

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

POSTMODERN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, LİDERİ
İZLEYENLERİN İŞ ETİĞİ ALGILAMALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET GÖKHAN KIRTAŞ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. SONER TASLAK

KASIM, 2017

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

POSTMODERN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, LİDERİ
İZLEYENLERİN İŞ ETİĞİ ALGILAMALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET GÖKHAN KIRTAŞ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. SONER TASLAK

KASIM, 2017

MUĞLA

T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

POSTMODERN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, LİDERİ
İZLEYENLERİN İŞ ETİĞİ ALGILAMALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

MEHMET GÖKHAN KIRTAŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

Tezli Yüksek Lisans

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 27/11/2017

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 17/11/2017

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Şeyma Gün EROĞLU

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Funda CENGİZ

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

KASIM, 2017

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 18/10/2017 tarih ve 808/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı **Tezli Yüksek Lisans Programı** öğrencisi Mehmet Gökhan KIRTAŞ'ın "Postmodern Liderlik Davranışlarının, Lideri İzleyenlerin İş Etiği Algılamalarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" adlı tezini incelemiş ve aday 17/11/2017 tarihinde saat 13.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra **90** dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine **Ay. Birliği** ile karar verildi.



Doç.Dr. Soner TASLAK

Tez Danışmanı



Yrd.Doç.Dr. Şeyma Gün EROĞLU

Üye



Yrd.Doç.Dr. Funda CENGİZ

Üye

YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Postmodern Liderlik Davranışlarının, Lideri İzleyenlerin İş Etiği Algılamalarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17.11.2017

Mehmet Gökhan KIRTAŞ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : KIRTAŞ

Adı : Mehmet Gökhan

Referans No:10111819

TEZİN ADI

Türkçe : POSTODERN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, LİDERİ İZLEYENLERİN İŞ ETİĞİ ALGILAMALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Y. Dil : A RESEARCH ABOUT THE EFFECTS OF THE POSTMODERN LEADERSHIP BEHAVIOURS ON THE BUSINESS ETHICS DETECTIONS OF THE ONES WHO FOLLOW THE LEADER

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

Fakülte :

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : TASLAK, SONER

Ünvanı : DOÇ. DR.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI:150

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. İŞLETME

2.

3.

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

1. LİDERLİK

2. ETİK

3. ETİK LİDERLİK

4. İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE ETİK LİDERLİK

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

1. LEADERSHIP

2. ETHICS

3. ETHICAL LEADERSHIP

4. ETHICAL LEADERSHIP AT COMMUNICATION SECTOR

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 17.11.2017

ÖZET

Bu araştırmada Muğla ilinde Türk Telekom'a bağlı olarak faaliyet gösteren, bayi yöneticileri tarafından hayata geçirilen liderlik süreçlerinin (ahlak dışı davranış, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik); bayi çalışanlarının etik algılarını ne düzeyde etkilediği ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik, liderliğin kavramsal çerçevesi, liderlik düşüncesinin tarihsel gelişimi ve liderlik kuramlarına yer verilerek, etkili bir liderde bulunması gereken tüm kıstaslar farklı yönleri ile ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde postmodern liderlik modellerine değinilmiş ve söz konusu modellere ilişkin yönetim literatüründe liderliğe atfedilen yeni görüşler hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde etik ve ahlakın kavramsal çerçevesi, iş etiği, yaklaşımlar ve kuramlar, etik dışı davranış bildirim ve liderlik ve etik konularına ilişkin literatür taraması yapılarak, nihayetinde liderlik ve etik ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise liderlik süreçlerinin çalışanların etik davranışları üzerine etkilerine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş ve söz konusu araştırma kapsamında öncelikle; araştırmanın önemi, amacı, kapsam ve sınırlılıkları, hipotezleri, evren ve örneklem düzeyleri, veri toplama ve değerlendirme yöntemi, verilerin analiz süreci, araştırmaya ilişkin bulgular ve son olarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik, Etik Liderlik, İletişim Sektöründe Etik Liderlik

ABSTRACT

In this survey it is aimed to measure the level of the leadership processes (non-ethical behavior, climatic ethics, communicational ethics, behavioral ethics, decisional ethics), which are implemented by distributor managers, operate relation with Turk Telekom in Muğla, on the perception of distributor staff.

At the first part of the survey, different aspects of all the criteria necessary for an effective leader are dealt by including the facts: leadership, conceptional cases of leadership, historical evolution of leadership idea.

At the second part of survey, postmodern leadership models are mentioned and it is aimed to give information about new ideas attributed to leadership in management literature related to subjected models.

At the third part of the survey, via literature review in relation to the topics as conceptional cases of ethic and morality, business ethics, approaches, facts, notice of non-ethic behavior, leadership and ethics, it is finally aimed to release the relation between leadership and ethics.

As for the fourth part of the survey, a study has been carried out for the effects of leadership processes on the ethic behavior of the staff. In the context of the mentioned study: importance, goal, scope and limitedness, hypothesis of the study, universe and sampling level, data gathering and assessing methods, analyzing process of data, findings about the study are primarily dealt with, and finally results and suggestions are mentioned.

Keywords: Leadership, Ethics, Ethical Leadership, Ethical Leadership at Communication Sector.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana yol gösteren ve her türlü aksaklığa karşın benden desteğini esirgemeyen danışman hocam sayın Doç. Dr. Soner Taslak'a ve öğrenim gördüğüm süre zarfında bana destek olan tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışmasının gerçekleştirilmesi hususunda azımsanmayacak ölçüde desteklerini benden esirgemeyen AVES Telekomünikasyon yöneticilerine ve Türk Telekom yönetici ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her anında olduğu gibi bu çalışmanın ortaya konması esnasında da benden destek ve fedakarlıklarını esirgemeyen çok sevgili aileme ve dostlarıma özverili davranışlarından dolayı teşekkür ederim.

Şehit Fırat Yılmaz ÇAKIROĞLU ve Şehit Polis Yaşar ÖZLEM başta olmak üzere, bu ülkenin her karış toprağını kanları ile sulamış tüm şehitlerimizin aziz hatıralarına ithafen...

Muğla, Kasım-2017 Mehmet Gökhan KIRTAŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolar LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ve LİDERLİK KURAMLARI

1. Liderlik Kavramı, Liderliğin Önemi ve Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci.....	2
1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Önemi.....	2
1.2. Liderlik Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi.....	7
2. Liderlik Kuramları.....	10
2.1. Büyük Adam Kuramı.....	10
2.2. Özellikler Kuramı.....	11
2.2.1. Fiziksel Özellikler.....	12
2.2.2. Zihinsel Özellikler.....	13
2.2.3. Kişilik ile İlgili Özellikler.....	13
2.2.4. Sosyo-Ekonomik Özellikler.....	14
2.3. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	15
2.3.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	15
2.3.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	16
2.3.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	17
2.3.4. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram (Izgara) Modeli.....	18
2.3.5. Likert'in 4 Sistem Modeli.....	20
2.3.6. Mc Gregor'un X,Y, Teorileri.....	21
2.3.7. İskandinav Çalışmaları.....	22
2.4. Durumsallık Kuramları.....	22
2.4.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	23
2.4.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı.....	27

2.4.3.	Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	28
2.4.4.	Yol-Amaç Kuramı.....	30
2.4.5.	Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli.....	32
2.4.6.	Vroom-Yetton-Jago'nun Lider-Katılma Kuramı.....	35
2.4.7.	Lider-Üye Değişimi (LMX) Modeli.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

