmektedir. Teori, olgunluk devamlılık çizgisi üzerinde sağdan sola doğru gidildikçe, izleyicilerin olgunluğunun artacağını varsaymaktadır. Buna göre, düşük olgunluk seviyelerinde kararlar lider tarafından verilmekte, olgunluk yükseldikçe kararlar astların kendileri tarafından verilmektedir. Astlar, maksimum olgunluk düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duymakta, maksimum olgunluk düzeyine yaklaştıkça lidere duydukları ihtiyaç azalmaktadır (Zel, 2001:125).

2.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli:

Yol-amaç teorisinde olduğu gibi, model verili bir koşulda uygun bir liderlik stilini ortaya koymaya çalışır. Modelde aynı liderin farklı liderlik stillerini sergileyebileceği var sayılır. Vroom- Yetton modeli, lider davranışının yalnızca bir kanadı olan, karar verme de astların katılımı üzerinde durmaktadır. Modelin amacı kararın niteliğini korurken, astlar tarafından kararların kabul edilmesini sağlamaktır (Victor, 1999: 19).

Vroom & Yetton'un Lider Katılım Modeli'nde liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır (İçerik Ekibi, 2004: www.insankaynaklari.com).

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden "karar ağacı modeli" olarak da ifade edilmektedir. Modele göre, beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar (Vecchio,1995: 319);

—Otokratik-1 (AI) :Lider, hâlihazırdaki 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.

—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 çözümüne ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

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

- I. Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
- II. Astların kararları belirlemeleri önemli mi?
- III. İsaletli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?

IV. Problem belirgin (yapılanmış) mı?

V. Seçilen kararın astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?

VI. Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?

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 (Zel, 2001:131).

Vroom-Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır (Zel, 2001:131–132):

— **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 önemsizdir. Örneğin; organizasyon içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir. Diğer yandan, su soğutucuları için yer seçimi veya iş yerindeki kafeterya için malzemelerin alınmasına ilişkin kararların grup performansı üzerinde etkisi yok denecek kadar azdır. Kısacası, 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. Direnişler 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 bir 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 durumlarda astların kararlara katılacağı belirlenmesinde en önemli kıstas, "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 dâhil etmesi gerekir (Zel, 2001:131).

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır. 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 (Zel, 2001:132).

2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (Etkililik Teorisi):

Reddin, "Yönetmel Etkililik (Managerial Effectiveness)" adını verdiği kitabında, yöneticinin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmektedir. Etkililiği ise, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi olarak açıklamaktadır. Yönetmel etkililiğin anlaşılması için "görünüşte etkililik" ve "kişisel etkililik" kavramları arasındaki farkların açıklanması gerekir (Zel, 2001:125).

Görünüşte etkililik: Yönetmel etkililik yalnızca davranışlarla ölçülemez. Etkili olarak gözüken davranışlar aslında görevin gerektirdiği işlerin başarılımasındaki uygunluğu ile ölçülmelidir. Örneğin, 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 ulaştırmaz (Alganer, 2002: 24).

Kişisel etkililik: Bir görevin etkililik standartları iyi belirlenmemişse ya da tarifi 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 kişilerle yapılan iş toplantılarının gündemi belirsizdir ve hiçbir sonuca ulaşmadan bir muamma içerisinde devam eder (Zel, 2001:126).

Reddin, Ohio liderlik araştırmaları ve yönetmel ölçek modellerinden etkililenerek dört liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar (Zel, 2001: 125–126);

- İlgili lider
- Bütünleşmiş lider
- Kopuk lider
- Kendini adanmış lider olarak sıralanmaktadır.

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–5) (Alganer, 2002: 24).

Tablo-5: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	TEMEL YAKLAŞIMLAR	ETKİLİ YAKLAŞIMLAR
5. Terk eden	1. Kopuk	9. Bürokrat
6. Görevci	2. İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmece
8. Otoriter	4. Adamış	12. Babacan-Otoriter

(**Kaynak:** Yüce İhsan Alganer. (2002): Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 25.)

Tablo-5'de görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan "Adamış" yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında "otoriter" yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise "Babacan otoriter" yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2001:127).

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 (Alganer, 2002: 25).

Dört temel yönetim tarzının genel özellikleri şu şekildedir (Zel, 2001: 127–129):

— **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 zekâ 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 şikâyet ederler (Zel, 2001: 127).

— **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 uzlaştırıcı 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. Çıkan anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını pek açığa çıkarmak istemez ve bazı durumlarda görmezlikten gelebilirler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine gerektiği kadar yön gösterilmediğinden şikâyet ederler (Zel, 2001: 128).

— **Adamış yönetim tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "adamış" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlarla genellikle sözlü emirler şeklinde iletişim kurarlar. Bugünü yaşar ve işlerin gününde bitirilmesini isterler. Kendilerini amirleri ve organizasyonun teknik sistemi ile özdeşleştirirler. Astlarını üretkenliklerine göre ve amirlerini de güç 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, kendilerine yapılan işler hakkında bilgi verilmemesinden ve sadece yapacaklarının söylenmesinden şikâyet ederler (Zel, 2001:128).

— **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 kısıtlanmalarıdır. Bu yöneticiler kimi zaman bağımsızlık gereğini göz ardı eder ve çalışanların katılımını uygun bir şekilde kullanmayabilirler (Zel, 2001: 128–129).

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 uygulamaktır (Alganer, 2002: 26).

Etkili yönetim için yaklaşım esnekliğinden başka, "durum duyarlılığı" da gerekmektedir. Durum 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 (Zel, 2001: 129).

2.2.3.6. Liderlik İkameleri:

Liderliğin ikamesi kuramında, mutlak faktörler mevcutsa çalışanlar liderin yönlendirimi olmaksızın görevlerini sahip oldukları yetenekleri sayesinde başarabilirler. Liderlik ikame perspektifinde, önerilen lider davranışları birçok durumda tesirsiz kalmaktadır. Liderin etkinliğini tesirsiz kılan faktörler; örgütsel ödüllendirmede kayıtsızlık, doğrudan uzmanlaşmaya yönelme, bağımsızlığa duyulan ihtiyaç, bilgilenme, eğitim, tecrübe ve yetenektir. Rutin özellik gösteren, yüksek derecede yapılandırılmış görevlerde lider davranışı ilgisizlik derecesine varabilir. Eğer görev yüksek derecede yeterli tatmin düzeyini astlara sağlayabiliyorsa çalışanların bir liderin desteğine gereksinimi olmayabilir (Alganer, 2002: 23).

Örgütün özelliği olan liderin ikamesi, ast ve üst arasındaki fiziksel uzaklık, katı ödül yapısı, çalışma grupları, planlar amaçlar, yönetmelik ve prosedürleri içerir. Eğer iş amaçları belirli ve görev performansı için bir çok yönetmelik ve prosedür mevcutsa bir liderin sağladığı yönlendirme zorunlu olmayabilir (Kerr ve Jermier, s. 375–403).

Çalışmaların kişisel ve organizasyon çıktısını maksimum kılmak için, kişilere kılavuzluk etmek ve güzel duygular yaratarak hissettirmek gerekir. Bu iki ihtiyacın karşılanması gerekir, fakat bunlar formel (biçimsel) lider tarafından karşılanmak zorunda değildir (Alganer, 2002:23).

Bu ihtiyaçlar ikamelerle lidere ihtiyaç olmadan karşılanabilecektir. Fakat doğal olarak hiçbir organizasyonda bütün ikamelerin mevcut olması ya da hiç ikame olmaması beklenemez. Bu durumda liderin alacağı tavır başarısını ortaya çıkaracaktır. İyi lider zaten informel yollardan karşılanmakta olan ihtiyaçları bir kenara atıp diğer sorunlarla ilgilenmelidir. Böylece zaten iyi işleyen noktalara dokunmayacak ve çalışanlarla çatışmaya girmeyecektir. Bu da liderin diğer

konularda başarılı olmasını sağlayacaktır (Zel, 2001:151).

2.2.3.7. Transaksiyonel (durumsal-sürdürücü) Liderlik:

1900'lerden 1980'lere uzanan birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki araştırmaların çizdikleri çerçeve her ne kadar liderlikle ilgili birçok konuya açıklık getirirse de, "General Elektrik'ten Jack Welch, Chrysler'den Lee Iacocca veya Microsoft'tan Bill Gates'in örneklerini oluşturduğu bir grup lideri diğerlerinden farklı kılan nedir?" sorusu henüz tam olarak cevaplanamamış bulunmakta. İşte bu noktada, "Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar" başlığı altında J.M. Burns & B.M. Bass'ın 1978'de getirdiği yeni ayırım, Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı bazı farklılıkların açıklanmasında faydalı olacaktır (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com).

Geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksiyonel liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmaktadırlar (Bass, Avolio, Jung and Berson, 2003: 207–218).

Önemli değişimler meydana getiren transaksiyonel liderlik davranışları sayesinde lider, rol beklentilerine itaat eden bir astına övgü veya ödül verir veya ona ceza vermekten sakınır (Burns, 1978: 72).

Transaksiyonel liderlik üç tip farklı yönetim tarzı sergilerler (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com):

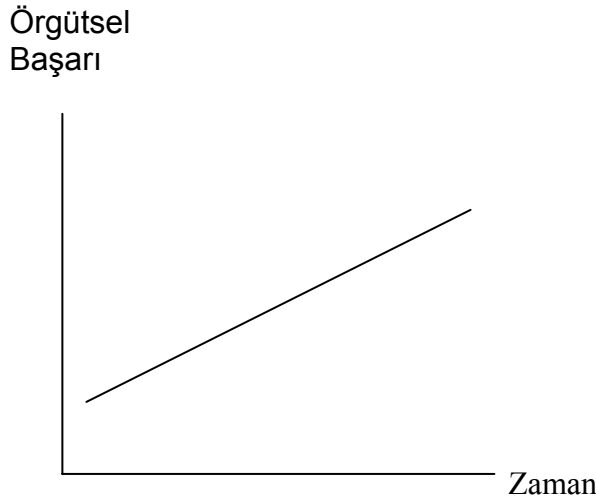
- Koşullu ödüllendirmede (contingent reward), liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.

- Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.

- Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillerde aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Transaksiyonel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin (Şekil-10) normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com).

Şekil-10 Transaksiyonel Liderlik Biçimi İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



(Kaynak: Erol Eren, (2001): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı, s.458)

Transaksiyonel liderler çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak ve iyileştirmek suretiyle iş yapma ve araştırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örneğin aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarlarını dolayısıyla pazar

payını artırma, karların artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için transaksiyonel liderlik konularına girer (Eren, 2001: 457).

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını belirlemiş organizasyonlarda transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2001: 458).

2.2.3.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) ve Karizmatik Liderlik:

2.2.3.8.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik:

Transformasyonel liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve transformasyonel liderlerin karizmasını desteklemektedir. Transformasyonel liderlerin de uyguladıkları beş belli başlı yönetim tarzı vardır (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com):

- **Karizma (charisma):** İzleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar.
- **İdealleştirerek etkileme (idealized influence):** Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan bu liderler, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar.
- **İlham verme (inspiration):** Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak ve takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.

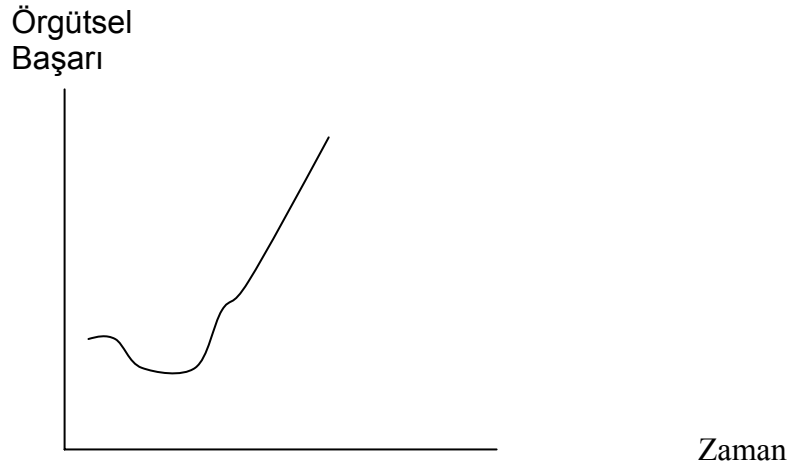
- **Entellektüel uyarım (intellectual stimulation):** Zekâ, mantık ve dikkatli problem çözüme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler.

- **Bireysel ilgi (individualized consideration):** İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda transformasyonel liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işi bırakma ve yüksek çalışan tatmini arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com).

Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır (Eren, 2001: 458).

Şekil–11 Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



(Kaynak: Erol Eren, (2001): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı, s.458)

Transformasyonel liderler; 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 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 kimselerdir. Şekil-11’de de görüldüğü üzere başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir (Eren, 2001: 458).

Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz transformasyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2001: 458).

2.2.3.8.2. Karizmatik Liderlik:

Karizma kavramı ilk kez ünlü Alman sosyologu Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber’den günümüze kadar karizma konusunda pek çok araştırma yapılmış ancak bu çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik, sosyal ya da dini liderlik kapsamında değerlendirilmiştir (Yukl, 1994: 317). Ancak, 1980’li yıllardan itibaren karizmanın örgütsel liderlik bağlamında ele alındığı görülmektedir (Kılınç, 2002: www.merih.net).

Karizma; insanları etkileyebilme ve etkisi altına alabilme yeteneğidir. Karizma doğuştan var olan bir karakter özelliğidir, ancak her zaman sevimli olmakla eşdeğer olmayabilir (Akbulut, 2004: www.kho.edu.tr).

Karizma kavramı Max Weber tarafından yukarıdaki anlamına uygun bir şekilde, “ilahi lütuf” veya “ilahi hediye” anlamında kullanılmıştır. Weber bu kavramı izleyicilerin, liderlerinin kalite ve özelliklerine olan inanç ve güvenlerinden dolayı onu bir mecburiyet ve ihtiyaç sonucu izledikleri anlamında kullanmıştır. Weber’e göre karizmatik liderlerin hareketleri ilham verici, heyecanlandırıcı ve olağanüstü coşkulu olduğu için topluluk duyguları ve dostluk etme inancının gelişmesini tetiklemektedir (Marjosola and Takala, 2000: 146).

Karizma, kelime olarak “tanrı vergisi armağan” anlamına gelmektedir. Karizma kelimesi, sıradan insanlardan çok istisnâî güç ve niteliklere sahip olan şahıslar için geçerlidir. Weber, karizmayı şöyle tanımlamıştır; “Karizma, bir

kutsallığa, kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan karakterine bağlıdır.” (Kovanagh, 1974:256).

Weber’in çalışmalarından bugüne bilim adamları arasındaki en büyük tartışma, karizmanın liderlik değişkenlerinden hangisi tarafından oluşturulduğunu tespit etmek üzerine olmaktadır. Bir kısmı karizmanın lidere yönelik atıflardan, bir kısmı koşullardan, bir kısmı da lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimsel sürecin sonucu olarak görmektedirler. Son yıllarda yapılan çalışmalarda etkileşimsel yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir (Kılınç, 1997: 384).

Bu üç yaklaşımın farklılıklarına rağmen yapılacak ortak tanım şu şekilde olabilir; “Karizma, bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının; liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güçtür.” (Kılınç, 1997: 384).

Dolayısıyla Weber’e göre karizma terimi bir kişinin olağanüstü özelliklerinden ve doğaüstü güçlerinden kaynaklanmaktadır (Deluga, 2001: 339–363).

Weber’in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Hunt, Boal ve Dodge, 1999: , 423–448):

- Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır,
- Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,
- Karizmatik liderler krizlere radikal çözümler önermektedirler,
- Liderin olağanüstü güçleri izleyicilerin sadakatini doğurmaktadır,
- Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, bağlılığı ve sadakati artırmakta ve/veya devam ettirmektedir.