POSTMODERN LİDERLİK MODELLERİ

1.	Spiritual Liderlik.....	40
2.	Paternalist Liderlik.....	50
3.	Toxic Liderlik.....	51
4.	Otantik Liderlik.....	59
5.	Koç Stili Liderlik.....	61
6.	Hizmetkar Liderlik.....	63
7.	Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik.....	66
8.	Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik.....	68
9.	Karizmatik Liderlik.....	71
10.	Vizyoner Liderlik.....	75
11.	Etik Liderlik.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK ve AHLAK

1.	Etik ve Ahlak Olgularının Kavramsal Çerçevesi ve İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi.....	80
1.1.	Etik ve Ahlak Kavramları, Temel Etik Değer ve İlkeleri.....	80
1.1.1.	Etik ve Ahlak Kavramı.....	80
1.1.2.	Temel Etik Değer ve İlkeleri.....	82
1.1.3.	Etik ve Hukuk.....	82
1.1.4.	Etik ve Din.....	83
1.1.5.	Etik ve Kurallara Uyum.....	85
1.2.	İş Etiği, Yaklaşımlar ve Kuramlar.....	86
1.2.1.	İş Etiği Kavramı.....	86
1.2.2.	İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi.....	86

1.2.3. Normatif Etik Kuramı.....	88
1.2.4. Betimleyici Etik Kuramı.....	89
1.2.5. Faydacılık Kuramı.....	89
1.2.6. Deontoloji Kuramı.....	91
1.2.7. Yöneltil Etik.....	94
1.2.8. Mesleki Etik.....	94
1.2.9. Örgütsel Etik.....	95
2. Ahlak Dışı Davranış Bildirimi.....	96
2.1. Ahlaki Olmayan Davranışların Tanımı ve Türleri.....	96
2.2. Ahlaki Olmayan Davranış Bildirimi.....	97
2.3. Ahlaki Olmayan Davranış Bildirimini Açıklayan Teoriler.....	99
2.3.1. Olumlu Sosyal Davranış Yaklaşımı.....	99
2.3.2. Güç Yaklaşımı.....	100
2.3.3. Adalet Yaklaşımı.....	101
2.4. Ahlaki Olmayan Davranışları Etkileyen Faktörler.....	101
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	101
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	104
2.4.3. Durumsal Faktörler.....	106
3. Etik Yönetimi.....	107
3.1. Etik Kod ve Davranış Kuralları.....	108
3.2. Strateji, Performans ve Etik Denetimi.....	109
4. Liderlik ve Etik.....	110
4.1. Liderlik, Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması.....	110
4.2. Liderlik ve Etik Kurum Kültürü.....	112
4.3. Liderlik ve Ahlak Dışı Davranış.....	113
4.4. Liderlik ve İletişimsel Etik.....	113
4.5. Liderlik ve İklimsel Etik.....	114
4.6. Liderlik ve Etik Karar Verme Süreçleri.....	114
4.7. Liderlik ve Ahlaki Davranış.....	115

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK SÜREÇLERİNİN ÇALIŞANLARIN ETİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	116
1.1. Araştırmanın Önemi.....	116
1.2. Araştırmanın Amacı.....	116
2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	116
2.1. Araştırmanın Kapsamı.....	116
2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	116
3. Araştırmanın Yöntemi.....	117
3.1. Evren ve Örneklem.....	117
3.2. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi.....	118
4. Araştırmanın Analiz Süreci.....	119
5. Bulgular.....	119
5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	119
5.2. Farklılık Testleri.....	122
5.3. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler.....	126
5.4. Değişkenler Arası İlişkiler.....	129
6.3.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası İlişkiler.....	129
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	134
KAYNAKÇA.....	137
EK-1: ANKET FORMU	144

TABLULAR

Tablo 1. Liderlik Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi.....	10
Tablo 2. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Liderlik.....	14
Tablo 3. Ohio State Liderlik Modeli.....	17
Tablo 4. Yönetim Tarzı Matriksi.....	19
Tablo 5. Fiedler'in Grup Etkililiği Modeli.....	25
Tablo 6. Fiedler'in Liderlik Modeli.....	26
Tablo 7. Liderlik Doğrusu Modeli.....	27
Tablo 8. Reddin'in Temel Liderlik Davranışları.....	29
Tablo 9. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	29
Tablo 10. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli.....	35
Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları.....	119
Tablo 12. Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Frekans Dağılımları.....	120
Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları.....	120
Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları.....	120
Tablo 15. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Frekans Dağılımları.....	121
Tablo 16. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımları.....	121
Tablo 17. Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Frekans Dağılımları.....	122
Tablo 18. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri.....	122
Tablo 19. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri.....	123
Tablo 20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri.....	123
Tablo 21. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri.....	124

Tablo 22. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri.....	124
Tablo 23. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri.....	125
Tablo 24. Katılımcıların Gelirlerine Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri.....	125
Tablo 25. Katılımcıların Liderlerine Yönelik Etik Dışı Davranış Algıları Frekans Değerleri.....	126
Tablo 26. Katılımcıların Liderlerine Yönelik İklimsel Etik Davranış Algıları Frekans Değerleri.....	126
Tablo 27. Katılımcıların Liderlerine Yönelik İletişimsel Etik Davranış Algıları Frekans Değerleri.....	127
Tablo 28. Katılımcıların Liderlerine Yönelik Davranışsal Etik Davranış Algıları Frekans Değerleri.....	128
Tablo 29. Katılımcıların Liderlerine Yönelik Karar Vermede Etik Davranış Algıları Frekans Değerleri.....	128
Tablo 30. Katılımcıların Etik Davranışlarına İlişkin Frekans Değerleri.....	129
Tablo 31. Korelasyon Analizleri.....	130
Tablo 32. Araştırmanın Hipotezleri.....	131
Tablo 33. Regresyon Analizleri.....	133

GİRİŞ

İnsanlığın tarih sahnesine çıkışından günümüze, gerek toplumsal gerekse örgütsel olarak belli yapıların içerisinde yaşayan insanlar bir yol göstericiye, bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyaç doğrultusunda gerek yöneticiler, gerek yönetilenler daha iyi bir liderlik davranışının nasıl olacağı, lider sayılmanın gerekleri, çalışan-lider ilişkileri gibi konularda yanıtlar aramışlardır. Tüm bu sorular tarihsel olarak liderlik davranışlarının farklı dönemler itibariyle farklı yansımalar ortaya çıkarmasına ve belli bir devinim içinde günümüze kadar süregelmesine neden olmuştur.

Küreselleşme olgusuyla birlikte; klasik liderlik kuramlarının davranışsal ve durumsal faktörlere yaptığı vurgu eksenini, organizasyonların etkinlik konusuna kaydırmasına neden olmuştur. Bu bağlamda örgütsel yaşamda etkinlik konusuna önemli düzeyde etki eden ahlak dışı birtakım uygulamalar/davranışlar, konunun liderlik faaliyeti açısından izleyenlerin etik algılarına ne derecede etki ettiğinin araştırılmasını önemli hale getirmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik, liderliğin kavramsal çerçevesi, liderlik düşüncesinin tarihsel gelişimi ve liderlik kuramlarına yer verilerek, etkili bir liderde bulunması gereken tüm kıstaslar farklı yönleri ile ele alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde postmodern liderlik modellerine değinilmiş ve söz konusu modellere ilişkin yönetim literatüründe liderliğe atfedilen yeni görüşler hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde etik ve ahlakın kavramsal çerçevesi, iş etiği, yaklaşımlar ve kuramlar, etik dışı davranış bildirim ve liderlik ve etik konularına ilişkin literatür taraması yapılarak, nihayetinde liderlik ve etik ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise liderlik süreçlerinin çalışanların etik davranışları üzerine etkilerine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş ve söz konusu araştırma kapsamında öncelikle; araştırmanın önemi, amacı, kapsam ve sınırlılıkları, hipotezleri, evren ve örneklem düzeyleri, veri toplama ve değerlendirme yöntemi, verilerin analiz süreci, araştırmaya ilişkin bulgular ve son olarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ve LİDERLİK KURAMLARI

1. Liderlik Kavramı, Liderliğin Önemi ve Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci

Bu kısımda liderlik, kavramı, önemi ve liderlik düşüncesinin tarihsel gelişim sürecine değinilecektir.