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, sosyo-psikoloji, kişisel psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır (Thompson, 2000: www.lib.umi.com). Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplin tarafından

ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek güçleşmektedir (Marjosola and Takala, 2000: 146). Pek çok araştırmacı liderlikten anladığına göre “karizmatik”, “vizyoner”, “dönüşümcü”, ya da “ilham verici” kavramlarını kullanmışlardır (House, 1992: 6).

House ve Howell karizmatik liderlerle karizmatik olmayan liderleri mukayese etmiş ve karizmatik liderleri; kendine güvenen, risk alabilen, enerji ve iş ilişkiler yüksek, iletişim yeteneği kuvvetli, moral değerlerine inanılan ve izleyicilerini geliştirmeye odaklanmış liderler olarak belirlemişlerdir (House ve Howell, 1992: 81). Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve motive eden davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç v.d. 2000: 591). Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Larsson ve Rönmark’a (1996) göre karizmatik liderlikte hem lider hem de izleyicilerin radikal değer ve beklentilerinin olması, onların özel bir kültürlerinin olmasını gerektirmektedir (Larsson ve Rönmark, 1996: 57).

Karizmatik liderler statülerini ve yeteneklerini doğrulayacak şekilde bir güven sergilerler. Öz güvenleri çok yüksektir. Kamuoyunda kendileri hakkında net bir imaj oluştururlar. Başarısızlığa uğrasalar bile bunu asla yansıtmazlar. Kişiler arası çatışmalarda üstünlük sağlayan özelliklere sahiptirler. Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtır ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler (Erçil, 1997: 535).

Karizmatik liderlik alanında yapılan araştırmalar, bu tür liderlerin çok farklı özelliklere sahip olduklarını ve farklı davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Aşağıda çeşitli araştırmacıların karizmatik lider özellikleri ile ilgili görüşlerine yer verilmektedir.

Conger ve Kanungo karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve dinamiğini ortaya koyan beş özellik belirlemişlerdir. Bunlar (Conger ve Kanungo, 1988: 78–97):

- Durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği,
- Vizyon ve planlama yeteneği,
- İletişim yeteneği,
- Örnek teşkil edici davranışlar sergileme yeteneği,
- Güçlendirme yeteneği.

House ise karizmatik liderlerin üç önemli davranış sergilediklerini belirtmektedir. Bu davranışlar şunlardır (House, 1992: 5–16) :

- İdeolojik bir vizyon sergileme,
- Yüksek performans beklentilerini açıklama,
- İzleyicilerin özgüven geliştirmelerini sağlama.

Yine House'a göre karizmatik liderler üç temel kişisel özelliğe sahiptirler. Bunlar (Yukl, 1994: 319):

- Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- Yüksek bir özgüvene sahip olma,
- Kendi inanç ve ideallerinin doğru olduğuna, izleyicilerini güçlü şekilde ikna etme yeteneğine sahip olma.

House karizmatik liderlerin yüksek düzeyde özgüven, hâkimiyet ve inançlarına güven duyduklarını belirtmiştir. House siyaset bilimi ve sosyoloji literatürüne uygun şekilde karizmatik liderlerin tipik davranışlar sergilediklerini ileri sürmüştür. Bu davranışlar, rol modelleme, imaj inşa etme, hedef belirleme, yüksek beklentiler açıklama ve izleyicileri güdüleme ve onlara güven duyma şeklinde özetlenebilmektedir (Thompson, 2000: www.lib.umi.com).

Bir başka araştırmada karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir (Gardner, 1998: 4–5):

- Vizyon idealize etme,
- Kimlik imajı yerleştirme,
- Sözüne güvenilir olma,
- Moralli bir yapı geliştirme,

- Yenilikçi olma,
- Güçlü olma.

Karizmatik liderlik, izleyiciler üzerinde güçlü etkileri bulunan ve liderliğin farklı türleri arasında görülen, gizemli, çok zengin ve karmaşık bir sosyal olgudur. Onun bu karmaşık yapısına rağmen önemli etkileri olduğu liderlik yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002: www.bilgiyonetimi.org).

Değerler, karizmatik liderlikte merkezi bir rol oynarlar. Değerler izleyicilerin beklentilerini, idrak kabiliyetlerini ve davranışlarını etkiler. Değerler etkileme sisteminin bir parçasıdır. Şöyle ki; insanlar önem verdikleri değerlere nail olduklarında mutlu, aksi durumda kızgın olurlar (Cha and Edmondson, 2006: www.sciencedirect.com).

Howell ve Avolio karizmatik liderlerin özelliklerini şöyle sıralamışlardır (Howell ve Avolio, 1992: 4–5):

- Gelecekle ilgili vizyonu ortaya koyan güçlü bir iletişim sağlama,
- Vizyona güçlü bir inanç oluşturma,
- İnançlarını sınırsız enerjiyle acımasızca iletme,
- Yaratıcı fikirler önerme ve bunu teşvik etme,
- İzleyicilerinden olağanüstü performans bekleme.

Burns'a göre (1978) karizmatik liderler önceden cesareti kırılmış olan izleyicilere, amaçların duygularını aşılıyarak ve onları yüksek düzeyde motive ederek pasif durumdan aktif izleyiciler şekline dönüştürür ve onları heyecanlandırır (Degroot, Scoot and Cross, 2000: 356).

Karizmatik lider vizyon sergileyici ya da paylaşılan ve kabul edilen ideolojik amaçlar ortaya koyan davranışlar sergilerler. Bu vizyon ve ideolojik amaçlara bağlı olarak izleyicilerin liderlerine olan güven, inanç ve bağlılıklarının artması beklenmektedir. Lider izleyicilerine idealize edilmiş ve model olarak ortaya koymuş olduğu davranışları kazandırır, bu izleyicilerin örgütlerine daha fazla bağlanmalarını cesaretlendirir ve teşvik eder (Degroot v.d. 2000: 356).

Ehrhart ve Klein'e göre karizmatik liderlerin özellikleri şunlardır (Ehrhart ve Klein, 2001: 153–179):

- İzleyicilere yüksek performans beklentilerini iletme,
- Zengin hedeflere ulaşmada izleyicilerin yeteneklerine güven duymak,
- Risk alarak mevcut duruma meydan okumak,
- Vizyon belirleme ve özdeşleşmek.

Trice ve Beyer (1986) karizmatik liderlerin özelliklerini beş maddede özetlemiştir (Trice ve Beyer, 1986: 118–119):

- Olağanüstü özelliklere sahip olma,
- Bir sosyal krizin veya mevcut durumda umutsuzluk ortamının bulunması,
- Krize radikal çözümler öneren fikirlerin geliştirilmesi,
- Sıra dışı insanların izleyicileri cezp etmesi ve onların üstün güçlere sahip olduklarına inanılması,
- Kişinin olağanüstü özelliklerini onaylama ve üstünlüğünü başarıyla tekrarlama.

Karizma, ideolojik hedefler geliştirme, izleyicilerden yüksek performans bekleme, izleyicilerin yeteneklerine ve kendine güven duymaktan oluşmaktadır (Shea ve Howell, 1999: 375–396).

Karizmatik liderlerin en önemli özellikleri yüksek özgüvene sahip olmaları, vizyon ortaya koymaları, izleyicilerine olan güvenlerini göstermeleri, onlardan yüksek performans beklentileri ile ilgili düşüncelerini açıklamaları ve kişisel risk üstlenmeleridir. Bu özelliklere ek olarak karizmatik liderlerin keskin gözlere, güçlü bir yüze, tükenmez bir enerji ve güvene ve empati yeteneğine sahip oldukları ileri sürülmektedir. Ayrıca, yenilikçi ve insancıl özelliğine sahip olma da, karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran en belirgin özelliklerdendir. Karizmatik liderler karizmatik olmayan liderlerin aksine son derece dinamik, maceraperest, ilham verici, heyecanlandırıcı, sonuçlara odaklı, sempatik, sosyal, ışık saçan, gizemli,

güvenli, girişken, korkusuz, akıllı, tedbirli ve rekabetçidirler (De Vries, Roe ve Taillieu, 1997: 3).

Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olan karizmatik lider özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Gül, 2002: www.bilgiyonetimi.org):

- Güçlü inanç, özgüven ve izleyiciler arasında düşük çatışma sağlama,
- Yüksek performans ve motivasyon sergileme,
- Güçlendirme duygusunu yerleştirme,
- Karmaşık fikirleri basit mesajlara indirgeme,
- Metaforlar ve hikâyeleri kullanarak iletişim kurma,
- Riski elverişli hale getirmek ve risk olmadan kendini boşlukta hissetme,
- Statüye meydan okuma,
- Empati yeteneğine sahip olma,
- Teşvik ve mücadele etme,
- Yol gösterici ve ilham verici olma,
- Vizyon geliştirme,
- Özel bir kültüre sahip olma,
- Olağanüstü sorunlara olağanüstü çözümler üretme.

House'un 1977 yılında geliştirdiği "Karizmatik Liderlik Kuramı" karizmatik liderlerin özelliklerinin, davranışlarının ve durumsal faktörlerin bir kombinasyonu şeklindedir. House, karizmatik lideri "kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler" şeklinde tanımlamıştır (Kılınç, 1997: 386).

House'a göre karizmatik liderler, izleyicileri üzerinde özel etkilere sahiptirler. İzleyicileri, liderin inançlarını doğru olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler (Kılınç, 1997: 387).

Weber'e göre; karizmatik ilişkilerde insanlar artık, kanunlara ya da geleneklere itaat etmiyorlar (Weber, 1946: 52). Bunun yerine izleyiciler, mantıkla, ya da onun hiyerarşi içindeki kendisine isnat edilmiş konumundan dolayı değil, aksine

sadece karizmatik bireyin kişisel komuta etme gücünden dolayı emirleri yerine getirilen, liderlerin hükmedici isteklerine itaat ediyorlar (Popper, 2004: www.blackwell-synergy.com).

House'a Göre Karizmatik Liderlerin Özellikleri (Kılınç, 1997: 387):

- Yüksek bir özgüvene sahip olma,
- Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- Kendi inançlarının ahlâkî yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme.

House'un karizmatik liderlik kuramında liderin davranışsal yönelimi (Kılınç, 1997: 388);

- İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama: Karizmatik liderler, karizmatik olmayan liderlere nazaran izleyicileri arasında değerlerin, ideallerin ve arzuların derinlemesine yerleşmesini sağlamak ve onlar tarafından uygun kişi olarak algılanmak için iki temel davranış gösterirler:

- Başarı ve yeterlilik ilkesi yaratmak üzere imaj oluşturmaya yönelik tasarlanmış davranışlarla ilgilenme,

- Örgüt ya da grubun misyonu ile ilgili ideolojik hedefleri açık ve berrak bir biçimde telâffuz etme.

- İzleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma: Karizmatik liderlerin bir davranışı da izleyicilere yüksek beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi belirledikleri hedeflere izleyicilerin ulaşma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir.

- İzleyicilere model olma: Karizmatik liderler izleyicileri için bir rol modeli oluştururlar.

- Güdülerini canlandırma: Karizmatik liderler belirledikleri misyon ve hedeflere ulaşmak için izleyicileri motive ederler.

House'a göre karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar (Kılınç, 1997: 389);

- Kriz ve kaoslu durumlar.

- İzleyicilerin görevlerinin ideoloji ile bağlantılandırılması.

Karizmatik liderlerin başarısı izleyicilerin ümit ve ideallerine dayanmaktadır. Bu sebeple kendi görevlerinin cazip ideolojik terimlerle ifade edilmesi çok önemli bir husustur.

Karizmaya atıf kuramında liderin özellikleri (Kılınç, 1997: 390);

- Kişisel risk üstlenme,
- Kendini kurban etme,
- Savunulan vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanma,
- Güven uyandırma: Bu özellik karizmanın en önemli bileşenlerinden

birisidir ve kendi çıkarlarından çok izleyicilerin ilgisini yansıtan bir stratejiyi savunan liderler, izleyicilerin gözünde daha fazla güven uyandıran kişiler olarak görülür. Güven uyandırmanın ön şartı da liderin özgüvene sahip olmasıdır. Liderleri kendine güvenen ve paylaşılan hedeflere nasıl ulaşılacağını bilen kişi olarak algılayan izleyicilerin lidere güvenlerinin artacağı ve onun stratejisini gerçekleştirebilmek için gönülden çalışacakları açıktır.

Karizmaya atıf kuramında liderin davranışları (Kılınç, 1997: 399);

- Vizyon belirleme: Vizyon örgütün statükoyu aşarak, gelecekte başarılması arzulanan idealize edilmiş bir hedef olarak tanımlanabilir ve karizmatik liderler böyle bir vizyona sahiptirler.

- Geleneksel olmayan yöntemleri kullanma: Liderler vizyona ulaşmak için alışılmadık yeni ve yaratıcı yöntemler kullanırlar.

- Kişisel güç kullanma ve ikna etme: Astlarını etkilemede otoriter yaklaşımdan çok girişimci ya da örnek teşkil eden davranışlara ağırlık veren ve güçlerini bu şekilde yaymaya çalışan liderlerin karizmatik olarak algılanma olasılığı daha fazladır.

- Kişisel özdeşleşme sağlama: Kişisel özdeşleşme, liderlerin güçlü ikna yetenekleri, özgüvenleri, alışılmadık davranışları, dinamizmleri sayesinde izleyicilerin hoşuna gitmekten ve hayranlık duyulan bir lideri taklit etmek isteğinden kaynaklanan etkidir.

- İçselleştirme: Davranışa rehber prensipler olan değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Conger liderin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının izleyicilerin gözünde çok fazla önem taşıdığını vurgulamıştır.

Bu çalışmaların dışında House'un teorisini geliştirmeyi amaçlayan Bass ve Shamir'in de karizmatik liderlikle ilgili çalışmaları vardır. Bütün bu çalışmalar incelendiğinde liderlik sürecinin (lider, izleyiciler ve koşullar) değişkenleri açısından aşağıdaki sonuçlar elde edilir (Kılınç, 1997: 402–403):

❖ Karizmatik liderin özellikleri (Kılınç, 1997: 402);

- Yüksek özgüvene sahip olma,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği,
- Kişisel risk üstlenme,
- Kendini feda etme,
- Güven uyandırma,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazır olma,
- Gütüleri harekete geçirme yeteneği,
- Pozitif sinerjiye inanma.

❖ Karizmatik liderin davranışsal yönelimleri ve etkileme tarzları (Kılınç, 1997: 402–403);

- İdeolojik hedefler belirleme ve yayma,
- İzleyicileriyle, onlardan yüksek hedeflerle ilgili beklentilerini ileterek iletişimde bulunma,
- İzleyicilerine model oluşturma,
- İzleyicilerindeki güdüleri canlandırma,
- Geleneksel çalışma ve davranış kalıplarının dışına çıkma,
- Kişisel güç ve ikna cazibesi ile etkilemeye çalışma,
- Kişisel özdeşleşmeyi sağlama,
- Sosyal özdeşleşmeyi sağlama,
- Kendi tutum, değer, hedef ve inançlarının izleyicileri tarafından içselleştirilmesini sağlama,
- Toplu öz faydayı artırma,

- Kendi sorun ya da engellerini, izleyicilerinin sorunu hâline getirebilme,
- İzleyicilerindeki korku, kaygı, suçluluk ya da düşmanlık duygularını (vizyona götürebilecek biçimde) bir kişiye ya da figüre yönlendirebilme,
- Bastırılmış duyguların açığa çıkmasını ve hızla yayılmasını sağlayacak bir davayı vurgulama ya da sembolize etme.

❖ Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar (Kılınç, 1997: 403);

- Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti,
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması,
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması (Ataletin açıkça algılanması),
- Aslında mevcut olmayan bir sorunun sunî olarak yaratılmış olması,
- Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması (Gözden düşmüş olmaları),
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti,
- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması,
- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir “dava”nın mevcut olması.

BÖLÜM III

3. LİDERLİK ÖZELLİK VE DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ VE KONUyla İLGİLİ OLARAK KÂĞIT VE KİMYA SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada, kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki personelin, sosyo-demografik özelliklerine göre liderlik davranışlarını ortaya koymak amacıyla anket uygulanmıştır.

Araştırmada uygulanan anket 2 ayrı bölüm olarak düzenlenmiştir. Birinci bölümde öncelikle bir giriş açıklaması yapılmış, daha sonra ise anketi yanıtlayan lider konumundaki personelin sosyo-demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için, buldukları işletmede çalıştıkları süreyi, toplam tam zamanlı iş deneyimlerini, hiyerarşik kademelerini, cinsiyetlerini, yaşlarını, il olarak doğum yerlerini, eğitim durumlarını, medeni durumlarını, bakmakla yükümlü oldukları çocuk sayılarını, eşlerinin iş durumunu ve çalıştıkları sektörleri öğrenmek için sorular yöneltilmiştir.

İkinci bölümde ise; Ohio State (Eyalet) Üniversitesi'nin "Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi" kullanılmıştır (Ek-A). Orijinali Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu Araştırmacıları J. Hemphill ve A. E. Coons tarafından hazırlanan, Andrew W. Halpin ve B. J. Winer tarafından geliştirilen, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Öğretim üyesi Ergun tarafından Türkiye Amme İdaresi Enstitüsü yönetim psikolojisi öğretim üyeleriyle yapılan danışma toplantıları sonucu, Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan ve uygulanan ankette 60 soru yer almaktadır (Yiğit, 1996: 39).

Anketin ikinci bölümünde yer alan 60 soru çeşitli liderlik davranışlarını ortaya koyan ifadelerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamına alınan bireylerden, her soruya aşağıdaki ifadelerden kendilerine en uygun olan birini işaretlemeleri istenmiştir:

- Kesinlikle Katılıyorum,
- Katılıyorum,
- Ne Katılıyorum, Ne katılmıyorum,
- Katılmıyorum,
- Kesinlikle Katılmıyorum.

Bu ifadeler 5’li Likert ölçek üzerinden sınıflandırılmıştır. 5’li ölçekte tüm değişkenler için en olumlu şık 1, en olumsuz şık 5 ile kodlanmıştır. Liderlik davranışları boyutlarının değerlerinin hesaplanması ise ilgili sorulara verilen cevapların ortalamalarının alınması ile elde edilmiştir. Teorik olarak asgari ve azami değerler 1 ile 5’dir.

Bu araştırmada kullanılan sorular çeşitli disiplinlerin ortak noktalarıyla ortaya çıkarılan davranış boyutları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu boyutlar;

- Hükmetme,
- İletişim ve temsil etme,
- Örgütlenme,
- Üretim ve yapıyı harekete geçirme,
- Bütünleştirme ve üyeliğin korunması, olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Anket çalışması yapılırken, ters sorular cevaplayanların algılarını bozmaması için olumsuz ifadeler koyu harflerle ifade edilmiştir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi’nde kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki personel, örneklemini ise Yalova bölgesinde kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren birer işletmede görev yapan lider konumundaki personele yapılan anket çalışması oluşturmaktadır. Kâğıt sektöründe faaliyet gösteren işletmenin kadrolu personel mevcudu yaklaşık 750, kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmenin ise yaklaşık 500 kişidir. Bu sayı

geçici olarak çalıştırılanlarla sırasıyla 1500–1000 kişiye ulaşmaktadır. Bu işletmelerde kimlere anket uygulanacağını tespit etmek için, işletmenin personel ve insan kaynakları müdürleri ile görüşülmüştür. Görüşme sonucunda mahiyetinde ve kontrolünde personel bulunan müdür, şef-yönetici, uzman-sorumlu uzman, teknisyen ve ustabaşı konumundaki personele anket yapılmasına karar verilmiştir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Alan araştırmasının temel amacı doğrudan bir gruba sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek karşılaştırmalar yapabilecek ve belirli kalıplar çıkarılabilecek veri toplamaktır.

Çalışmada verilere elektronik ortam, gerekli literatür taramaları ile ikincil veri kaynaklarından ve anket çalışması ile birincil veri kaynaklarından ulaşılmıştır. Literatür taramasında bilimsel bilgi niteliği taşıyan kaynaklar değerlendirilerek, anket çalışmasında elde edilen bilgiler değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formlarının başına bir yönerge koyulmuştur. Bu yönerge içinde araştırmanın ne amaçla yapıldığı, soru formunun nasıl işaretleneceği ve işaretlerken cevaplayıcının neye dikkat etmesi gerektiği gibi bilgiler yer almaktadır.

Daha önce belirtilen Ohio State Üniversitesi'nin "Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi", birinci bölümü düzenlendikten sonra çoğaltılmıştır. Çoğaltılan anketler, işletmelerin yetkili birimlerinden gerekli izinler alınarak (işletme isimleri kullanılmamak koşuluyla), işletmenin personel müdürleri vasıtasıyla lider konumundaki personellerine dağıtılmış ve toplanmıştır. İşletmedeki lider konumundaki personel vardiya usulü ile çalıştığından, anketlerin tüm lider personele ulaştırılmasına gayret edilmiş ve bunun için dağıtılan anketler bir hafta sonra alınmıştır.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Araştırmada literatürden elde ettiğimiz bilgilerle anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan anketler toplandıktan sonra önce değişkenlerin betimsel istatistiği alınmış, bunun yanında çalışmamızda ele alınan maddelerin faktör analizi yapılmıştır. Yine liderlik davranış ve özelliklerinin, çalışanların farklı özelliklerine göre birbirinden farklı olup olmadığı varyans analiziyle test edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

3.4.1. Güvenirlilik Testi

Güvenirlilik, aynı şeyin bağımsız ölçüler arasındaki tutarlılıktır. Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenirlilik ve geçerliliğinin daha yüksek olduğunu bulmak bu test ile mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenirlilik ve geçerlik önemli olduğunda bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenirlilik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik veya özelliklerin ölçüleri ile karıştırmadan değerlendirilebilme derecesidir (Baş, 2001: 185).

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenirliliğini test etmek için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan α Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenirlilik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0,7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0,5'e kadar çekilebilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 91).

Tablo-6 incelendiğinde uygulanan anketin, liderlik davranışları boyutunun güvenilirliğinin % 80 olduğu görülmektedir. Bulunan değerin 1'e yakın olmasından dolayı, ölçekte bulunan maddelerin birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Ayrıca anketteki soruların katılanlar tarafından doğru ve istenen şekilde anlaşıldığı ifade edilebilir.

Tablo-6: Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Puanları

Boyut	Cronbach α Katsayısı	Madde Sayısı (N)	Gözlem Sayısı
Liderlik Davranışları	,80	60	283

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.5.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmamıza katılan lider konumundaki personelin buldukları işletmede çalıştıkları süreleri, toplam tam zamanlı iş deneyimleri, hiyerarşik kademeleri, cinsiyetleri, yaşları, il olarak doğum yerleri, eğitim durumları, medeni durumları, bakmakla yükümlü oldukları çocuk sayıları, eşlerinin iş durumu ve çalıştıkları sektörler ile ilgili veriler aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo-7: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Çalışma Süreleri (Yıl)

	Frekans	% Frekans
1-3	31	11,0
4-7	64	22,6
8-10	57	20,1
10-15	64	22,6
15+	67	23,7
Toplam	283	100,0

Anketi yanıtlayan lider konumundaki personelin % 11,0'ı 1–3 yıl, % 22,6'sı 4–7 yıl, % 20,1'i 4–7 yıl, % 22,6'sı 10–15 yıl ve % 23,7'si 15 yıldan fazla halen buldukları işletmede çalışmaktadır. Bulunan değerler Tablo–7'da verilmektedir.

Tablo–8: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Tam Zamanlı İş Deneyimleri (Yıl)

	Frekans	% Frekans
1–3	17	6,0
4–7	37	13,1
8–10	64	22,6
10–15	72	25,4
15+	93	32,9
Toplam	283	100,0

Anketi yanıtlayan lider konumundaki personelin % 6,0'ı 1–3 yıl, % 13,1'i 4–7 yıl, % 22,6'sı 4–7 yıl, % 25,4'ü 10–15 yıl ve % 32,9'u 15 yıldan fazla tam zamanlı iş deneyimleri vardır. Bulunan değerler Tablo–8'de verilmektedir.

Tablo–9: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Hiyerarşik Kademesi

	Frekans	% Frekans
Müdür	7	2,5
Şef-Yönetici	80	28,3
Uzman-Sorumlu Uzman	119	42,0
Teknisyen	11	3,9
Ustabaşı	66	23,3
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 2,5'i müdür, % 28,3'ü şef-yönetici, % 42,0'ı uzman-sorumlu uzman, % 3,9'u teknisyen ve % 23,3'ü ustabaşıdır. Bulunan değerler Tablo–9'da verilmektedir.

Tablo–10: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Cinsiyeti

	Frekans	% Frekans
Kadın	27	9,5
Erkek	256	90,5
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 9,5'i kadın, % 90,5'i erkektir. Bulunan değerler Tablo-10'da verilmektedir.

Tablo-11: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Yaşı

	Frekans	% Frekans
20-25	9	3,2
26-30	62	21,9
31-35	65	23,0
36-40	64	22,6
40+	83	29,3
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 3,2'si 20-25, % 21,9'u 26-30, % 23,0'ı 31-35, % 22,6'sı 36-40 ve % 29,3'ü 40 yaşın üzerindedir. Bulunan değerler Tablo-11'de verilmektedir.

Tablo-12: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Doğum Yerleri

	Frekans	% Frekans
ADANA	4	1,4
ADİYAMAN	4	1,4
ALMANYA	2	,7
AMASYA	5	1,8
ANKARA	18	6,4
ARDAHAN	3	1,1
ARTVIN	3	1,1
BALIKESİR	2	,7
BAYBURT	2	,7
BOLU	1	,4
BULGARISTAN	1	,4
BURSA	10	3,5
ÇANAKKALE	2	,7
ÇANKIRI	1	,4
ÇORUM	1	,4
DIYARBAKIR	3	1,1
ELAZIĞ	3	1,1
ERZURUM	2	,7
ESKİŞEHİR	3	1,1
GAZİANTEP	1	,4
GİRESUN	5	1,8
GÜMÜŞHANE	3	1,1
HATAY	5	1,8

İSTANBUL	31	11,0
KAYSERİ	1	,4
KIRIKKALE	1	,4
KIRKLARELİ	1	,4
KOCAELİ	110	38,9
KONYA	10	3,5
MALATYA	3	1,1
MERSİN	4	1,4
NIĞDE	1	,4
ORDU	1	,4
RİZE	2	,7
SAKARYA	4	1,4
SAMSUN	11	3,9
SİVAS	3	1,1
TEKİRDAĞ	3	1,1
TOKAT	2	,7
TRABZON	2	,7
YALOVA	9	3,2
Toplam	283	100,0

Tablo–12 incelendiğinde araştırmaya katılanların çoğunluğunu (% 56,3); Kocaeli (% 38,9), İstanbul (%11,0) ve Ankara (% 6,4) doğumluların oluşturduğu görülmektedir. Bulunan diğer değerler Tablo–12’de verilmektedir.

Tablo–13: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Eğitim Durumu

	Frekans	% Frekans
İlk-Ortaokul	5	1,8
Lise	94	33,2
Ön Lisans	43	15,2
Lisans	117	41,3
Yüksek Lisans-Doktora	24	8,5
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 1,8’i İlk-Ortaokul, % 33,2’si Lise, % 15,2’si Ön Lisans, % 41,3’ü Lisans ve % 8,5’i Yüksek lisans-doktora eğitimi yapmışlardır. Bulunan değerler Tablo–13’de verilmektedir.

Tablo–14: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Medeni Durumları

	Frekans	% Frekans
Bekâr	12	4,2
Evli	205	72,4
Ayrı	12	4,2

Boşanmış	46	16,3
Dul	8	2,8
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 4,2'si bekâr, % 72,4'ü evli, % 4,2'si ayrı, % 16,3'ü boşanmış ve % 2,8'i dul'dur. Bulunan değerler Tablo-14'de verilmektedir.

Tablo-15: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Çocuk Sayıları

	Frekans	% Frekans
Yok	90	31,8
Bir	80	28,3
İki	78	27,6
İki+	35	12,4
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 31,8'inin çocuğu yok, % 28,3'ünün bir, % 27,6'sının iki ve % 12,4'ünün ikiden fazla çocukları vardır. Bulunan değerler Tablo-15'de verilmektedir.

Tablo-16: İşletmenin Çalıştırdığı Lider Durumundaki Personelin Eşlerinin İş Durumları

	Frekans	% Frekans
Çalışıyor	62	21,9
Çalışmıyor	143	50,5
Eşi Yok	78	27,6
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 21,9'unun eşleri çalışıyor, % 50,5'inin eşleri çalışmıyor ve % 27,6'sının eşi yoktur. Bulunan değerler Tablo-16'da verilmektedir.

Tablo-17: Lider Durumundaki Personelin Çalıştığı İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör

	Frekans	% Frekans
Kâğıt	181	64,0
Kimya	102	36,0
Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların % 64,0'ı kâğıt, % 36,0'ı ise sektöründe faaliyet gösteren işletmede çalışmaktadır. Bulunan değerler Tablo-17'de verilmektedir.

3.5.2. Araştırmaya Katılanların Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri

Tablo–18’de anketin ikinci bölümünde kullanılan 60 sorunun betimsel istatistikleri verilmiştir. Buna göre ortalaması üçten düşük olanlar sorulara katılanları gösterirken, ortalaması üçten büyük olanlar, katılmayanları göstermektedir. Bir ile üç arasındaki değerler katılanların şiddetini gösterirken, üç ile beş arasındaki değerler katılmayanların şiddetini göstermektedir.