1.1.Liderlik Kavramı ve Liderliğin Önemi

Literatürü incelediğimizde tarihin en erken dönemlerinden günümüze kadar gelen süreçte liderlik kavramı kullanılmıştır. Liderlik kavramı değişen Dünya şartları ışığında sürekli değişime uğramış ve ortak bir tanımda birleşme zorluğu çekmiştir. Liderlik kavramına farklı anlamlar yüklenmiş olmasının temel nedeni, araştırmacıların liderlik konusunda farklı yönleri dikkate alan çalışmalar yapmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle liderlikle ilgili pek çok farklı tanıma rastlanmaktadır. Literatürde liderlik ile ilgili şu tanımlamalara yer verilmiştir.

Liderlik; bir gruba mensup olarak yaşayan insanları, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirerek, bu amaçların gerçekleştirilmesi için onları herhangi bir zorlamaya tabi tutmaksızın harekete geçirip, etkileyebilme becerisi ile bu yönde kullanılan bilgi, yetenek ve kişisel özelliklerin toplamından oluşur (Zel, 2001, s. 91).

Liderlik, örgütün rutin talimatlarına düşünmeden itaat etmeyi aşan etkili katkılardır (Katz ve Kahn, 1978; aktaran Hartog ve Koopman , 2009, s. 196). Liderlik, örgütlü bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984; aktaran Hartog ve Koopman , 2009, s. 196). Bryman(1992)'a göre liderlik; bir grubun üyelerinin o grubun lideri tarafından ortak bir hedefe doğru yönlendirildiği sosyalleştirilmiş etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Hartog ve Koopman , 2009, s. 196). Liderlik, bir kişinin diğerlerini toplulukçu bir vizyonun çıkarları doğrultusunda kişisel çıkarlarından vazgeçmeye motive etme yeteneği ve bu vizyonun kazanılması ile gönüllü bir biçimde görevinin gerektirdiğinin üzerinde önemli kişisel özverilerde bulunarak kolektife katkıda bulunma yeteneğidir (House ve Shamir, 1993; aktaran Hartog ve Koopman , 2009, s. 196).

Liderlik; takipçilerin olayları yorumlayış tarzlarını, grup ya da örgütün hedeflerinin seçimini, hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin düzenlenmesini, takipçilerin hedeflere ulaşma motivasyonunu, işbirliğine dayalı ilişkilerin ve takım çalışmasının sürdürülmesini ve grup ya da örgütün dışındaki insanların destek ve işbirliğinin sağlanmasını etkileyen nüfuz, ikna süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1998; aktaran Hartog ve Koopman, 2009, s. 196).

Yukarıda örnek verilen belli başlı tanımlardan da anlaşılacağı gibi liderliğin genel kabul görmüş bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Ancak genel bir tanım yapmak gerekirse; bir grup insanı ortak bir amaç dahilinde, organizasyonun etkinliği ve grup üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda; etkileme, yönlendirme ve koordinasyon sağlama sürecini liderlik olarak tanımlayabiliriz.

Lider ve yönetici kavramları hemen hemen her zaman karıştırılır. Liderlik kavramının önemine geçmeden önce bu ayrımın yapılması, konunun anlaşılması açısından daha yararlı olacaktır.

Koçel (2011:569)'e göre liderlik kavramı çağdaş yönetim yaklaşımlarının en temel kavramlarından birisidir. Koçel'e göre yönetici ile liderlik arasındaki fark temelde örgüt yapılarındaki basıklaşma, örgüt yapılarını güçlendirme uygulamaları, grup ölçeğinde organizasyon ihtiyacı ve kazanılmış otorite gibi kavramların ön plana çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Kotter (1990); yönetim faaliyetinin görevinin esasen karmaşa ile başa çıkabilmek olduğunu savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s. 376). Bu düşüncenin tam aksine liderlik faaliyeti, değişim ile başa çıkabilmeyi gerektirmekle birlikte; örgütün vizyonunu ortaya koyarak geleceğine yön verir ve çalışanların bu vizyon ile iletişim halinde olmasını sağlayarak, çalışanlar ile vizyon arasında ortaya çıkabilecek engellerin aşılmasını sağlar (Robbins ve Judge, 2013, s. 376).

“Yönetim yazınında ve yapılan birçok araştırmada liderlik ile yöneticilik arasına bir ayrım koyma çabası egemen olmuştur. Kişinin yönetici olabileceği ancak lider olamayacağı vurgulanır. Bunun nedeni yazın sahiplerinin liderliği insanüstü bir düzeye taşıma çabasıdır” (Sargut, 2015, s. 1).

Liderlik faaliyetinin esası, bir bireyin başka bireyleri etkileme becerisinden ibaret olarak belirtilmektedir. Liderin başkalarını etkileme becerisi ise liderin kullandığı güç kaynakları ile ilişkili olarak görülmektedir (Koçel, 2011, s. 572).

Liderliğin oluşum aşamasında dört önemli nokta karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birinci nokta, liderliğin sadece resmi yapıya sahip organizasyonlarda gerçekleşmediği düşüncesidir. Bir gruba mensup bireylerin belirli amaçlara sahip başka bir bireyi takip etmesi ile de liderlik süreci gerçekleşebilmektedir. Liderlik sürecine resmi (formal) yapıya sahip bir organizasyonda rastlanabileceği gibi, resmi olmayan (informal) yapıya sahip bir organizasyonda da rastlanabilmektedir (Koçel, 2011, s. 572).

Liderliğin oluşum aşamasında ikinci önemli nokta, bir organizasyonda liderliğin varlığından söz edilebilmesi için liderin resmi yetkilere sahip olma zorunluluğunun olmadığı görüşüdür. Hiçbir resmi yetki ile donatılmamış bir lider, pekala içerisinde bulunduğu grubun üyelerini rahatlıkla etkileyebilir, gruba mensup üyeleri peşinden sürükleyebilirken; çok geniş yetkilerle donatılmış bir lider gruba mensup üyeleri peşinden sürükleme konusunda başarısız olabilmektedir (Koçel, 2011, s. 572).

Üçüncü önemli nokta, lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı anlamlar içerdiğidir. Yöneticilik özelliğine sahip olmayan liderlerin varlığından söz edilebileceği gibi, liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticilerin varlığından da söz etmek mümkündür. En ideal olanı ise, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olabilmeleri ve liderlerin yaptıkları işleri yapabilmeleridir (Koçel, 2011, s. 572).