Tablo–18: Katılanların Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri

Davranışlar	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans		
1.Yapılan işler hakkında bilgi verilmesini isterim.	163	57,6	113	39,9	7	2,5	-	-	-	-	1,45	,546
2.Astlarımdan birisi iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğimi çeşitli şekillerde belirtirim.	125	44,2	158	55,8	-	-	-	-	-	-	1,56	,497
3, Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne yapacaklarımı planlarım,	135	47,7	135	47,7	8	2,8	5	1,8	-	-	1,59	,638
4.İş yerimde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım,	70	24,7	190	67,1	23	8,1	-	-	-	-	1,83	,550
5,Astlarımla yaptığım toplantılarda dostça şakalar ve yorumlar yaparım,	56	19,8	194	68,6	23	8,1	10	3,5	-	-	1,95	,648
6,Astlarıma her konuda bilgi veririm,	59	20,8	136	48,1	34	12,0	54	19,1	-	-	2,29	1,005
7,Astlarımla birlikte ekip çalışması yaparım,	108	38,2	165	58,3	10	3,5	-	-	-	-	1,65	,546
8,Astlarımla çalışma tempolarına karışmam,	16	5,7	61	21,6	35	12,4	153	54,1	18	6,4	3,34	1,061
9,İş yerimi eleştirilere karşı savunurum,	88	31,1	163	57,6	23	8,1	9	3,2	-	-	1,83	,703
10,Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde serbest bırakırım,	12	4,2	126	44,5	45	15,9	98	34,6	2	,7	2,83	,982
11, Astlarımla tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmayı isterim,	94	33,2	181	64,0	5	1,8	3	1,1	-	-	1,71	,554
12,Eleştiride bulunduğum zaman nedenlerini açıklarım,	120	42,4	159	56,2	-	-	4	1,4	-	-	1,60	,570

Davranışlar	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans		
13,Mevcut uygulamalar konusunda yenilik yapılması gerektiğinde bunu astlarıma söylerim	95	33,6	180	63,6	8	2,8	-	-	-	-	1,69	,520
14,Astlarımdan işyerinin kurallarına uymalarını beklerim,	163	57,6	116	41,0	4	1,4	-	-	-	-	1,44	,525
15,Astlarımdan bana adımla hitap etmelerini isterim,	44	15,5	131	46,3	27	9,5	69	24,4	12	4,2	2,55	1,142
16,Astlarıma, daha önce tartışılmış ancak sonuca ulaşmamış sorunları yeniden tartışmak için, bir araya getiririm,	41	14,5	177	62,5	54	19,1	11	3,9	-	-	2,12	,691
17,Astlarımdan işyeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarına çalışırım,	59	20,8	189	66,8	34	12,0	1	,4	-	-	1,92	,581
18,Benim için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir,	26	9,2	152	53,7	23	8,1	75	26,5	7	2,5	2,59	1,052
19,İş yerimin dışındaki kişilere, iş yerimin ne kadar önemli olduğunu belirtirim,	99	35,0	118	41,7	42	14,8	24	8,5	-	-	1,97	,916
20,Astlarımdan çalışma saatlerini onlara danışmadan değiştirim,	4	1,4	-	-	3	1,1	170	60,1	106	37,5	4,32	,641
21,İşletmedeki gelişmeler hakkında sürekli bilgi edinirim,	57	20,1	189	66,8	34	12,0	3	1,1	-	-	1,94	,601
22,Gerektiği zaman astlarıma, başkalarının yanında överek vb, onurlandırırım,	79	27,9	171	60,4	29	10,2	4	1,4	-	-	1,85	,646
23,Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım,	71	25,1	198	70,0	6	2,1	8	2,8	-	-	1,83	,597
24,İşlerin yapılma(usul) yöntemlerindeki değişmelere karşı direnme gösteririm,	10	3,5	46	16,3	54	19,1	160	56,5	13	4,6	3,42	,936
25,Kendi çıkarlarıma aykırı olacak hareketlerden kaçınırım,	11	3,9	126	44,5	64	22,6	68	24,0	14	4,9	2,82	1,004
26,Astlarımdan birbiriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlarım,	43	15,2	224	79,2	9	3,2	7	2,5	-	-	1,93	,528
27,Astlarımdan bir ekip halinde çalışmalarını özendiririm,	85	30,0	187	66,1	11	3,9	-	-	-	-	1,74	,521
28,Astlarımdan yapabileceklerinden fazlasını isterim,	5	1,8	69	24,4	48	17,0	161	56,9	-	-	3,29	,896
29,İş yerim dışındaki davranışlarımda, iş yerinin bir temsilcisi gibi hareket ederim,	103	36,4	142	50,2	21	7,4	17	6,0	-	-	1,83	,807

Davranışlar	Kesinlikle katılıyor		Katılıyor		Ne Katılıyor Ne katılmıyor		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans		
30,Astlarımın belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım,	52	18,4	221	78,1	10	3,5	-	-	-	-	1,85	,445
31,Her işten kimin sorumlu olduğunu bilirim,	80	28,3	191	67,5	3	1,1	9	3,2	-	-	1,79	,615
32, Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm,	73	25,8	170	60,1	24	8,5	16	5,7	-	-	1,94	,753
33,Standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm,	22	7,8	162	57,2	55	19,4	44	15,5	-	-	2,43	,845
34,Yapılacak işleri ben başlatırım, (Yeni bir iş başlatmak, eğitimi planlamak vb,)	14	4,9	154	54,4	50	17,7	65	23,0	-	-	2,59	,896
35,Astlarıma adlarıyla hitap ederim,	90	31,8	154	54,4	19	6,7	16	5,7	4	1,4	1,90	,856
36,Astlarıma, kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim,	88	31,1	170	60,1	14	4,9	6	2,1	5	1,8	2,13	2,742
37, Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışırım,	82	29,0	158	55,8	37	13,1	6	2,1	-	-	1,88	,702
38,Belli bir süre içinde yapılması gerekli iş miktarını astlarıma bildiririm,	71	25,1	198	70,0	11	3,9	3	1,1	-	-	1,81	,545
39,İş yerim için özel avantajlar sağlamaya çalışırım,	69	24,4	170	60,1	36	12,7	8	2,8	-	-	1,94	,694
40, Yaptığım işlerde astlarıma danışmam,	46	16,3	165	58,3	33	11,7	31	11,0	8	2,8	2,26	,953
41,Bir plana dayanmadan çalışırım,	72	25,4	178	62,9	16	5,7	17	6,0	-	-	1,92	,740
42,Üzerinde tartışma yapılmayacak bir tarzda konuşurum,	15	5,3	47	16,6	56	19,8	133	47,0	32	11,3	3,42	1,060
43,Astlarımın benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım,	59	20,8	208	73,5	10	3,5	6	2,1	-	-	1,87	,559
44,İşyerimde astlarım arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan haberdar olurum,	33	11,7	178	62,9	38	13,4	34	12,0	-	-	2,26	,817
45,Astlarımın kişisel sorunlarını kendileriyle tartışırım,	23	8,1	146	51,6	48	17,0	63	22,3	3	1,1	2,57	,959
46,Hata yapan astımı huzursuz ederim,	2	,7	30	10,6	26	9,2	171	60,4	54	19,1	3,87	,869
47,Kendimi sevilmeyen kişi yapacağımı bilsem de işyerimi savunurum,	29	10,2	128	45,2	69	24,4	51	18,0	6	2,1	2,57	,970
48,Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim,	54	19,1	172	60,8	35	12,4	22	7,8	-	-	2,09	,787

Davranışlar	Kesinlikle katılıyor		Katılıyor		Ne Katılıyor Ne katılmıyor		Katılmıyor		Kesinlikle katılmıyor		Ortalama	Standart Sapma
	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans	Frekans	% Frekans		
49,iş yerime mal olmuş faaliyetlerin astlarım tarafından eleştirilmesini istemem,	1	,4	101	35,7	64	22,6	95	33,6	22	7,8	3,13	1,003
50,İş yerimde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı istekliyimdir,	84	29,7	189	66,8	6	2,1	4	1,4	-	-	1,75	,561
51,Astlarımı değerlendirmede standart bir yöntem kullanırım,	21	7,4	123	43,5	29	10,2	110	38,9	-	-	2,81	1,042
52,Astlarımın bölüm içi kararlara katılmalarını sağlarım,	39	13,8	225	79,5	10	3,5	9	3,2	-	-	1,96	,548
53,İş yerimdeki yerimin ve ağırlığının astlarımca anlaşıldığından emin olmak isterim,	28	9,9	184	65,0	49	17,3	22	7,8	-	-	2,23	,729
54,Çeşitli konularda astlarımın ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberim olur,	29	10,2	192	67,8	33	11,7	29	10,2	-	-	2,22	,764
55,Astlarımca düzenlenen sosyal faaliyetlere katılırım,	42	14,8	209	73,9	15	5,3	17	6,0	-	-	2,02	,665
56,Belirli bir işimi yapan astımı diğerlerine tanıtırım,	23	8,1	164	58,0	71	25,1	25	8,8	-	-	2,35	,753
57,Çalıştığım kuruma yardımcı olabilecek kişilerle ilişki kurarım,	39	13,8	205	72,4	22	7,8	17	6,0	-	-	2,06	,674
58,Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem veririm,	124	43,8	130	45,9	25	8,8	4	1,4	-	-	1,68	,694
59,Söz verdiğim şeyleri yerine getiririm,	126	44,5	157	55,5	-	-	-	-	-	-	1,55	,498
60,Yeni fikirleri kabulde acele davranmam,	-	-	25	8,8	41	14,5	168	59,4	49	17,3	3,85	,807

3.5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak amacıyla başvurulan bir

yöntemdir. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Birincisi değişken sayısını azaltmak ve ikincisi değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır. (Özdamar, 1999: 231).

Bu araştırmada lider konumundaki personelden kendi davranışlarını betimlemeleri istenmiştir. Bu gruptan elde edilen verilerde öz değerleri ikiden büyük olan faktörler belirlenmiş, daha sonra, önceden elde edilen faktör matrisinde hiçbir faktörle önemli ilişkisi bulunmayan değişkenler çıkarılmış ve analize yeniden başlanılmıştır.

Tablo-19: Liderlik Davranışları İçin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	7,292	16,957	16,957	7,292	16,957	16,957
2	3,840	8,930	25,887	3,840	8,930	25,887
3	3,251	7,560	33,448	3,251	7,560	33,448
4	2,639	6,138	39,585	2,639	6,138	39,585
5	2,262	5,260	44,845	2,262	5,260	44,845
6	1,994	4,638	49,483			
7	1,838	4,274	53,757			
8	1,497	3,481	57,238			
9	1,347	3,132	60,370			
10	1,226	2,852	63,222			
11	1,173	2,728	65,950			
12	1,124	2,613	68,563			
13	1,038	2,414	70,978			
14	1,018	2,367	73,344			
15	,905	2,104	75,449			
16	,879	2,045	77,494			
17	,864	2,009	79,503			
18	,833	1,937	81,440			
19	,747	1,737	83,177			
20	,696	1,618	84,795			
21	,656	1,525	86,319			
22	,619	1,439	87,759			
23	,544	1,266	89,025			
24	,510	1,187	90,212			
25	,443	1,030	91,242			
26	,407	,947	92,190			
27	,391	,909	93,099			
28	,352	,818	93,917			
29	,322	,749	94,666			
30	,303	,705	95,372			

Boyut	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
31	,280	,651	96,022			
32	,254	,590	96,612			
33	,243	,564	97,176			
34	,222	,517	97,693			
35	,174	,404	98,096			
36	,168	,391	98,487			
37	,150	,350	98,837			
38	,120	,279	99,116			
39	,098	,227	99,344			
40	,086	,200	99,543			
41	,077	,178	99,722			
42	,071	,165	99,887			
43	,049	,113	100,000			

Liderlik davranış boyutları, 43 maddeden özdeğerleri ikiden büyük olan beş faktör altında toplanmıştır. Faktör analizine ilişkin veriler Tablo-19'da verilmektedir.

Açıklanan Varyanslar:

Faktör 1	(Hükmetme)	: %16,957
Faktör 2	(İletişim ve temsil etme)	: % 8,930
Faktör 3	(Örgütlenme)	: % 7,560
Faktör 4	(Üretim ve yapıyı harekete geçirme)	: % 6,138
Faktör 5	(Bütünleştirme ve üyeliğin korunması)	: % 5,260
Toplam Varyans		: % 44,845

Tablo-20: Liderlik Davranışları İçin Yeni Faktör Analizi Matrisi

	Faktör Bileşenleri				
	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
2. Astarımdan birisi iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğimi çeşitli şekillerde belirtirim.	.627	.054	-.140	.005	-.119
3. Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne yapacaklarımı planlarım.	.374	-.345	.332	.154	-.065
5.Astarımla yaptığım toplantılarda dostça şakalar ve yorumlar yaparım.	.294	.334	.303	.120	-.430
6.Astarıma her konuda bilgi veririm.	.404	.364	.411	.323	-.036
7.Astarımla birlikte ekip çalışması yaparım.	.728	.120	.097	-.015	-.073
8.Astarımın çalışma tempolarına karışmam.	.047	.298	.399	.273	.327
9.İş yerimi eleştirilere karşı savunurum.	.550	-.330	-.032	.236	.316

Faktör Bileşenleri					
	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
10.Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde serbest bırakırım.	.140	.573	.143	-.203	.285
11. Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmayı isterim.	.376	-.257	-.102	.207	.271
12.Eleştiriye bulunduğum zaman nedenlerini açıklarım.	.437	-.001	-.404	.482	.074
13.Mevcut uygulamalar konusunda yenilik yapılması gerektiğinde bunu astlarıma söylerim	.594	-.139	-.403	.240	-.132
15.Astlarıma bana adımla hitap etmelerini isterim.	.001	.392	.194	.250	.375
16.Astlarıma, daha önce tartışılmış ancak sonuca ulaşmamış sorunları yeniden tartışmak için, bir araya getiririm.	.493	.505	.047	-.158	-.067
17.Astlarıma işyeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarına çalışırım.	.568	.209	.202	.211	.030
18.Benim için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir.	.346	-.332	.337	.456	-.005
19.İş yerimin dışındaki kişilere, iş yerimin ne kadar önemli olduğunu belirtirim.	.496	-.199	.209	.220	.216
20.Astlarıma çalışma saatlerini onlara danışmadan değiştiririm.	-.190	.013	.714	-.040	.066
21.İşletmedeki gelişmeler hakkında sürekli bilgi edinirim.	.447	-.219	-.059	.145	-.205
22.Gerektiği zaman astlarıma, başkalarının yanında överek vb. onurlandırırım.	.573	.049	-.310	.222	.073
23.Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.	.287	-.258	.037	.638	-.089
24.İşlerin yapılma(usul) yöntemlerindeki değişimlere karşı direnme gösteririm.	.120	.270	.463	-.108	.148
25.Kendi çıkarlarıma aykırı olacak hareketlerden kaçınırım.	-.004	.212	-.195	-.050	.507
26.Astlarıma birbiriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlarım.	.460	.194	-.191	-.266	.109
27.Astlarıma bir ekip halinde çalışmalarını özendiririm.	.567	-.057	-.040	-.348	.062
29.İş yerim dışındaki davranışlarımda, iş yerinin bir temsilcisi gibi hareket ederim.	.341	-.605	.224	-.145	-.231
30.Astlarıma belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım.	.425	.271	-.238	-.125	.147
31.Her işten kimin sorumlu olduğunu bilirim.	.405	-.340	-.048	-.298	.085
32. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.	.218	.221	-.186	-.105	-.548
34.Yapılacak işleri ben başlatırım. (Yeni bir iş başlatmak, eğitimi planlamak vb.)	.158	.098	.381	-.018	-.325
37. Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışırım.	.347	-.271	-.146	-.057	.319
38.Belli bir süre içinde yapılması gerekli iş miktarını astlarıma bildiririm.	.437	-.362	.036	-.220	.034
40. Yaptığım işlerde astlarıma danışmam.	.097	.338	-.614	.110	-.177
43.Astlarıma benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım.	.643	.009	-.063	-.081	.037

Faktör Bileşenleri					
	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
45.Astlarımın kişisel sorunlarını kendileriyle tartışırım.	.255	.532	.082	.053	-.043
46.Hata yapan astımı huzursuz ederim.	-.179	-.481	.273	-.093	.343
48.Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.	.179	-.172	.268	-.300	-.504
49.iş yerime mal olmuş faaliyetlerin astlarım tarafından eleştirilmesini istemem.	-.079	.404	-.132	.489	-.251
50.İş yerimde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı istekliyimdir.	.482	-.034	-.107	-.296	.026
52.Astlarımın bölüm içi kararlara katılmalarını sağlarım.	.610	.119	-.255	-.383	.100
53.İş yerimdeki yerimin ve ağırlığının astlarımca anlaşıldığından emin olmak isterim.	.427	-.343	.176	.006	-.178
55.Astlarımca düzenlenen sosyal faaliyetlere katılırım.	.421	.226	.357	-.118	-.037
56.Belirli bir işimi yapan astımı diğerlerine tanıtırım.	.520	.370	.284	-.171	.100
57.Çalıştığım kuruma yardımcı olabilecek kişilerle ilişki kurarım.	.457	-.097	.129	-.307	.074

Elde edilen yeni faktör analizi beş faktörden oluşmaktadır. Maddeler çıkarıldıktan sonra, ilk faktörün (hükmetme) 23, ikinci faktörün (iletişim ve temsil etme) 6, üçüncü faktörün (örgütlenme) 5, dördüncü faktörün (üretim ve yapıyı harekete geçirme) 4 ve beşinci faktörün (bütünleştirme ve üyeliğin korunması) 5 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır.

Tablo-20 incelendiğinde; hükmetme boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,347-0,643 arasında, iletişim ve temsil etme boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,392-0,605 arasında, örgütlenme boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,399-0,714 arasında, üretim ve yapıyı harekete geçirme boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,456-0,638 arasında ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,325-0,548 arasında olduğu görülmektedir.

3.5.3.1. Lider Konumundaki Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Davranışları Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Anketi cevaplayan lider konumundaki personelin buldukları işletmede çalıştıkları süre, toplam tam zamanlı iş deneyimleri, hiyerarşik kademeleri, cinsiyetleri, yaşları, il olarak doğum yerleri, eğitim durumları, medeni durumları, bakmakla yükümlü oldukları çocuk sayıları, eşlerinin iş durumu ve çalıştıkları sektörlerine göre, liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınacaktır. Bu amaçla liderlik davranışları alt boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya parametrik olmayan testler uygulanacaktır. Bu amaçla liderlik davranışları alt boyutlarından olan hükmetme, iletişim ve temsil etme, örgütleme, üretim ve yapıyı harekete geçirme ve üyeliğin korunması ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Tablo–21’de verilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov testi örnek büyüklüğü küçük olduğu durumlarda ki-kare testine tercih edilmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi ile tek ve çift örnek durumlarında gözlenen değerlerin herhangi bir dağılıma uygun olup olmadığı test edilebilmektedir (Oğuzhan, Çakıcı, Özdi, 2003: 334).

H_0 : Liderlik davranışları alt boyutları normal dağılmaktadır.

H_1 : Liderlik davranışları alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablo–21: Liderlik Davranışları İçin Kolmogorov-Smirnov Testi

		Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütleme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Gözlem Sayısı		283	283	283	283	283
Normal Parametreler	Ortalama	42,9576	15,7703	15,6360	9,1519	11,3852
	Standart Sapma	7,18684	2,48261	2,30441	2,09734	2,03952
En Uç	Mutlak	,082	,095	,107	,117	,101

Noktaların Farkları	Pozitif	,052	,095	,080	,117	,101
	Negatif	-,082	-,082	-,107	-,102	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z		1,386	1,604	1,799	1,965	1,704
P		,043	,012	,003	,001	,006

Tablo–21’den de anlaşılacağı gibi; $P < 0.05$ olduğundan H_0 (Liderlik davranışları alt boyutları normal dağılmaktadır) hipotezi reddedilmektedir. Buna göre liderlik davranışları alt boyutlarına verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Ana kitle dağılımının normal dağılım göstermemesi durumunda parametrik olmayan testler kullanılır. Bunun nedeni ana kitle hakkında bilgi eksikliğinin ve yetersizliğinin olmasıdır (Oğuzhan v.d. 2003: 335).

3.5.3.2. Lider Konumundaki Personelin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda liderlik davranışları boyutları normal dağılım göstermediğinden ve değişken sayısı iki olduğundan, cinsiyet değişkenine göre liderlik davranışları alt boyutlarını algılama düzeylerini tespit etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : Kadınların ve erkeklerin liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Kadınların ve erkeklerin liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo–22: Cinsiyetlere Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları

	Cinsiyet	Gözlem sayısı	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Hükmetme	Kadın	27	37,8519	8,03695	1,54671
	Erkek	256	43,4961	6,89074	,43067
İletişim ve temsil etme	Kadın	27	14,0741	2,70222	,52004
	Erkek	256	15,9492	2,39472	,14967
Örgütlenme	Kadın	27	16,2963	3,06111	,58911
	Erkek	256	15,5664	2,20594	,13787
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Kadın	27	8,5185	2,32661	,44776
	Erkek	256	9,2188	2,06535	,12908

Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Kadın	27	9,4074	2,09870	,40390
	Erkek	256	11,5938	1,92175	,12011

Tablo–23: Cinsiyetlere Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama Değer	Değerler Toplamı
Hükmetme	Kadın	27	93,96	2537,00
	Erkek	256	147,07	37649,00
	Toplam	283		
İletişim ve temsil etme	Kadın	27	89,54	2417,50
	Erkek	256	147,53	37768,50
	Toplam	283		
Örgütlenme	Kadın	27	166,17	4486,50
	Erkek	256	139,45	35699,50
	Toplam	283		
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Kadın	27	120,48	3253,00
	Erkek	256	144,27	36933,00
	Toplam	283		
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Kadın	27	67,61	1825,50
	Erkek	256	149,85	38360,50
	Toplam	283		

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Mann-Whitney U	2159,000	2039,500	2803,500	2875,000	1447,500
Wilcoxon W	2537,000	2417,500	35699,500	3253,000	1825,500
Z	-3,212	-3,528	-1,628	-1,453	-5,022
P	,001	,000	,103	,146	,000

Tablo–22 ve Tablo–23’den de görüldüğü gibi liderlik davranışları boyutlarından, örgütlenme ve üretim ve yapıyı harekete geçirme davranış boyutlarını algılamada $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Hükmetme, iletişim ve temsil etme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece hükmetme, iletişim ve temsil etme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutları düzeyi, cinsiyete bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir.

3.5.3.3. Lider Konumundaki Personelin Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Ana kitle dağılımının normal dağılım göstermemesi nedeniyle, katılımcıların yaş gruplarına göre liderlik davranışları alt boyutlarını algılamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla, Kruskal Wallis testi kullanılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₀: Lider konumundaki personelin yaşlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H₁: Lider konumundaki personelin yaşlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo–24: Yaşlara Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Hükmetme	20–25	9	44,2222	3,59784	1,19928
	26–30	62	43,2581	7,35501	,93409
	31–35	65	43,1231	8,67559	1,07607
	36–40	64	42,3125	8,12184	1,01523
	40+	83	42,9639	5,10964	,56086
	Toplam	283	42,9576	7,18684	,42721
İletişim ve temsil etme	20–25	9	14,5556	3,16667	1,05556
	26–30	62	15,6613	2,98600	,37922
	31–35	65	15,6308	2,31550	,28720
	36–40	64	15,5313	2,37024	,29628
	40+	83	16,2771	2,14313	,23524
	Toplam	283	15,7703	2,48261	,14758
Örgütlenme	20–25	9	17,2222	1,48137	,49379
	26–30	62	15,9194	2,04297	,25946
	31–35	65	15,7846	1,90798	,23666
	36–40	64	15,8125	2,42261	,30283
	40+	83	15,0000	2,60862	,28633
	Toplam	283	15,6360	2,30441	,13698
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	20–25	9	9,2222	1,85592	,61864
	26–30	62	9,2903	2,15305	,27344
	31–35	65	8,4462	1,35820	,16846
	36–40	64	9,5156	2,12313	,26539
	40+	83	9,3133	2,42913	,26663
	Toplam	283	9,1519	2,09734	,12467
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	20–25	9	9,1111	1,36423	,45474
	26–30	62	11,0645	1,96586	,24966
	31–35	65	11,1846	2,58537	,32068
	36–40	64	11,7656	1,80601	,22575
	40+	83	11,7349	1,61611	,17739
	Toplam	283	11,3852	2,03952	,12124

Tablo–25: Yaşlara Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama Değer
Hükmetme	20–25	9	158,83
	26–30	62	142,40
	31–35	65	144,35
	36–40	64	138,49
	40+	83	140,73
	Toplam	283	
İletişim ve temsil etme	20–25	9	92,83
	26–30	62	141,32
	31–35	65	139,02
	36–40	64	135,13
	40+	83	155,48
	Toplam	283	
Örgütlenme	20–25	9	204,61
	26–30	62	151,62
	31–35	65	143,85
	36–40	64	147,48
	40+	83	122,34
	Toplam	283	
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	20–25	9	150,67
	26–30	62	151,17
	31–35	65	115,33
	36–40	64	158,07
	40+	83	142,70
	Toplam	283	
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	20–25	9	52,28
	26–30	62	131,20
	31–35	65	129,86
	36–40	64	155,14
	40+	83	159,17
	Toplam	283	

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	,575	6,131	11,446	10,500	19,050
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
P	,966	,190	,022	,033	,001

Tablo–24 ve Tablo–25’den de görüldüğü gibi liderlik davranışları boyutlarından, örgütlenme, üretim ve yapıyı harekete geçirme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Hükmetme ve iletişim ve temsil etme davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Böylece örgütlenme, üretim ve yapıyı harekete geçirme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutları düzeyi, yaşa bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir.

Bu farklılıkların hangi yaş grupları arasında ortaya çıktığı ise çoklu karşılaştırmaların yapıldığı Tukey testinde ortaya çıkmaktadır. Tukey testi

sonuçlarına göre; örgütlenme alt boyutunda 20–25 ve 40+ yaş grubu arasında 0,044 önem seviyesinde, üretim ve yapıyı harekete geçirme alt boyutunda 31–35 ve 36–40 yaş grubu arasında 0,03 önem seviyesinde liderlik davranışları boyutlarına bakış açıları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bütünleştirme ve üyeliğin korunması alt boyutunda ise, 20–25 yaş grubundakilerin liderlik davranışlarına, 26–30 yaş grubuyla 0,049, 31–35 yaş grubuyla 0,30, 36–40 yaş grubuyla 0,002 ve 40+ yaş grubuyla 0,002 önem seviyelerinde farklı bakış açılarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Böylece diğer yaş grubu ortalamaları arasındaki fark anlamlı olmadığından, farkın 20–25 yaş grubundan kaynaklandığı ortaya konulmaktadır.

3.5.3.4. Lider Konumundaki Personelin Hiyerarşik Kademelerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Lider konumundaki personelin, hiyerarşik kademelerine göre liderlik davranışları algılama boyutlarını test edebilmek için yine Kruskal Wallis testi uygulanmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₀: Lider konumundaki personelin hiyerarşik kademelerine göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açıları arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Lider konumundaki personelin hiyerarşik kademelerine göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açıları arasında bir farklılık vardır.

Tablo–26: Hiyerarşik Kademelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Hiyerarşik Kademe	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Hükmetme	Müdür	7	47,8571	8,51329	3,21772
	Şef-Yönetici	80	44,1250	7,10567	,79444
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	42,6975	7,06334	,64750
	Teknisyen	11	46,0000	9,42338	2,84125
	Ustabaşı	66	40,9848	6,47241	,79670
	Toplam	283	42,9576	7,18684	,42721
İletişim ve temsil etme	Müdür	7	18,1429	2,11570	,79966
	Şef-Yönetici	80	16,3000	2,31342	,25865
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	15,7983	2,51968	,23098
	Teknisyen	11	14,8182	2,40076	,72386
	Ustabaşı	66	14,9848	2,38258	,29328
	Toplam	283	15,7703	2,48261	,14758
Örgütlenme	Müdür	7	17,2857	1,38013	,52164
	Şef-Yönetici	80	15,5875	2,07269	,23173

	Uzman-Sorumlu Uzman	119	16,2353	2,34595	,21505
	Teknisyen	11	14,3636	2,11058	,63636
	Ustabaşı	66	14,6515	2,18028	,26837
	Toplam	283	15,6360	2,30441	,13698
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Müdür	7	8,1429	1,46385	,55328
	Şef-Yönetici	80	9,2125	2,59841	,29051
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	9,4958	1,84975	,16957
	Teknisyen	11	8,8182	1,94001	,58493
	Ustabaşı	66	8,6212	1,80397	,22205
	Toplam	283	9,1519	2,09734	,12467
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Müdür	7	12,0000	,81650	,30861
	Şef-Yönetici	80	11,6625	1,75704	,19644
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	11,2773	1,84540	,16917
	Teknisyen	11	12,0909	1,92117	,57926
	Ustabaşı	66	11,0606	2,67109	,32879
	Toplam	283	11,3852	2,03952	,12124

Tablo-27: Hiyerarşik Kademelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Hiyerarşik Kademe	N	Ortalama Değer
Hükmetme	Müdür	7	187,07
	Şef-Yönetici	80	149,18
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	141,79
	Teknisyen	11	192,68
	Ustabaşı	66	120,45
	Toplam	283	
İletişim ve temsil etme	Müdür	7	215,71
	Şef-Yönetici	80	159,44
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	139,96
	Teknisyen	11	122,27
	Ustabaşı	66	120,01
	Toplam	283	
Örgütlenme	Müdür	7	207,43
	Şef-Yönetici	80	138,03
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	162,64
	Teknisyen	11	95,95
	Ustabaşı	66	110,33
	Toplam	283	
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Müdür	7	101,21
	Şef-Yönetici	80	138,08
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	156,38
	Teknisyen	11	140,00
	Ustabaşı	66	125,49
	Toplam	283	
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Müdür	7	173,64
	Şef-Yönetici	80	152,47
	Uzman-Sorumlu Uzman	119	135,21
	Teknisyen	11	171,50
	Ustabaşı	66	133,28
	Toplam	283	

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	11,569	15,010	26,086	8,485	5,474
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
P	,021	,005	,000	,075	,242

Tablo–26 ve Tablo–27 incelendiğinde; liderlik davranışları boyutlarından, hükmetme, iletişim ve temsil etme ve örgütleme davranış boyutlarını algılamada $P<0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Üretim ve yapıyı harekete geçirme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu sonuca göre hükmetme, iletişim ve temsil etme ve örgütleme davranış boyutları düzeyi, hiyerarşik kademelerine bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir.

3.5.3.5. Lider Konumundaki Personelin Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Lider konumundaki personelin eğitim durumlarına göre liderlik davranışları algılama boyutlarını test edebilmek için, yine Kruskal Wallis testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_0 : Lider konumundaki personelin eğitim durumlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin eğitim durumlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo–28: Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Hükmetme	İlk-Ortaokul	5	41,0000	,00000	,00000
	Lise	94	41,7447	7,68176	,79231
	Ön Lisans	43	43,4186	5,33288	,81326
	Lisans	117	43,2564	7,46619	,69025
	Yüksek lisans-Doktora	24	45,8333	6,72870	1,37349
	Toplam	283	42,9576	7,18684	,42721
İletişim ve temsil etme	İlk-Ortaokul	5	15,0000	,00000	,00000
	Lise	94	15,3617	2,44884	,25258
	Ön Lisans	43	14,6977	1,99446	,30415
	Lisans	117	16,4444	2,54424	,23522
	Yüksek lisans-Doktora	24	16,1667	2,44357	,49879
	Toplam	283	15,7703	2,48261	,14758
Örgütleme	İlk-Ortaokul	5	10,0000	,00000	,00000
	Lise	94	15,3191	2,08018	,21455
	Ön Lisans	43	15,2558	1,86564	,28451
	Lisans	117	16,3333	2,33046	,21545

	Yüksek lisans-Doktora	24	15,3333	1,92617	,39318
	Toplam	283	15,6360	2,30441	,13698
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	İlk-Ortaokul	5	8,0000	,00000	,00000
	Lise	94	9,0426	2,43591	,25124
	Ön Lisans	43	9,3953	1,54519	,23564
	Lisans	117	9,3077	2,09458	,19364
	Yüksek lisans-Doktora	24	8,6250	1,61009	,32866
	Toplam	283	9,1519	2,09734	,12467
	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	İlk-Ortaokul	5	14,0000	,00000
Lise		94	11,3191	2,31968	,23926
Ön Lisans		43	10,7209	1,57851	,24072
Lisans		117	11,6410	1,90037	,17569
Yüksek lisans-Doktora		24	11,0417	1,92194	,39231
Toplam		283	11,3852	2,03952	,12124

Tablo–29: Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama Değer
Hükmetme	İlk-Ortaokul	5	96,50
	Lise	94	118,34
	Ön Lisans	43	140,13
	Lisans	117	137,08
	Toplam	259	
İletişim ve temsil etme	İlk-Ortaokul	5	103,50
	Lise	94	120,02
	Ön Lisans	43	98,14
	Lisans	117	150,86
	Toplam	259	
Örgütlenme	İlk-Ortaokul	5	3,00
	Lise	94	118,09
	Ön Lisans	43	116,43
	Lisans	117	149,99
	Toplam	259	
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	İlk-Ortaokul	5	82,50
	Lise	94	124,65
	Ön Lisans	43	137,78
	Lisans	117	133,47
	Toplam	259	
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	İlk-Ortaokul	5	233,50
	Lise	94	127,19
	Ön Lisans	43	105,28
	Lisans	117	136,92
	Toplam	259	

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	5,127	19,428	26,996	3,273	15,709
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3
P	,163	,000	,000	,351	,001

Tablo–28 ve Tablo–29’da belirtilen test sonuçlarına göre; liderlik davranışları boyutlarından iletişim ve temsil etme, örgütlenme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece eğitim durumu, bu üç boyutu algılamada, lider personel arasında farklılıklara

neden olmaktadır. Hükmetme ve üretim ve yapıyı harekete geçirme davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu iki boyutun algılanmasında eğitim durumlarının etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tukey testi sonucunda lisans mezunu bir liderin, lise mezunu ile 0,11 ve ön lisans mezunu ile 0,001 önem seviyesinde iletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada farklı davrandığı ortaya çıkmaktadır. İlk-ortaokul mezunlarının örgütlenme davranış boyutunu lise mezunu ile 0,0001, ön lisans mezunu ile 0,0001, lisans mezunu ile 0,0001 ve yüksek lisans-doktora mezunu ile 0,0001 önem seviyesinde farklı algıladıkları belirlenmiştir. Bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılamada ilk-ortaokul mezunları, lise mezunlarından 0,030, ön lisans mezunlarından 0,005 ve yüksek lisans-doktora mezunlarından 0,023 önem seviyesinde farklı davranmaktadır.