Son önemli nokta ise, liderlik faaliyetinin örgütlerin yalnızca üst kademelerinde oluşan bir süreçten ibaret olmadığı düşüncesidir. Liderlik faaliyeti değişik biçimlerde kendini gösterebilmektedir. Bir genel müdür liderlik yapabileceği gibi bir ustabaşı da pekala liderlik faaliyetinde bulunabilmektedir. İki liderlik faaliyeti arasındaki temel farklılık lideri takip edenlerin sayısı, gerçekleştirilmek üzere ortaya konulan hedeflerin niteliği ve içerisinde bulunulan koşullarda kendini göstermektedir. Bununla birlikte süreçsel açıdan liderlik faaliyetinin niteliğinde bir değişme olduğunu söylemek çok güçtür; değişen liderlik süreci değil, amaçların niteliği, takipçi sayıları ve koşullardır (Koçel, 2011, s. 572).

Sonuç olarak; liderlik ve yöneticilik insanların belli hedeflere yönlendirilmesi çabası içerisinde. Bu yönlendirme çabasını gerçekleştirmek için hem yönetici hem lider belirli bir güç kullanmaktadır. Bu güç kaynakları liderlik ve yöneticilik açısından farklılıklar gösterir. Bu güç kaynaklarından biri olan yasal güç; “kişinin örgüt içerisinde bulunduğu makamdan kaynaklanan güçtür. Yasal güç, aslında yetkiyi ifade etmektedir. Burada, astlar üstlerinin istediklerini yapmak konusunda zorunluluk duyarlar, üstlerinin bu konuda hak sahibi olduklarına inanırlar” (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 272).

Organizasyonun belli kademelerinde bulunan liderlerin/yöneticilerin izleyenler tarafından belli bir otoriteye sahip oldukları kabul ediliyorsa; o kademelerde faaliyette bulunan yöneticiler/liderlerin de izleyenlerinden belirli isteklerde bulunma hakkı, yine liderin/yöneticinin izleyenleri tarafından kabul ediliyor demektir (Deitzer, Shilliff ve Jucius, 1979, s.197; aktaran Koçel, 2011, s. 556).

Burada, izleyenlerin, üst yönetimden kendilerine yansıtılan isteklere uyma konusunda kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur ve bu mecburiyetin farklı nedenlere dayandığı söylenebilir. Herhangi bir topluma ait kültürel değerler, belirli bir örgüte ya da gruba katılım sağlamakla birlikte, katılım sağlanan örgütün ilke ve yöntemlerinin benimsenmiş olması ya da örgütte yasal yetkiyi elinde bulunduran kişinin bir grubu temsil etmek amacıyla seçimle işbaşına gelmiş olması söz konusu durumun nedenleri olarak belirtilebilir (Luthans, 1995, s. 392; aktaran Koçel, 2011, s. 556).

Anlaşıldığı üzere yasal güç, hiyerarşik olarak konumlanan örgütlerdeki ast-üst ilişkilerini temsil eden bir güç kaynağıdır. Yasal güç, liderin organizasyonda sahip olduğu statü ile ortaya çıkan bir araç olarak karşımıza çıkar. Burada önemli hususlardan biri liderin yasal gücü elinde bulundurup bulundurmadığı hususudur. Aynı derecede önem arz eden bir diğer husus ise liderin elinde bulundurduğu bu gücü kullanabilme becerisidir.

Liderlerin yönetim sürecinde kullandıkları bir diğer güç kaynağı olan ödüllendirme gücü ise “kişinin, ödül verme yoluyla diğer bir kişi üzerinde elde ettiği güçtür. Ödüllendirme gücüne sahip olan kişinin ödül olarak vereceği, karşısındaki kişinin

gerek duyduğu ve arzu ettiği herhangi bir Şey olabilir” (Robbins; aktaran Can, AŞan ve Aydın, 2006, s. 272).

Eğer bir yönetici/lider başkalarını ödüllendirebilme yetkisine sahip ise, bu durumu bir güç aracı olarak kendi lehine kullanabilecektir. Liderin ödüllendirme gücü, çeşitli Őekillerde olabilmektedir. Ücret artışına gitme, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş imkanı sağlama, statü deđiŐikliđi, çalışanı övme gibi ödüllerin hepsi lider için bir güç kaynağı teşkil etmektedir. Lider izleyenleri üzerinde ödül verme konusunda karar verme yetkisine sahip ise, izleyenlerini etkileyebilmek aşıısından oldukça önemli bir güç kaynağını elinde bulunduruyor demektir (Koçel, 2011, s. 557).

Ödüllendirme gücünün kullanımında somut ve soyut nitelikli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlardan soyut nitelikli olanlar, çalışan motivasyonunun artırılmasına katkı sağlayarak grup başarılarının sağlanmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Somut ödüllendirme örnekleri, ücret artışı sağlama, terfi ettirme v.b. gibi davranışlardır. Soyut nitelikli ödüllendirme örnekleri ise; övme, teşekkür etme v.b. gibi davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Soyut nitelikli ödüllendirme davranışlarının motivasyon üzerindeki etkisinden ve grup başarısına olan önemli etkisinden bahsetmiŐtik. Bu konuda önemli olan bir başka husus, soyut ödüllendirme davranışlarının göstermelik bir davranıŐtan ziyade başarıyı arttırmaya yönelik bir davranış olarak izleyenler tarafından algılanmasında yatar. Bu aşııdan başarıyı görmezden gelmeyen bir liderin buna uygun ödüllendirme davranıŐında bulunması, lider aşıısından ödüllendirme gücünü elinde tutmasına ve örgüt/grup aşıısından üst düzey başarı elde etmesine yardımcı olacaktır (Can, AŞan ve Aydın, 2006; Koçel, 2011; IŞık, 2014).

Liderlik aşıısından bir diğer güç kaynağı olarak görülen zorlayıcı güç; kavram olarak cezalandırma gücü olarak da anılmaktadır. Ödüllendirme gücünün tersi niteliğindedir. Bu güç kaynağı korku temellidir. Kişilerin korku duymasına sebep olan herŐey bir güç kaynağıdır ve bu güç kaynağı fiziksel güç kullanımından, psikolojik baskıya kadar çeşitli biçimlerde yaratılabilir. Örgüt içerisinde bunlar, işten çıkarılma tehdidi, alçaltma(tenzili rütbe), ücret ya da aylık artırımını yapmama v.b. Şeklinde kendisini gösterir (Can, AŞan ve Aydın, 2006, s. 272).

Liderlik davranışları açısından öneme sahip olan bir diğer güç kaynağı olan uzmanlık gücü “bilgiye, deneyime yada kimsede olmayan özel bir yeteneğe dayalı güçtür. Özellikle, günümüzde teknolojinin giderek daha önemli hale gelmesi ve sürekli değişen koşullar nedeniyle belirli konularda uzmanlık kazanmış kişiler daha önemli, dolayısıyla daha güçlü hale gelmektedirler” (Robbins; aktaran Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 272).

Bu güç türünde iki önemli nokta dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi; liderin takipçilerinin karşılarında, uzmanlık gerektiren bilgiye sahip, donanımlı bir lider görmeleri; takipçilerinin/astlarının liderden etkilenmelerini sağlayacak ve bu durum liderin izleyenleri üzerinde bir hakimiyet kurmasına neden olacaktır. İkinci önemli nokta ise; liderin izleyenlerinin sorunlarını çözebilmesi ve bu açıdan yeterli bilgiye sahip olduğunun takipçileri tarafından algılanması da liderin izleyenleri üzerindeki hakimiyetinin artmasına neden olacaktır.

Liderlik davranışı açısından öneme sahip olan son güç kaynağı karizmatik güçtür. Koçel (2011:557)’e göre bu güç kaynağında; liderin kişiliği ile karizmatik gücü arasında doğrudan ilişki vardır. Bu güç kaynağının temelinde, lidere ait kişilik özelliklerinin izleyenlerine ilham kaynağı olması, liderin izleyicilerinin istek ve ümitlerini lidere ait kişilik özelliklerinin ve liderlik davranışlarının dile getirebilmesi unsurları vardır (Koçel, 2011, s. 557).

“Kişinin sahip olduğu karizma ve ona yönelik hayranlık duygusu diğerlerini etkileme fırsatı oluşturur; dolayısıyla o kişiyi güç sahibi yapar. Kişisel özellikleri ve davranışları ile model oluşturabilen insanlar başkaları üzerinde beğeniye dayanan güç sahibi olurlar. Çünkü, diğer insanlar model aldıkları insanlara benzemek isteyecekler ve onlar gibi olmak yönünde davranışlar göstereceklerdir” (Can, Aşan, ve Aydın, 2006, s. 272).

1.2.Liderlik Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Liderlik kavramının incelenmesi ve oluşumuna ilişkin ilk araştırmalara Antik Yunan’da rastlanmaktadır. Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitos gibi düşünürler liderlik kavramına ilişkin görüşler ortaya atan ilk düşünürler olarak karşımıza çıkmaktadır. “Klasik Dönem” ya da “Antik Yunan Dönemi” olarak adlandırılan bu dönemde gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde,

söz konusu çalışmaların genellikle, liderin kişisel özellikleri, liderin eğitim yapısı, lider ile izleyenleri arasındaki iletişimin dinamikleri ve toplumsal açıdan liderin önemi gibi konulara eğilimli olarak ele alındığı görülmektedir (Işık, 2014, s. 5).

Liderlik düşüncesinin tarihsel gelişim sürecinin ikinci evresi, Rönesans Dönemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Esasen çoğulculuk bakış açısına dayanan bu dönemde ‘‘Toplumsal Liderlik Konsepti’’ kavramı gündeme gelmiştir. Bu dönemde daha çok liderlik davranışlarının izleyenler üzerinde yarattığı iktidar unsurunu ölçümlemeye yönelik ve izleyenlerin huzur ve mutluluğunun sağlanmasına odaklanan barışçıl ve insani değerlere önem veren liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bu dönemde Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakespeare gibi isimler daha etkin olmuşlardır. Sanayi devrimi sonrası dönemde ‘‘Mükemmel Organizasyon Yapısı’’, ‘‘İdeal Toplum Düzeni’’, ‘‘Yönetimsel Kontrol’’ ve ‘‘Akılcılık’’ gibi konularda çalışmalar ortaya koyan Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler liderlik alanına orijinal bakış açıları kazandırmış isimler olarak belirtilmektedir (Işık, 2014, s. 5).

Liderlik düşüncesinin tarihsel gelişiminin üçüncü evresi ise 1950’lerden başlayarak günümüze kadar süregelen dönemi kapsamaktadır. Bu evrede belirli dönemlerde liderlik ile ilgili farklı konu ve kıstaslar dikkate alınmıştır. 1950’lere değin liderlik olgusu doğuştan kazanılmış bir özellik olarak görülmektedir. 1950-1960 yılları arasına denk gelen dönemde liderlik davranışları, bireysel liderlik anlayışını ön plana çıkarmıştır. 1960-1980 yılları arasına denk gelen dönemde ise liderlik davranışlarını olayların ve durumların şekillendirdiğini savunan durumsal liderlik yaklaşımı üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 1980-1990 yılları arasında ise, liderin, yetki verici-katılımcı ve karizmatik özellikleri ön plana aldığı düşüncesine odaklanan vizyoner liderlik üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 1990 yılından sonraki dönemde ise, etik unsurlara dayalı, ilke ve değeri merkeze alan, yaratıcı, değişime açık, risk ve krize odaklı, çatışma yönetimini benimseyen yaklaşımlar çerçevesinde yeni bir liderlik vizyonunun geliştiği görülmektedir (Sezgül, 2010, s. 242).

Liderlik düşüncesinin tarihsel gelişim süreci açısından yönetim literatürü incelendiğinde iki temel konunun önemi göze çarpar niteliktedir. Bu konuların temel

tartışmasının liderliğin kazanılmasına ilişkin olarak ‘‘doğuştan kazanılmış olma’’ ve ‘‘sonradan kazanılmış olma’’ ekseninde yapıldığı görölmektedir.

Liderliğin kazanılmasına ilişkin ilk görüş olarak karşımıza çıkan görüşün temelinde, liderlik özelliğinin eğitim ve sonradan elde edilen hiçbir yetenek ile geliştirilemeyeceği düşüncesi yatar. Bu görüşün temelinde, bir liderin ancak ve ancak lider olarak doğacağı ve liderliğin sonradan kazanılan bir özellik olmadığı düşüncesi yatmaktadır.

Klasik okula mensup düşünürler, liderlik yeteneklerinin geliştirilemeyeceğine dair savunmalarının temelini liderlik yeteneğinin Allah vergisi bir armağan olduğuna dayandırmışlardır. Bu noktadan hareketle onlara göre; liderlik yeteneği kalıtsal yollarla bir sonraki kuşağa aktarılabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, çevresel nitelikli ve eğitimsel faktörleri göz ardı etmemek gerektiğidir (Işık, 2014, s. 8).

Liderliğin kazanılmasına ilişkin bir diğer düşünce liderliği sonradan geliştirilebilir bir olgu olarak karşımıza çıkarmaktadır. Buradaki esas vurgu, liderliğin doğuştan kazanılabileceği düşüncesinin aksine; liderliğin sonradan kazanılan yetenekler ve eğitim yoluyla geliştirilebileceği düşüncesidir.

Işık (2014:9)’a göre bireylere özgü olan bazı yetenekler kalıtım yolu ile ve başka kişilerle kurulan ilişkiler vasıtasıyla geliştirilebilmektedir. Bu durumun özellikle liderliğe ilişkin yeteneklerin aktarılması açısından geçerli olduğu savunulmaktadır.

Liderliğin geliştirilebileceği yönündeki çalışmalar Dünya üzerinde birçok uygulama ile karşılık bulmaktadır. Özellikle batılı ülkeler okul öncesi eğitim ile başlayan ve yaşam boyunca devam eden teknikler kullanarak liderlik yeteneklerinin edinilmesi ve geliştirilmesi için çalışmalar yürütmektedir.

Liderliğin gelişimine katkı sağlayıcı eğitim programları ülkemizde bulunan fakültelerce yeterince uygulanamamaktadır. Ancak belirli eğitim merkezleri bünyesindeki seminer ve kurslar aracılığıyla liderliğin gelişimi için düzenlenen eğitim programlarının ülkemizde de ileri boyutlara taşındığını belirtmektedir. (Zaleznik, 1999, s. 84-85; aktaran Işık, 2014, s. 9).

Tablo 1. Liderlik Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1940'ların sonuna değin süregelen süreç	Özellikler yaklaşımı	Lider doğulur; liderlik yaradılıştan gelen bir yetenektir.
1940 sonlarından 1960 sonlarına süregelen süreç	Davranışsal yaklaşım	Liderlerin yaptıkları; etkinliğin, liderlerin davranışlarıyla ilgisi vardır.
1960 sonlarından 1980 başlarına süregelen süreç	Durumsallık yaklaşımı	Her şey koşullara bağlıdır; liderliğin etkinliği durumdan/bağlamdan etkilenir.
1980'lerin başından bugüne	Yeni Liderlik (karizmatik /dönüştürücü liderliği içermektedir)	Liderlerin vizyon ihtiyacı vardır, sadakat ve duygusal bağlılığı teşvik ederler.