3.5.3.6. Lider Konumundaki Personelin Medeni Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Lider konumundaki personelin medeni durumlarına göre liderlik davranışları algılama boyutlarını Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_0 : Lider konumundaki personelin medeni durumlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin medeni durumlarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo-30: Medeni Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Medeni Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Hükmetme	Bekâr	12	45,6667	7,95822	2,29734
	Evli	205	42,5659	7,13949	,49864
	Ayrı	12	40,0000	9,04534	2,61116
	Boşanmış	46	44,5435	5,81839	,85787
	Dul	8	44,2500	9,95346	3,51908
	Toplam	283	42,9576	7,18684	,42721
	Bekâr	12	16,6667	2,05971	,59459

İletişim ve temsil etme	Bekâr	12	16,6667	2,05971	,59459
	Evli	205	15,6146	2,53075	,17676
	Ayrı	12	17,5000	1,93061	,55732
	Boşanmış	46	15,7174	2,40982	,35531
	Dul	8	16,1250	2,10017	,74252
	Toplam	283	15,7703	2,48261	,14758
Örgütlenme	Bekâr	12	15,5000	2,35488	,67979
	Evli	205	15,4341	2,25393	,15742
	Ayrı	12	17,0833	2,15146	,62107
	Boşanmış	46	16,0000	2,37580	,35029
	Dul	8	16,7500	2,54951	,90139
	Toplam	283	15,6360	2,30441	,13698
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bekâr	12	10,1667	2,40580	,69449
	Evli	205	9,1268	2,11751	,14789
	Ayrı	12	9,3333	2,10339	,60720
	Boşanmış	46	8,9348	1,81845	,26812
	Dul	8	9,2500	2,65922	,94017
	Toplam	283	9,1519	2,09734	,12467
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Bekâr	12	10,5833	1,50504	,43447
	Evli	205	11,5024	2,03553	,14217
	Ayrı	12	11,7500	1,48477	,42862
	Boşanmış	46	11,0435	2,30898	,34044
	Dul	8	11,0000	1,69031	,59761
	Toplam	283	11,3852	2,03952	,12124

Tablo-31: Medeni Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama Değer
Hükmetme	Bekâr	12	160,25
	Evli	205	135,02
	Ayrı	12	98,75
	Boşanmış	46	155,70
	Toplam	275	
İletişim ve temsil etme	Bekâr	12	170,71
	Evli	205	133,54
	Ayrı	12	194,38
	Boşanmış	46	134,63
	Toplam	275	
Örgütlenme	Bekâr	12	137,29
	Evli	205	132,51
	Ayrı	12	184,17
	Boşanmış	46	150,62
	Toplam	275	
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bekâr	12	170,08
	Evli	205	137,42
	Ayrı	12	140,88
	Boşanmış	46	131,47
	Toplam	275	
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Bekâr	12	104,13
	Evli	205	143,28
	Ayrı	12	156,63
	Boşanmış	46	118,46
	Toplam	275	

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	6,447	8,917	6,296	2,345	6,662
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3
P	,092	,030	,098	,504	,083

$P < 0,05$ olduğu için, lider konumundaki personelin medeni durumlarına göre, liderlik davranışları alt boyutlarından sadece iletişim ve temsil etme alt boyutunda bakış açılarında bir farklılık vardır.

Medeni durumlarına göre diğer dört boyut için de $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Lider konumundaki personelin medeni durumları, iletişim ve temsil etme hariç, diğer liderlik davranışları boyutlarını algılamalarını etkilememiştir.

3.5.3.7. Lider Konumundaki Personelin Çocuk Sayılarına Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Lider konumundaki personelin çocuk sayılarına göre liderlik davranışları algılama boyutlarını test edebilmek için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_0 : Lider konumundaki personelin çocuk sayılarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H_1 : Lider konumundaki personelin çocuk sayılarına göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo-32: Çocuk Sayılarına Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Çocuk Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Hükmetme	Yok	90	44,0111	7,58990	,80005
	Bir	80	41,6250	6,75498	,75523
	İki	78	42,3718	7,58006	,85827
	İki+	35	44,6000	5,54765	,93772
	Toplam	283	42,9576	7,18684	,42721
İletişim ve temsil etme	Yok	90	16,0444	2,58740	,27274
	Bir	80	15,4875	2,70487	,30241
	İki	78	16,0769	2,35636	,26681
	İki+	35	15,0286	1,68882	,28546
	Toplam	283	15,7703	2,48261	,14758
Örgütlenme	Yok	90	16,1556	2,33638	,24628
	Bir	80	15,8375	1,97095	,22036
	İki	78	15,6667	2,12998	,24117
	İki+	35	13,7714	2,46249	,41624
	Toplam	283	15,6360	2,30441	,13698
	Yok	90	9,1222	1,80404	,19016

Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Yok	90	9,1222	1,80404	,19016
	Bir	80	8,7250	2,22173	,24840
	İki	78	9,7692	2,30709	,26123
	İki+	35	8,8286	1,74028	,29416
	Toplam	283	9,1519	2,09734	,12467
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Yok	90	11,3556	1,94481	,20500
	Bir	80	11,1125	2,41825	,27037
	İki	78	11,5256	1,79266	,20298
	İki+	35	11,7714	1,83248	,30975
	Toplam	283	11,3852	2,03952	,12124

Tablo–33: Çocuk Sayılarına Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Çocuk Sayısı	N	Ortalama Değer
Hükmetme	Yok	90	149,34
	Bir	80	132,35
	İki	78	136,41
	İki+	35	157,63
	Toplam	283	
İletişim ve temsil etme	Yok	90	149,51
	Bir	80	136,33
	İki	78	151,43
	İki+	35	114,66
	Toplam	283	
Örgütlenme	Yok	90	161,08
	Bir	80	141,64
	İki	78	146,41
	İki+	35	83,91
	Toplam	283	
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Yok	90	141,06
	Bir	80	125,18
	İki	78	166,19
	İki+	35	128,97
	Toplam	283	
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Yok	90	138,79
	Bir	80	130,24
	İki	78	150,15
	İki+	35	158,97
	Toplam	283	

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	3,489	6,175	23,183	11,354	4,163
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3
P	,322	,103	,000	,010	,244

Tablo–32 ve Tablo–33’de belirtilen test sonuçlarına göre; liderlik davranışları boyutlarından örgütlenme ve üretim ve yapıyı harekete geçirme davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece çocuk sayıları, bu iki boyutu algılamada, lider personel arasında farklılıklara neden olmaktadır. Hükmetme, iletişim ve temsil etme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu üç boyutun

algılanmasında çocuk sayılarının liderlik davranışlarına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.5.3.8. Lider Konumundaki Personelin Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Daha önceki bölümlerde olduğu gibi, lider konumundaki personelin örgütte çalışma sürelerine göre liderlik davranışlarını algılamaları arasındaki farkın tespitine ilişkin analiz yapılmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₀: Lider konumundaki personelin örgütte çalışma sürelerine göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H₁: Lider konumundaki personelin örgütte çalışma sürelerine göre liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo-34: Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyutlar	Çalışma Süreleri	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Hükmetme	1-3	31	44,7742	4,01422	,72098
	4-7	64	44,3750	8,89890	1,11236
	8-10	57	41,2982	6,82685	,90424
	10-15	64	43,3594	6,76210	,84526
	15+	67	41,7910	6,86788	,83905
	Toplam	283	42,9576	7,18684	,42721
İletişim ve temsil etme	1-3	31	16,9032	3,35017	,60171
	4-7	64	16,2500	1,86871	,23359
	8-10	57	14,1579	2,44065	,32327
	10-15	64	16,8125	2,38298	,29787
	15+	67	15,1642	1,71090	,20902
	Toplam	283	15,7703	2,48261	,14758
Örgütlenme	1-3	31	16,5161	2,93111	,52644
	4-7	64	15,7031	1,79664	,22458
	8-10	57	15,8947	1,61117	,21340
	10-15	64	15,5938	2,29367	,28671
	15+	67	14,9851	2,76061	,33726
	Toplam	283	15,6360	2,30441	,13698
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	1-3	31	9,5806	2,14125	,38458
	4-7	64	8,8906	1,54424	,19303
	8-10	57	8,6842	1,74395	,23099
	10-15	64	9,3281	2,52011	,31501
	15+	67	9,4328	2,31087	,28232
	Toplam	283	9,1519	2,09734	,12467
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	1-3	31	10,9032	2,76110	,49591
	4-7	64	11,4375	1,63178	,20397
	8-10	57	11,0877	2,48769	,32950

	10-15	64	11,5000	1,81703	,22713
	15+	67	11,7015	1,74959	,21375
	Toplam	283	11,3852	2,03952	,12124

Tablo-35: Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Süre (Yıl)	N	Ortalama Değer
Hükmetme	1-3	31	164,90
	4-7	64	149,72
	8-10	57	130,03
	10-15	64	144,91
	15+	67	131,43
	Toplam	283	
İletişim ve temsil etme	1-3	31	172,56
	4-7	64	160,65
	8-10	57	91,82
	10-15	64	176,02
	15+	67	120,23
	Toplam	283	
Örgütlenme	1-3	31	171,89
	4-7	64	141,90
	8-10	57	153,54
	10-15	64	140,97
	15+	67	119,43
	Toplam	283	
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	1-3	31	158,92
	4-7	64	133,79
	8-10	57	126,97
	10-15	64	143,95
	15+	67	152,93
	Toplam	283	
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	1-3	31	113,87
	4-7	64	143,01
	8-10	57	132,01
	10-15	64	149,17
	15+	67	155,70
	Toplam	283	

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Ki-kare	5,433	45,543	10,569	5,245	7,047
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
P	,246	,000	,032	,263	,133

Tablo-34 ve Tablo-36’da belirtilen test sonuçlarına göre; liderlik davranışları boyutlarından iletişim ve temsil etme ve örgütlenme davranış boyutlarını algılamada $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece örgütte çalışma süreleri, bu iki boyutu algılamada, lider personel arasında farklılıklara neden olmaktadır. Hükmetme, üretim ve yapıyı harekete geçirme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu üç

boyutun algılanmasında örgütte çalışma sürelerinin liderlik davranışlarına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tukey testi incelendiğinde, örgütte 8–10 yıldır çalışan lider konumundaki personelin, 1–3 yıl çalışan ile 0,0001, 4–7 yıl çalışan ile 0,0001 ve 10–15 yıl çalışan ile 0,0001 önem seviyesinde, iletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada farklı davrandığı görülmektedir. Örgütte 15 yıldan fazla çalışan lider konumundaki personelin, 1–3 yıl çalışan ile 0,001 ve 10–15 yıl çalışan ile 0,018 önem seviyesinde, iletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada farklı davrandığı ortaya çıkmaktadır. Örgütlenme davranış boyutunu ise, örgütte 15 yıldan fazla çalışan lider konumundaki personel, 1–3 yıl çalışandan 0,005 önem seviyesinde farklı algılamaktadır.

3.5.3.9. Lider Konumundaki Personelin Çalıştıkları Sektöre Göre Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda liderlik davranışları boyutları normal dağılım göstermediğinden ve değişken sayısı iki olduğundan, çalıştıkları sektör değişkenine göre liderlik davranışları alt boyutlarını algılama düzeylerini tespit etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₀: Lider konumundaki personelin çalıştıkları sektörlerin liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık yoktur.

H₁: Lider konumundaki personelin çalıştıkları sektörlerin liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında bir farklılık vardır.

Tablo–36: Sektöre Göre Liderlik Davranışları Boyutlarının Betimsel Dağılımları

Boyut	Sektör	Gözlem sayısı	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Hükmetme	Kâğıt	181	42,0994	6,77750	,50377
	Kimya	102	44,4804	7,66079	,75853
İletişim ve temsil etme	Kâğıt	181	15,3867	2,36047	,17545
	Kimya	102	16,4510	2,55873	,25335
Örgütlenme	Kâğıt	181	15,5304	2,16164	,16067
	Kimya	102	15,8235	2,53846	,25135

Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Kâğıt	181	9,1381	1,70871	,12701
	Kimya	102	9,1765	2,66035	,26341
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Kâğıt	181	11,4586	2,18446	,16237
	Kimya	102	11,2549	1,75582	,17385

Tablo-37: Sektöre Göre Liderlik Davranışları Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Sektör	N	Ortalama Değer	Değerler Toplamı
Hükmetme	Kâğıt	181	134,30	24307,50
	Kimya	102	155,67	15878,50
	Toplam	283		
İletişim ve temsil etme	Kâğıt	181	128,61	23278,00
	Kimya	102	165,76	16908,00
	Toplam	283		
Örgütlenme	Kâğıt	181	139,30	25213,50
	Kimya	102	146,79	14972,50
	Toplam	283		
Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Kâğıt	181	144,73	26195,50
	Kimya	102	137,16	13990,50
	Toplam	283		
Bütünleştirme ve üyeliğin korunması	Kâğıt	181	146,48	26512,50
	Kimya	102	134,05	13673,50
	Toplam	283		

	Hükmetme	İletişim ve temsil etme	Örgütlenme	Üretim ve yapıyı harekete geçirme	Bütünleştirme ve üyeliğin korunması
Mann-Whitney U	7836.500	6807.000	8742.500	8737.500	8420.500
Wilcoxon W	24307.500	23278.000	25213.500	13990.500	13673.500
Z	-2.113	-3.694	-.746	-.755	-1.240
P	.035	.000	.456	.450	,215

Tablo-36 ve Tablo-37'den de görüldüğü gibi liderlik davranışları boyutlarından, örgütlenme, üretim ve yapıyı harekete geçirme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutlarını algılamada $P > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Hükmetme ve iletişim ve temsil etme davranış boyutlarını algılama konusunda ise $P < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Böylece hükmetme ve iletişim ve temsil etme davranış boyutları düzeyi, sektöre bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir.

3.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderler inançlı takipçileri olan kişilerdir. Etkin liderler hem sonuç odaklıdırlar, hem de yüksek duygusal yetkinliklere sahiptirler. Liderlerin ortak özelliklerine yönelik bazı genellemeler yapılmakla birlikte, kültürel farklılıklar, içinde yetişilen çevre, eğitim durumu, çalışma süreleri, edindikleri deneyimler ve dönemin şartları onları çok farklı kılmaktadır. Bir kültürden diğerine davranışları, söylemleri ve amaçlanana anlamakta ve değerlendirmekte güçlük çeken liderlerin kitleleri peşlerinden sürüklemeleri imkânsızdır. Diğer taraftan toplumların gelişmişlik ve kurumsallaşma düzeyi ile yönetim biçimi hem iş, hem de kamu hayatında öne çıkan liderlerin özelliklerini farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla tek bir liderlik tiplemesi olmadığı gibi, değişen ve küreselleşen bugünün dünyasının ihtiyacı olan liderler ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklı özellikleri olan kişilikler olacaktır. Bu farklı kişiliklerden de farklı liderlik davranışları ortaya çıkabilecektir.