Kaynak: (Bryman, 1992, s.1; aktaranHartog & Koopman , 2009, s. 197)

Burada belirtilen liderlik yaklaşımları Bölüm-2'de ayrıntılı bir şekilde açıklanacağından dolayı bu kısımda yalnızca liderlik yaklaşımları tarihsel olarak bir sıralamaya tabi tutulmuştur.

2. Liderlik Kuramları

Bu bölümde liderlik konusunda ortaya konulan kuramlar açıklanacaktır.

2.1. Büyük Adam Kuramı

Liderlik literatüründe "Büyük Adam Kuramı" olarak bilinen liderlik yaklaşımı en eski liderlik yaklaşımı olmasının yanısıra özellikler kuramına öncül bir çalışma olma niteliği taşımaktadır (Hogg ve Vaughan, 2006, s. 5; aktaran Işık, 2014, s. 13). Özellikler kuramı kapsamında değerlendirilen ilk çalışma 1910 yılında, Thomas Carlyle tarafından ilk kez gündeme getirilen Büyük Adam Kuramı ile başlamıştır.

Thomas Carlyle, liderin güçlü ve kahraman bir kişilik özelliğine sahip olduğunu belirterek; liderin lider olarak doğduğunu ve sonradan liderlik özelliğinin kazanılamayacağını savunmaktadır. O döneme damga vuran, şartlara en uygun olanın yaşamına devam etme şansına sahip olduğunu savunan Sosyal Darwinizm'den etkilenen büyük adam kuramı; tarihsel süreci oluşturan olgunun, tarih içerisinde yaşayan ve tarihe iz bırakmış kişilerin yaşantılarından oluştuğunu savunmaktadır. Carlyle'a göre, Protestan reformculuğu Luther'in, Calvin'in ve Zwingli'nin; Fransız Devrimi Voltaire, Robespierre, Dalton ve Napolyon'un; bizim devrimiz ise Hitler, Rosevelt, Churchill, Stalin ve Ghandi'nin öyküleri demektir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 297). Thomas Carlyle'ın da belirttiği gibi büyük liderler yaşadıkları dönemlerde tarihe yön vermiş ve yaşam öyküleri tarihin çıkış noktasına rehberlik etmiş kişilerdir ve asıl vurgu onların tanrı vergisi özelliklerinin yaşadıkları dönemde diğer insanlardan farklı ve önde algılanmasına yol açmış olmasıdır.

Özellikler yaklaşımınının Büyük Adam Kuramı'ndan ayrılmasını sağlayan en belirgin fark; büyük adamlar kuramının lider özelliklerinin doğuştan geldiğine yapmış olduğu vurguya karşın, özellikler kuramının liderde bulunan özelliklerin doğuştan gelebileceği gibi bir takım eğitim ve deneyimler yardımı ile sonradan da kazanılabileceğini savunmasıdır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 297).

Işık (2014:4)'a göre 18.yüzyıl ve 19. Yüzyıllarda Hegel ve Fichte gibi düşünürler tarafından ortaya atılan Zeitgeist görüşü; büyük adam kuramının savunularını tamamen reddeden, büyük liderlerin temelde tarihsel süreç içerisinde toplumu değiştiren değişim mimarı olmadıklarını, tam tersine dönemseller olarak çalkantılı koşullarda toplumda var olan boşluğu doldurmak adına ortaya çıkan kimseler olduklarını savunmaktadır. Bu görüşün temelinde durumsal faktörlerin büyük liderleri yarattığı düşüncesi yatmaktadır. Büyük adam kuramı özellikler kuramına öncül niteliği taşıırken, Zeitgeist görüşü ise durumsallık yaklaşımına öncül niteliği taşımaktadır.

2.2. Özellikler Kuramı

Liderlik ile ilgili ilk çalışmalar büyük adam kuramının ortaya çıkması ile başlamıştır. Büyük adam kuramının lider özelliklerine doğuştan gelen, üstünlük sağlayıcı ve sonradan kazanılmaz özellikler olarak yapmış olduğu vurgu; özellikler yaklaşımının

incelenmeye başlanması ile farklılıklar göstererek lider özelliklerinin kalıtsal yönünü kabul etmekle birlikte buna ek olarak eğitim ve yeteneklerin geliştirilmesi yolu ile kişilik özelliklerinin ve dolayısıyla liderliğin sonradan kazanılabilecek bir olgu olduğu düşüncesine kayma eğilimi göstermiştir.

Birinci Dünya Savaşı yıllarında bir grup Amerikan psikoloğunun A.B.D. ordusundaki subaylar için yaptıkları seçim çalışmaları esnasında doğup gelişen Özellikler Yaklaşımı, liderleri lider yapan özellikleri tespit ederek bu özelliklere yoğunlaşma ve böylece lider yetiştirme imkanı elde ederek, daha başarılı sonuçlar alma amacını taşır. Bu yaklaşımın temelini, lideri lider yapan temel dinamiklerin, sahip olduğu özelliklerden kaynaklandığını ortaya koyması oluşturur (Genç, 2008, s. 135).

Bir bireyin izleyenleri tarafından lider olarak kabul görebilmesi için bu bireyin izleyenlerinden çeşitli özellikler açısından farklılık göstermesi gerektiğini savunmaktadır. Owens;bu noktadan hareketle özellikler yaklaşımının odak noktasının gruba mensup bireyler arasındaki, lider olma potansiyeline sahip bireyleri bulmak ve bu bireyleri liderlik özelliğine sahip olmayan bireylerden ayırmak üzerine olduğunu savunmaktadır (Owens, 1976, s. 226; aktaran Koçel, 2011, s. 576).

Özellikler yaklaşımına yönelik araştırmalarda üç temel kişilik özelliği kategorisi ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi boy, fiziki görüntü ve yaş gibi "fiziksel" özelliklerdir. İkincisi zeka, bilgi ve güzel konuşma gibi "yetenekler" dir. Üçüncüsü ise hakimiyet kurma, duygusal kontrol yeteneği ve kendini ifade etme yeteneği, içe dönüklük ve dışa dönüklük gibi "kişisel özellikler" dir (Bryman, 1992; aktaran Hartog ve Koopman , 2009, s. 197).

Özellikler teorisi kapsamında lidere atfedilen kişisel özellik kategorilerine genel olarak bir sınıflandırma da dört özellikten oluşan, "fiziksel", "düşünsel", "duygusal" ve "sosyal" özellikler şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Liderde bu özelliklerin dengeli bir biçimde bulunması gereklidir. Bu özelliklerden birine sahip olması kişinin lider olarak algılanmasına yetmeyecektir.

2.2.1. Fiziksel Özellikler

Yaş, güç, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, güzel ve etkili konuşma gibi özellikler; bir liderde bulunması gereken özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2. Zihinsel Özellikler

Bir liderin sahip olması gereken zihinsel özellikler; zeka, inisiyatif kullanma yetisi, dikkat, öngörü yeteneği, sorumluluk bilinci, yetenek, ikna etme kabiliyeti ve kararlılık şeklinde açıklanmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırmalar, zeka ile liderlik arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. ‘‘Zeka üzerine yapılan çok sayıda çalışma analizlerine ve birçok liderlik indekslerine dayanarak, Zaccaro ve diğerleri (2004) liderlerin lider olmayanlardan daha üstün bir zekaya sahip olmaya meyilli oldukları bulgusu için destek buldular’’ (Northouse, 2014, ss. 23-24).