Bu araştırmanın amacı kâğıt ve kimya sektöründe görev yapan lider konumundaki personelin sosyo-demografik özelliklerine göre liderlik davranışlarını tanımlamaktır. Bu amaçla araştırma, Yalova ilinde bulunan kâğıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede lider konumunda görev yapan personele uygulanmıştır. Lider konumundaki personelden, kendi liderlik davranışlarını tanımlamaları istenmiştir.

Lider konumundaki personelin çoğunluğu halen buldukları işletmede uzun süreden beri çalışmaktadır. Anketi yanıtlayan lider konumundaki personelin % 11,0'ı 1-3 yıl, % 22,6'sı 4-7 yıl, % 20,1'i 4-7 yıl, % 22,6'sı 10-15 yıl ve % 23,7'si 15 yıldan fazla halen buldukları işletmede çalışmaktadır.

Ayrıca ankete katılanların tam zamanlı iş deneyim süreleri de oldukça uzundur. Ankete katılanların % 6,0'ı 1-3 yıl, % 13,1'i 4-7 yıl, % 22,6'sı 4-7 yıl, % 25,4'ü 10-15 yıl ve % 32,9'u 15 yıldan fazla tam zamanlı iş deneyimleri vardır.

Araştırmaya katılanların işgal ettikleri pozisyonlar incelendiğinde, çoğunluğunun şef-yönetici ve uzman-sorumlu uzman olarak çalıştıkları görülmektedir. Lider konumundaki personelin % 2,5'i müdür, % 28,3'ü şef-yönetici, % 42,0'ı uzman-sorumlu uzman, % 3,9'u teknisyen ve % 23,3'ü ustabaşdır.

Anket sorularını cevaplayan lider konumundaki personelin büyük bir çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların % 9,5'i kadın, % 90,5'i erkektir.

Katılımcıların çoğunluğu orta yaş grubundadır. Araştırmaya katılanların % 3,2'si 20–25, % 21,9'u 26–30, % 23,0'ı 31–35, % 22,6'sı 36–40 ve % 29,3'ü 40 yaş üzeri grubunda yer almaktadır.

İşletmelerin çalıştırdığı lider durumundaki personelin doğum yerleri incelendiğinde, çoğunluğunun Marmara Bölgesi'ndeki iller olduğu görülmektedir. Marmara Bölgesi dışındaki bölgelere ait illerde doğanlar, tüm katılımcıların % 39'unu oluşturmaktadır. En çok göze çarpan il ise % 38,9 ile Kocaeli'dir.

Eğitim durumları değerlendirildiğinde, % 1,8'i ilk-ortaokul, % 33,2'si lise, % 15,2'si ön lisans, % 41,3'ü lisans ve % 8,5'i yüksek lisans-doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Medeni durumları incelendiğinde, büyük bir çoğunluğunun evli oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 4,2'si bekâr, % 72,4'ü evli, % 4,2'si ayrı, % 16,3'ü boşanmış ve % 2,8'i dul'dur.

Sahip oldukları çocuk sayılarına bakıldığında, araştırmaya katılanların % 31,8'inin çocuklarının olmadığı, % 28,3'ünün bir, % 27,6'sının iki ve % 12,4'ünün ikiden fazla çocukları olduğu görülmektedir.

Ankete katılan lider konumundaki personelin % 64'ü kâğıt sektöründe, % 36'sı ise kimya sektöründe çalışmaktadırlar.

Liderlik davranışlarını belirlemek için kâğıt ve kimya sektöründe çalışan lider konumundaki personele uygulanan anket maddeleri faktör analizi yapılarak bu personelin sosyo-demografik özellikleri ile liderlik davranış boyutları arasındaki

ilişki incelenmiştir. Faktör analizi sonucu çakışan maddelerin tespit edilerek analizden çıkarılması ile birlikte yeniden yapılan faktör analizindeki dağılımlarına göre boyutlar sırasıyla; hükmetme, iletişim ve temsil etme, örgütlenme, üretim ve yapıyı harekete geçirme ve bütünleştirme ve üyeliğin korunması olarak isimlendirilmiştir.

Yeniden yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; ilk faktörün (hükmetme) 23, ikinci faktörün (iletişim ve temsil etme) 6, üçüncü faktörün (örgütlenme) 5, dördüncü faktörün (üretim ve yapıyı harekete geçirme) 4 ve beşinci faktörün (bütünleştirme ve üyeliğin korunması) 5 maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

Ankete katılan lider konumundaki personelin, cinsiyetlerine ve çalıştıkları sektörlere göre dağılımlarını ve liderlik davranışları alt boyutlarını algılamadaki farklılıklarını ölçmek için, Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Buldukları işletmede çalıştıkları süre, hiyerarşik kademeleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları ve bakmakla yükümlü oldukları çocuk sayılarına göre dağılımlarını ve liderlik davranışları alt boyutlarını algılamadaki farklılıklarını ölçmek için ise Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Yapılan bu testlerin sonuçlarına göre;

- **Hükmetme boyutunda** yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve örgütte çalışma süresinin yanıtlanan anket maddelerine ilişkin puanlarının farklı olmadığı, ancak cinsiyet, hiyerarşik kademe ve çalıştıkları sektörlerin liderlik davranışları alt boyutları puanlarının farklı olduğu ortaya konmuştur.

- **İletişim ve temsil etme boyutunda** yaş ve çocuk sayılarına göre liderlik davranışları alt boyut puan düzeyleri arasında fark olmadığı, ancak cinsiyet, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni durum, örgütte çalışma süresi ve çalıştıkları sektörlerin liderlik davranışları alt boyutları puan düzeylerinin farklı olduğu ortaya konmuştur.

- **Örgütlenme boyutunda** cinsiyet, medeni durum ve çalıştığı sektörlere göre liderlik davranışları alt boyutlarında lider konumundaki personelin farklı davranmadığı tespit edilirken, yaş, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni

durum, çocuk sayısı ve buldukları örgütte çalışma sürelerine göre farklı davrandığı gözlemlenmiştir.

- **Üretim ve yapıyı harekete geçirme boyutunda** cinsiyet, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni durum, buldukları örgütte çalışma süresi ve çalıştığı sektörlerin yanıtlanan anket maddelerine ilişkin puanlarının farklı olmadığı, ancak yaş ve çocuk sayısının liderlik davranışları alt boyutları puanlarının farklı olduğu ortaya konmuştur.

- **Bütünleştirme ve üyeliğin korunması boyutunda** hiyerarşik kademe, medeni durum, çocuk sayısı, buldukları örgütte çalışma süresi ve çalıştığı sektörlere göre liderlik davranışları alt boyutlarında lider konumundaki personelin farklı davranmadığı tespit edilirken, cinsiyet, yaş ve eğitim durumuna göre farklı davrandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu farklılıkların her bir boyutta, hangi değişkenler arasında ortaya çıktığı ise çoklu karşılaştırmaların yapıldığı Tukey testi ile ortaya çıkarılmıştır. Tukey testi sonuçları yaş grupları değişkenine göre incelendiğinde;

- Örgütlenme alt boyutunda 20–25 ve 40+ yaş grubu arasında,
- Üretim ve yapıyı harekete geçirme alt boyutunda 31–35 ve 36–40 yaş grubu arasında, istatistikî olarak liderlik davranışları boyutlarına bakış açılarında farklılıklar olduğu görülmektedir.
- Bütünleştirme ve üyeliğin korunması alt boyutunda ise 20–25 yaş grubundakilerin liderlik davranışlarına, 26–30, 31–35, 36–40 ve 40+ yaş gruplarıyla, istatistikî olarak farklı bakış açılarına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tukey testi sonuçları eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde;

- İletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada, lisans mezunu bir liderin, lise mezunu ve ön lisans mezunlarından istatistikî olarak farklı davrandığı ortaya çıkmaktadır.

- Örgütlenme davranış boyutunu, İlk-ortaokul mezunlarının lise mezunu, ön lisans mezunu, lisans mezunu ve yüksek lisans-doktora mezunları ile istatistikî olarak farklı algıladıkları belirlenmiştir.

- Bütünleştirme ve üyeliğin korunması davranış boyutunu algılamada, ilk-ortaokul mezunları lise, ön lisans ve yüksek lisans-doktora mezunlarından istatistikî olarak farklı davranmaktadır.

Tukey testi sonuçları buldukları örgütte çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde;

- İletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada, örgütte 8–10 yıldır çalışan lider konumundaki personelin, 1–3 yıl, 4–7 yıl ve 10–15 yıl arasında çalışanlar ile istatistikî olarak farklı davrandıkları görülmektedir.

- İletişim ve temsil etme davranış boyutunu algılamada, örgütte 15 yıldan fazla çalışan lider konumundaki personelin, 1–3 yıl ve 10–15 yıl çalışanlar ile istatistikî olarak farklı davrandığı ortaya çıkmaktadır.

- Örgütlenme davranış boyutunu ise, örgütte 15 yıldan fazla çalışan lider konumundaki personel, 1–3 yıl çalışandan istatistikî olarak farklı algılamaktadır.

Yukarıdaki sonuçlara göre; Türkiye’de liderlik özellik ve davranışlarının, lider konumunda çalışan personelin yaşlarına, eğitim seviyelerine ve çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık gösterdiği söylenebilir.

Yaş, eğitim ve çalışma süresi değişkenlerine göre, gruplar arasında ortaya çıkan farklılıkların genç yaş, düşük eğitim seviyesi ve daha az çalışma süresinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu belirtilen farklılıkların, örgüt amaçları ve verimliliği doğrultusunda giderilebilmesi için, konuyla ilgili olarak gerekli tedbirlerin alınması önerilebilir. Bu tedbirler; hizmet içi eğitim ve kurslar, açık lise ve üniversiteye katılım konusunda teşvik ve lisansüstü eğitimi destekleme şeklinde olabilir.

Günümüzde başarılı bir liderlik anlayışı; vizyon belirleyen, takipçilerini bu vizyona adapte edebilen, enerjisini onların yaratıcılığının ortaya çıkarılabileceği ortamı hazırlamaya harcayan, onlara güvenen, onlarla iyi iletişim kurabilen liderlik davranışları ile mümkün olabilecektir. Bu sebeple, bu yeni yaklaşımların lider konumundaki personele benimsetilmesine çaba gösterilmesi önerilebilir.

Hızlı gelişim ve değişim gösteren günümüz dünyasında, belirsizlik örgütler için önemli bir sorun olmaktadır. Dolayısıyla, liderlik; değişim ve belirsizlikle başa çıkmanın temel unsuru olarak çok daha önemli hale gelmiştir. Liderlerin de bu değişim ve belirsizlikleri örgütleri için fırsatlara dönüştürebilmeleri, ancak doğru bilgiye ulaşmaları ve elde edilen bilgiyi kullanarak, uygun liderlik davranışları sergilemeleri ile mümkün olacaktır. Bu amaçla örgütlerin, lider konumundaki personeline bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma konusunda gerekli eğitimi verecek tedbirleri alması ve teknolojik alt yapıyı kurması önerilebilir.

Bu araştırmanın sonuçları ve ölçeği temel alınarak bir odak grup görüşme çalışması önerilebilir ve bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

Bu araştırmanın daha geniş katılımcı ve sektörlerde yapılması önerilebilir.

Teze başlamadan önce lider konumundaki personelin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda bu amaca ulaşıldığı görülmüştür.

KAYNAKÇA

- ABELL, Derek F. (2006): “The Future of Strategy Is Leadership”, *Journal of Business Research*, Volume: 59, Issue: 3. www.sciencedirect.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).
- ACAR TEKİN, F. (2001): *Duyusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul: Basılmamış Doktora Tezi.*
- AKAR, Hulusi. (2004): ”Liderlik Ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi”, *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu: www.kho.edu.tr*. (Erişim Tarihi 10. 11. 2005).
- AKBULUT, Ural. (2004): ”Liderlik Ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi”, *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu: www.kho.edu.tr*. (Erişim Tarihi 10. 11. 2005).
- ALGANER, Yüce İhsan. (2002): *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- ALTILAR, Niyazi. (2002): *İçimizdeki Lider, İstanbul: Okumuş Adama Yayınları, 1. Basım.*
- ARIKAN, Metin. (2001): *Askeri Liderlik Yardımcı Kitabı, Ankara: Kara Harp Okulu.*
- ARIKAN, Semra v.d. (2001): *Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık.*
- AYCAN, Zeynep. (2000): *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.*
- AYDIN, Mustafa. (1994): *Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.*
- BAŞ, Türker. (2001): *Anket: Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Basım.*
- BASS, B.M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press.*

- BASS, B.M., AVOLIO, B.J., JUNG, D.I. and BERSON, Y. (2003): "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, Issue.2, 207–218.
- BAŞBUĞ, İlker. (2005): "Açış Konuşması", *Bilgi Çağı Ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici Ve Lider Yaklaşımları Sempozyumu*, www.gnkur.tsk. (Erişim Tarihi 10. 12. 2005).
- BAYKAL, Adnan N. (2000): *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 11. Basım.*
- BEDELAN, Arthur. (1989): *Organizational Behavior, Orlando: The Dresden Press.*
- BEYER, J.M. (1999): "Taming and Promoting Charisma to Change Organizations", *Leadership Quarterly, Volume: 10, Issue: 2.* www.sciencedirect.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).
- BONS, Paul. (1981): *Leadership In Organizations, New York: USMA Press.*
- BUONO and BOWDITCH. (1990): *A Primer on Organizational Behavior, New York: Willey Book.*
- BURKE, Shawn C., STAGL, Kevin C., KLEIN, Cameron, GOODWIN, Gerald F., SALAS, Eduardo and HALPIN Stanley M. (2006): "What Type Of Leadership Behaviors Are Functional In Teams? A Meta-analysis", *The Leadership Quarterly, Volume: 17, Issue: 3:* www.sciencedirect.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).
- BURNS, J.M. (1978): *Leadership, New York: Free Press.*
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002): *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Yayıncılık.*
- CAN H, AKGÜN A, KAVUNCUBAŞI Ş. (1994): *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: HÜİBF Yayın No: 18.*
- CEYLAN Adnan. (1997): *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21'nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu Yayını.*
- CHA, Sandra E. and EDMONDSON, Amy C. (2006):" When Values Backfire: Leadership, Attribution, And Disenchantment In A Values-Driven Organization", *The Leadership Quarterly, Volume: 17, Issue: 1: 57–58,* www.sciencedirect.com. (Erişim Tarihi:13.06.2006).