Zekanın etkili liderliğe olan pozitif etkisinin yanısıra, lider ile astları arasındaki zeka düzeyinin çok farklı olması durumunda; lider ile astları arasında iletişim problemleri ortaya çıkabilecek ve bu durum lider ile astları arasında çatışmalar meydana gelmesine yol açabilecektir.

Liderlik açısından bir diğer önem arz eden zihinsel özellik kararlılık özelliğidir. ‘‘Kararlılık işi bitirme isteğidir ve inisiyatif, ısrar, hakimiyet ve dürtü gibi özellikleri içerir. Kararlılığa sahip olan insanlar kendilerini ileri sürmeye isteklidirler, proaktiftirler ve engellerle karşılaştıklarında sebat etme kapasiteleri vardır’’ (Northouse, 2014, s. 25).

2.2.3. Kişilik İle İlgili Özellikler

Liderliği etkileyen bir diğer özellik sınıflandırması kişilik ile ilgili özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik literatürü incelendiğinde bir liderde bulunması gereken kişilik özellikleri üzerine beş temel faktörde mutabakat sağlanmıştır.

Yaygın olarak ‘‘Büyük Beş’’ olarak bilinen bu faktörler duygusal denge (nevrotiklik), dışadönüklük, açıklık, uyumluluk ve sorumluluktur (Northouse, 2014, s. 26).

Tablo 2. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Liderlik

Nevrotiklik	Depresyon, endişe, güvensizlik, savunmasız ve hasım olma eğilimi
Dışadönüklük	Pozitif enerji için girişken ve kendinden emin olma eğilimi
Açıklık	Bilinçli, yaratıcı, anlayışlı ve meraklı olma eğilimi
Uyumluluk	Kabul etme, uygun olma, güvenme ve korumacı olma eğilimi
Sorumluluk	Kusursuz, tertipli, güvenilebilir ve kararlı olma eğilimi

Kaynak: (Goldberg, 1990, ss.1216-1229; aktaran Northouse, 2014, s. 27)

Beş Faktör Kişilik Modeli ile ilişkili liderlik özellikleri göz önüne alındığında, etkili liderlerin çoğunlukla sahip olduğu özellik, dışadönüklük olarak belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s. 378).

Kişilik özelliklerinin liderlik üzerindeki etkilerini ortaya koymak açısından bir diğer liderlik özelliği duygusal zeka olarak karşımıza çıkmaktadır. Northouse (2014:27)'a göre, duygusal zeka duygular (etkili alan) ve düşünme (bilişsel alan) ve ikisi arasındaki etkileşimle ilgilidir. Zeka, bilgiyi öğrenme ve gerçek hayat durumlarına uygulama yeteneğimizle ilgili iken, duygusal zeka duyguları anlama ve bu anlayışı gerçek hayat vakalarına uygulama yeteneğimizle ilgilidir (Northouse, 2014, s. 27).

Robbins ve Judge (2013:378)'e göre ise; duygusal zekanın savunucuları duygusal zekaya sahip olmayan kişinin çok iyi bir eğitime, yüksek derecede analitik zekaya, geniş vizyona ve sınırsız sayıda güzel fikirler üreten özelliklere sahip olsa da büyük lider olamayacaklarını iddia etmektedirler.

Robbins ve Judge (2013:378)'e göre; empati yeteneği duygusal zekanın ana dayanağıdır. Empati yeteneğine sahip olan liderler, izleyenlerinin ihtiyaçlarına duyarlı davranışlar sergiler, izleyenlerinin önerilerine kulak verip olaylar karşısındaki tepkilerine yönelik başarılı tespitlerde bulunurlar.

2.2.4. Sosyo-Ekonomik Özellikler

Sosyo-ekonomik liderlik özellikleri; iyi iletişim kurma, işbirlikçi olma, arkadaşlık yeteneği, idare etme becerisine sahip olma, ortak hareket etme davranışını sağlama, kendini kabul ettirme olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının etkili liderliğe yapmış olduğu vurgunun yapılan araştırmalar neticesinde yetersiz bulunması; etkili liderlik için belirli özelliklere sahip kişiyi lider olarak seçme düşüncesinin temel olduğunun aksine davranışçı liderlik kuramları; kişilerin etkili bir liderlik davranışı geliştirebilmeleri açısından eğitilebileceğini savunmaktadır.

Koçel (2011:577)'e göre; davranışsal liderlik kuramına göre davranan bir lideri başarılı ve etkili kılan husus, liderin özelliklerinden ziyade, liderlik görevini yerine getirirken gösterdiği davranışların niteliği ve liderlik yaptığı grubu oluşturan bireylerle kurduğu ilişkilerin nitelikleridir.

Davranışsal liderlik kuramlarının açıklanması açısından literatürde çok çeşitli araştırmalar ortaya konmuştur. Bu araştırmalar bu bölüm içerisinde ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.3.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Can, Aşan ve Aydın (2006:300)'a göre 1930 ve 1940'lı yıllarda Kurt Lewin ve Ronald Lippitt tarafından bir ilkokulun beşinci ve altıncı sınıflarında öğrenim gören 10-11 yaş aralığındaki çocuklar üzerinde yapılan araştırmada; bu çocuklardan oluşan ve tiyatro maskesi yapan iki grup oluşturulmuştur. Oluşturulan grupların her ikisinde de demokratik ve otoriter ortamlar oluşturulmuş ve gözlemler yapılmıştır. Söz konusu araştırmaya White'ın da katılması ile söz konusu grupların görev tanımlarına sabun yontma da eklenerek; bu gruplara otoriter, demokratik ve hiçbir şeye karışmayan liderlik davranışları uygulanmıştır.

Can, Aşan ve Aydın (2006:300)'a göre çalışmanın sonuçları şu şekilde açıklanmıştır: "Otoriter lider katılıma olanak vermeyen ve emirlerle işlerini yürüten bir özellik göstermekteydi. Kişileri överken ve eleştirirken bireysel özen göstermekte, açıkça düşmanlık sergilemek yerine arkadaşa ya da kişilik-dışı davranmaktaydı. Buna karşılık demokratik lider grupça tartışma ve karar vermeyi teşvik ediyordu. Övme ve eleştirilerinde nesnel davranmakta ve grup ruhuna uygun hareket etmekteydi. Son olarak hiçbir şeye karışmayan lider ise gruba tam bir özgürlük tanımıştı. Bir başka deyişle liderlik davranışı göstermediği söylenebilirdi. Sonuçlara göre otoriter yönetim altındaki çocuklar ya saldırgan ya da vurdumduymaz tepki gösteriyorlardı.

Bu tepkiler otoriter liderin yarattığı hayal kırıklıklarına bir tepki olarak görülmekteydi. Buna ek olarak, vurdum-duymaz gruplarda, lider odayı terk ettiğinde ya da daha özgür liderlik iklimine geçiş zamanlarında saldırganlık davranışları patlak veriyordu. Hiçbir şeye karışmayan liderlik iklimi, grup içinde birbirlerine karşı çok sayıda saldırgan eylemlerin doğmasına neden olmuştu. Demokratik olarak yönetilen grup ise aşırı derecede saldırgan olan bir grupla otoriter liderlik altındaki dört vurdum-duymaz grup arasında bir yere düşmüştü.”