- CONGER, J.A. and KANUNGO, R.N. (1988): “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership”, *In Conger, J.A. and Kanungo, R.N., (Eds), Charismatic Leadership, San Francisco: Jossey Bass Inc.*
- ÇIRPAN, Hüseyin. (1999): “Lider mi, Yönetici mi?”, www.active.com, (Erişim Tarihi 10. 01. 2006).
- DE VRIES, R. E., ROE, R.A. and TAILLIEU, T. C. B., (1997): “On Charisma And Need For Leadership”, In Paper Presented At The Workshop On Transformational Leadership, *Tilburg University, The Netherlands, May 5-7, WORC Paper 97.12.018/3.*
- DEGROOT, T., SCOTT, K.D. and CROSS, T.C. (2000): “A Meta-Analysis To Review Organizational Outcomes Related To Charismatic Leadership. Organizational Behavior; Leadership; Meta-Analysis”, *Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol: 17, Issue: 4.*
- DELUGA, R. J. (2001): “American Presidential Machiavellianism Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance”, *The Leadership Quarterly, Vol: 12: 339–363*, www.sciencedirect.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).
- DEMİRAY, C. ve BERBEROĞLU, M.S. (2002): *Askeri liderlik Ders Kitabı, Ankara: KHO. Matbaası.*
- DÖKMEN, Üstün. (1998): *Etkili Liderlik Ders Notları, Ankara: Eğitim ve Doktrin Komutanlığı.*
- DRUCKER, Peter F. (2000): *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbun, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2. Basım.*
- EHRHART, M.G. and KLEIN, K.J. (2001): “Predicting Followers’ Presences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Value and Personality”, *The Leadership Quarterly, Vol: 12: 153–179*, www.sciencedirect.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).
- ERASLAN, Levent. (2004): “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/>. (Erişim Tarihi 07. 03. 2006).
- ERÇİL, Yavuz. (1997): *Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli, 21.YY. Liderlik Sempozyumu, Cilt-2, İstanbul: Deniz Harp Okulu.*
- ERDOĞAN, İlhan. (1996): *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: Avcıol Yayınları.*

- EREN, Erol. (2001): *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı.*
- ERTÜRK, Mümin. (2000): *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 3. Baskı.*
- Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, “Liderlik Nitelikleri”, www.eylem.com, (Erişim Tarihi 08. 01. 2006).
- FIEDLER, Fred. (1967): *A Theory Leadership Effectiveness, USA: McGraw-Hill Company.*
- FLEISHMAN, E.A. MUMFORD, M.D. ZACCARO, S.J. LEVIN, K.Y. KOROTKIN, A.L. and HEIN, M.B. (1991): “Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation”, *Leadership Quarterly* 4.
- GARDNER, W. L. (1998): “The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective”, *Academy Of Management Review, January.*
- GOFFEE, Robert ve GARETH, Jones. (2006): *Lideri Lider Yapan Nedir?*, www.yenibir.com, (Erişim Tarihi 11. 01. 2006).
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard ve McKee, Annie. (2002): *Yeni Liderler, Çev: Filiz Nayır-Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, 1. Basım.*
- GOLEMAN, Daniel. (1996): *Duygusal Zekâ, İstanbul: Varlık Yayınları.*
- GREENBERG, J. and BARON, R. A. (2003): *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization, New Jersey: Prentice Hall, Eighth Edition.*
- GÜL, Hasan. (2002): “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?”, www.bilgiyonetimi.org, (Erişim Tarihi:11.11.2005).
- GÜNEY, Salih. (2001): *Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.*
- GÜRSOY, Ali. (2005): “Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi, Manisa: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- HACKMAN, J.R. and WALTON, R.E. (1986): “Leading Groups in Organizations”. In: P.S. Goodman and Associates, *Editors, Designing Effective Work Groups, San Francisco: Jossey-Bass, CA.*
- HESELBEIN, Frances ve COHEN Paul M. (1999): *Liderden Lidere, Çev: Salim Atay, İstanbul: MESS Yayın No:318.*

- HOOIJBERG, Robert J. and HUNT, James G., (1997):”Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model”, *Journal of Management Vol: 23, No: 3*.
- HOUSE, R. J. (1992): “Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations”, *International Journal of Service Industry Management, Vol:3, No:2*.
- HOUSE, R.J. and HOWELL, J.M. (1992) “Personality and Charismatic Leadership”, *The Leadership Quarterly, Vol: 3*.
- HOWELL, J. M. and AVOLIO B. J. (1992): “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?”, *Academy of Management Executives, Vol: 6, No:2*.
- HUNT, J.G., BOAL, K.B. and DODGE, G.E. (1999): “The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination of two Kinds of Charismatic Leadership”, *Leadership Quarterly, Vol: 10, No: 3*.
- ÇERİK EKİBİ, (2003): “Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar”, www.insankaynaklari.com, (Erişim Tarihi 11. 11. 2005).
- İÇERİK EKİBİ, (2004): “Liderlik Teorileri”, www.insankaynaklari.com, (Erişim Tarihi 11. 11. 2005).
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. (1999): *Yeni İnsan Ve İnsanlar, İstanbul: Evrim Yayınevi, 10 Basım*.
- KAYA, İsmail. (1998): “Ağzı Olmayanları Konuşturma”, *Byte Dergisi, Temmuz Sayısı, 26*.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. (1998): *Lider ve Liderlik, İstanbul: Kalder Yayınları, No:24*.
- KERR, Steve, JERMIER, John. “Substitutes For Leadership: The Meaning and Measurement”, *Organizational Behavior and Human Performance, C. XXII, s. 375–403*.
- KILINÇ T. (1997): *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu*.
- KILINÇ, Tanıl. (2002): “Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>, (Erişim Tarihi: 11.11.2006).
- KILINÇ, Tanıl :”Liderlik Üzerine Bir Analiz”, www.hastanedergisi.com/sayi15/. (Erişim Tarihi 07. 03. 2006).
- KOÇEL, T. (2001): *İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınevi*.

- KOUZES, M. J. and POSNER Z. B. (1987): “The Credibility Factor What People Expect of Leaders”, In TAYLOR R.L. and ROSENBAACH W.E, *Editors, Military Leadership, San Francisco: Westview Press.*
- OVANAGH, D. (1974): *Crisis; Charisma and British Political Leadership: Winston Churchill's the Outsider, London: Sape Publications.*
- KUNHERT, W. K. and LEWIS P. (1987) “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis” *Academy of Management Review, Volume: 12, No: 4.*
- KUTLU, Merih: “Liderlik Bir Sosyal Kalitedir”, www.merih.net/m2/lid/liderinx.htm (Erişim Tarihi 10. 01. 2006).
- LARSSON, S. and RÖNNMARK, L. (1996): “The Concept Of Charismatic Leadership Its Application To An Analysis Of Social Movements And A Voluntary Organization In Sweden”, *International Journal Of Public Sector Management, Vol: 9, No: 7.*
- LUTHANS, Fred. (1992): *Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill Inc., 6. Edition.*
- MARJOSOLA, I.A. and TAKALA, T. (2000): “Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life”, *Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol: 14, No: 4.*
- NORTHCRAFT, Gregory. (1994): *Organizational Behavior, Orlando: The Dryden Press.*
- OĞUZHAN, A. ÖZDİL, T. Ve ÇAKICI, M. (2003): *Temel İstatistik-II, İstanbul: Özal Matbaası, Dördüncü Baskı.*
- OWENS, J. (1976): *The Uses of Leadership Theory, Management Organizations and Human Resources, Mc Graw Hill.*
- ÖZDAMAR, K. (1999): *Paket Programlar İle İstatistiksel veri analizi çok değişkenli analizler, Eskişehir: Kağan Kitabevi.*
- ÖZKAYA, O. Meltem, (2000): “Bir Lider Olarak Vehbi Koç”, *Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın: Basılmamış Doktora Tezi.*
- POPPER, Michael. (2004): “Leadership as Relationship”, *Journal for the Theory of Social Behavior, Volume: 34, Issue: 2, 107–125, www.blackwell-synergy.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).*

- ROBBINS, Stephan P. (1986): *Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc.*
- ROBBINS, Stephan P. (1998): *Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc., Eighth Edition.*
- ROST, C. Joseph. (1993): *Leadership For the 21 Century, Praeger: Connecticut.*
- SENDJAYA, Sen. (2005): “Morality and Leadership: Examining the Ethics of Transformational Leadership”, www.springerlink.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).
- SHEA, C.M. and HOWELL, J.M. (1999): “Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self Efficacy and Task Performance”, *Leadership Quarterly, Vol: 10, No: 3: 375–396*, www.sciencedirect.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).
- STOGDILL, Ralph. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research, New York: Free Press.*
- STOGDILL, Ralph. (1981): *Handbook of Leadership, New York: Collier Mc Milan Ltd.*
- SZILAGY, Andrew. (1990): *Organizational Behavior And Performance, New York: Co Harper Collins Pub.*
- ŞİMŞEK, Őerif M. (1999): *Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Őti. 5. Baskı.*
- TEKARSLAN, Erdal. (2000): *Davranışın Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basımevi.*
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver. (2005): “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakóltesi Dergisi, Sayı.1.*
- THOMPSON, K.J. (2000): “Charismatic Leadership and Its Effects on Team Cognitions, Behaviors and Performance”, *PhD, http://www.lib.umi.com/, AAT 9970342, Mississippi State University*, (Erişim Tarihi: 15.10.2005).
- TODUK AKİŐ, Yeşim. (2004): *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul. Alfa Yayınları.*
- TRICE, H.M. and BEYER, J.M. (1986): “Charisma and Its Routinization In Two Social Movement Organizations”, *Research in Organizational Behavior, Vol: 8.*
- USAL, Alparslan. (1995): *Davranış Bilimleri, İzmir: Barış Yayınları.*

- UYGUÇ, N., DUYGULU, E. ve ÇIRAKLAR, N., (2000): “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, *Erciyes Üniversitesi: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri Kitabı*.
- ÜLKER, Gönül. (1997): *Yönetici ve Lider, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, İstanbul: Deniz Harp Okulu*.
- VECCHIO, Robert. (1995): *Organizational Behavior, Fourth Worth: The Dryden Press*.
- VICTOR. H. Vroom: “A New Look At Managerial Decision Making”, *Organizational Dynamics, C. II, S.1, s. 345–347*.
- WEBER, M. (1946): *From Max Weber: Essays in Sociology, H. Gerth & C. Wright Mills (Eds.), New York: Oxford University Press*.
- WERNER, Isabel. (1993): *Liderlik ve Yönetim, Çev: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları, 1. Baskı*.
- www.kho.edu.tr. (Erişim Tarihi 10. 11. 2005).
- YALMAN, Aytaç. (2004): “Türk Kara Kuvvetlerinde Liderlik”, *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu: www.kho.edu.tr*. (Erişim Tarihi 10. 11. 2005).
- YİĞİT, Rana. (1996): “Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları”, *Hacettepe Üniversitesi, Ankara: Basılmamış Doktora Tezi*.
- YUKL A. Gary. (1989): *Leadership in Organizations, New Jersey: Prentice Hall*.
- YUKL A. Gary. (1994): *Leadership in Organizations, New Jersey: Prentice Hall International, 3. Edition*.
- ZALEZNIK, Abraham. (1999): *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır? Leadership (Liderlik), (Çev: Meral Tüzel), İstanbul: Harvard Business Rewiev Pub*.
- ZEL, Uğur. (1995): “Liderin Rehberlik Rolü, Bir Model Önerisi Ve Uygulama”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- ZEL, U. (1999): “Davranış Teorileri”, www.ugurzel.com, (Erişim Tarihi 10. 01. 2006).
- ZEL, Uğur. (2001): *Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı*.

EKLER

EK-1

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan, İşletme Anabilim Dalına bağlı olarak yapılan, bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anket çalışmasının birinci bölümünde, kişisel (demografik) özelliklerinizle ilgili sorular; ikinci bölümde, liderlik davranış ve özelliklerinizi belirleyen sorular bulunmaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

M. Cengiz ALKIN

OHIO STATE (EYALET) ÜNİVERSİTESİ, LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BETİMLEME ANKETİ

1. Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-10 yıl () 10-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

2. Kaç Yıllık Tam Zamanlı İş Deneyiminiz Var?

1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-10 yıl () 10-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

3. Bu İşletmede Hiyerarşik Kademeniz Nedir?

Müdür () Şef / Yönetici () Uzman / Sorumlu Uzman ()
Teknisyen () Ustabaşı ()

4. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

5. Yaşınız

20-25 Arası () 31-35 Arası () 40' ın Üzeri ()
26-30 Arası () 36-40 Arası ()

6. Doğum Yeriniz (İl Olarak) Belirtiniz?.....

7. Eğitim Durumunuz Nedir?

İlk-Ortaokul () Lise () Ön Lisans (2 Yıllık) ()
Lisans (En Az 4 Yıllık Fakülte) () Yüksek Lisans-Doktora ()

8. Medeni Durumunuz Nedir?

Bekâr () Nişanlı () Evli () Ayrı () Boşanmış () Dul ()

9. Bakmakla Yükümlü Olduğunuz Çocuk Sayısı Nedir?

Yok () Bir () İki () İki den Fazla ()

10. Eşinizin İş Durumu Nedir?

Çalışıyor () Çalışmıyor ()

11. Hangi sektörde çalışıyorsunuz?

Kâğıt () Kimya ()

LÜTFEN SİZE UYGUN OLAN BÖLÜMÜ İŞARETLEYİNİZ!

Davranışlar	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Yapılan işler hakkında bilgi verilmesini isterim.					
2.Astlarımdan birisi iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğimi çeşitli şekillerde belirtirim.					
3. Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne yapacaklarımı planlarım.					
4.İş yerimde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım.					
5.Astlarımla yaptığım toplantılarda dostça şakalar ve yorumlar yaparım.					
6.Astlarıma her konuda bilgi veririm.					
7.Astlarımla birlikte ekip çalışması yaparım.					
8.Astlarımla çalışma tempolarına karışmam .					
9.İş yerimi eleştirilere karşı savunurum.					
10.Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde serbest bırakırım.					
11. Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmayı isterim.					
12.Eleştiri de bulunduğum zaman nedenlerini açıklarım.					
13.Mevcut uygulamalar konusunda yenilik yapılması					

Davranışlar	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
gerektiğinde bunu astlarıma söylerim.					
14.Astlarımdan işyerinin kurallarına uymalarını beklerim.					
15.Astlarımdan bana adıyla hitap etmelerini isterim.					
16.Astlarımda, daha önce tartışılmış ancak sonuca ulaşmamış sorunları yeniden tartışmak için, bir araya getiririm.					
17.Astlarımda işyeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarına çalışırım.					
18.Benim için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir.					
19.İş yerimin dışındaki kişilere, iş yerimin ne kadar önemli olduğunu belirtirim.					
20.Astlarımda çalışma saatlerini onlara danışmadan değiştiririm.					
21.İşletmedeki gelişmeler hakkında sürekli bilgi edininirim.					
22.Gerektiği zaman astlarımda, başkalarının yanında överek vb. onurlandırırım.					
23.Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.					
24.İşlerin yapılma(usul) yöntemlerindeki değişmelere karşı direnme gösteririm.					
25.Kendi çıkarlarıma aykırı olacak hareketlerden kaçınırım.					
26.Astlarımda birbiriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlarım.					
27.Astlarımda bir ekip halinde çalışmalarını özendiririm.					
28.Astlarımda yapabileceklerinden fazlasını isterim.					

Davranışlar	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
29. İş yerim dışındaki davranışlarımda, iş yerinin bir temsilcisi gibi hareket ederim.					
30. Astlarımdan belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım.					
31. Her işten kimin sorumlu olduğunu bilirim.					
32. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.					
33. Standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.					
34. Yapılacak işleri ben başlatırım. (Yeni bir iş başlatmak, eğitimi planlamak vb.)					
35. Astlarıma adlarıyla hitap ederim.					
36. Astlarıma, kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.					
37. Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışırım.					
38. Belli bir süre içinde yapılması gerekli iş miktarını astlarıma bildiririm.					
39. İş yerim için özel avantajlar sağlamaya çalışırım.					
40. Yaptığım işlerde astlarıma danışmam .					
41. Bir plana dayanmadan çalışırım.					
42. Üzerinde tartışma yapılmayacak bir tarzda konuşurum.					
43. Astlarımdan benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım.					
44. İşyerimde astlarımdan arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan haberdar olurum.					
45. Astlarımdan kişisel sorunlarımı kendileriyle tartışırım.					
46. Hata yapan astımı huzursuz ederim.					

Davranışlar	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
47.Kendimi sevilmeleyen kişi yapacağımı bilsem de işyerimi savunurum.					
48.Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.					
49.iş yerime mal olmuş faaliyetlerin astlarım tarafından eleştirilmesini istemem .					
50.İş yerimde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı istekliyimdir.					
51.Astlarımı değerlendirmede standart bir yöntem kullanırım.					
52.Astlarımın bölüm içi kararlara katılmalarını sağlarım.					
53.İş yerimdeki yerimin ve ağırlığının astlarımca anlaşıldığından emin olmak isterim.					
54.Çeşitli konularda astlarımın ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberim olur.					
55.Astlarımca düzenlenen sosyal faaliyetlere katılırım.					
56.Belirli bir işimi yapan astımı diğerlerine tanıtırım.					
57.Çalıştığım kuruma yardımcı olabilecek kişilerle ilişki kurarım.					
58.Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem veririm.					
59.Söz verdiğim şeyleri yerine getiririm.					
60.Yeni fikirleri kabulde acele davranmam .					