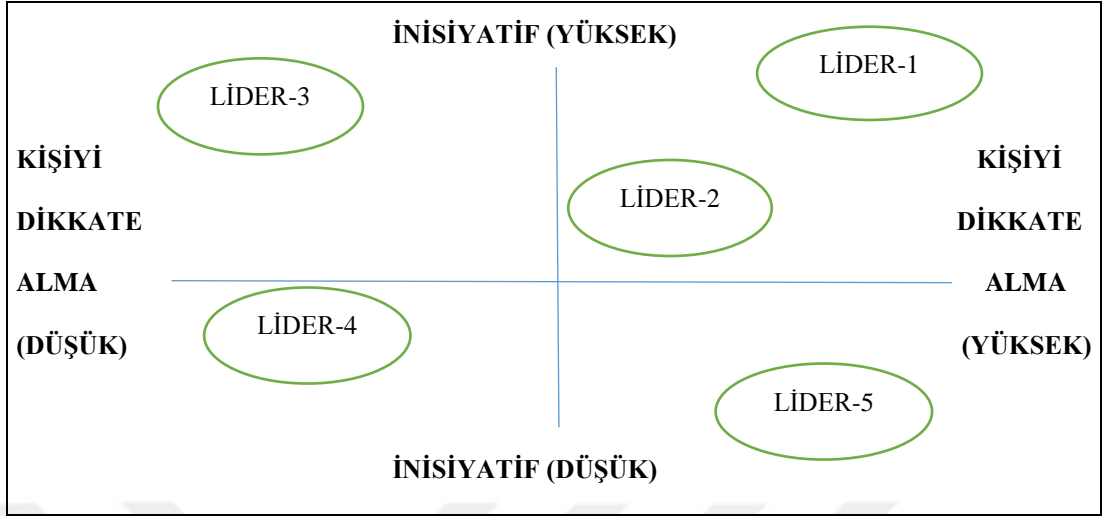
Söz konusu çalışma çocuklar ile yetişkinler açısından örgütsel çalışma ortamlarının farklılık arz etmesi sebebiyle genelleme yapılabilir nitelikte bir çalışma olarak görülmemektedir, bu duruma ilaveten çalışmada birçok faktörün incelemeye tabi tutulmamış olması da, çalışmanın etkili liderlik davranışını açıklamak açısından yetersiz olduğunu göstermektedir.

2.3.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Fleishman, Halpin, Winer, Stodgill, Hempill, Seeman ve Bass gibi birçok araştırmacı tarafından 1945 yılında askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; bir liderin başarılı sayılabilmesi için hangi davranış kalıplarının ön plana çıktığının ortaya konulması amaçlanmıştır.Yapılan çalışmalar sonucunda 1800’den fazla liderlik davranışı ortaya çıkarılmış ve bu liderlik davranışlarından 150 soruluk bir anket oluşturulmuştur. ‘Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi’ başlıklı bu anket eğitim, askeri ve endüstriyel çevrelerde yüzlerce kişiye uygulanmıştır (Can, Aşan ve Aydın, 2006; Koçel, 2011; Işık, 2014).

Koçel (2011:578)’e göre Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucunda liderliğe ilişkin davranışları tanımlamak üzere iki önemli faktörün (kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma) rol oynadığı belirlenmiş olup, kişiyi dikkate alma faktörünün, liderin izleyicileri üzerinde güvene ve saygıya dayalı bir ilişki yaratması, izleyenleriyle dostluğa ve arkadaşlığa dayalı ilişkiler geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmekte; işi dikkate alma faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmesi öngörülen amaçlar doğrultusunda, iş için belirlenen zaman diliminde işin tamamlanabilmesinin sağlanması için, amaç belirlenmesi, grup üyelerinin organize edilmesi, iletişim sisteminin belirlenmesi ve bu doğrultuda talimatlar verilmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.

Tablo 3. Ohio State Liderlik Modeli



Kaynak: (Koçel, 2011, s. 579).

Tablo-3 ile çeşitli liderlik davranışları belirtilmiştir. Koçel (2011:578)'e göre lider-1 bir yandan grubun hedeflediği işi başarmaya odaklanırken bir yandan da grupta bulunan kişilere odaklanan bir davranış sergilemektedir; lider-4 ise bir yandan grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularını dikkate almazken diğer yandan grubun hedeflediği iş başarımına da ağırlık vermeyen bir davranış sergilemektedir.

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının esas bulgularını Koçel (2011:579); liderin kişiyi odağa alan davranış sergilemesi arttıkça personel devir hızının ve devamsızlığının azaldığını; liderin inisiyatif odaklanan davranış sergilemesinin artması karşısında ise grup üyelerinin performansının arttığını belirtmek suretiyle açıklamaktadır.

2.3.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert'in liderliğinde bir grup araştırmacı tarafından gerçekleştirilen bu çalışma, temel olarak grup üyelerinin tatminini etkileyen ve grup verimliliğine katkı sağlayan faktörlerin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Önceleri bir sigorta şirketinde, daha sonraları bir demiryolu işletmesinde ve sonra bir fabrikada beyaz ve mavi yakalı işçiler, bir ağır makine imalat fabrikası çalışanları ve son olarak kamu kuruluşları üzerinde araştırmalar yapan Katz, Kahn, Cartwright ve Zander, Floyd Mann, Bowers ve Seashore, Morse ve Reimer gibi filozoflar yüksek

ve düşük düzeyde üretim yapan çalışma gruplarını incelemişlerdir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, ss. 302-303).

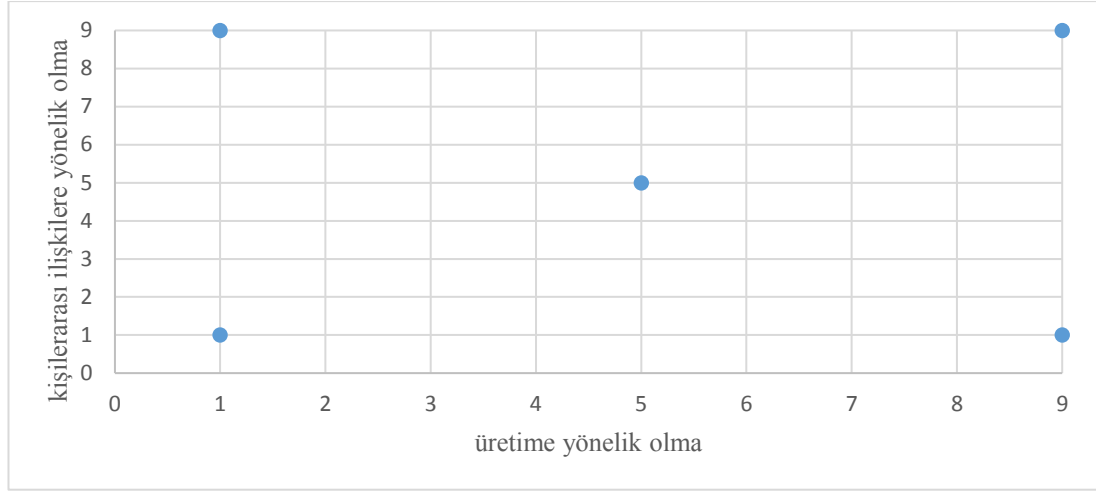
Çalışma sonuçlarına göre; etkili liderlik davranışlarının iki faktörde kendini gösterdiği belirtilmiştir. Bu faktörler; kişiye yönelik liderlik ve işe yönelik liderliktir. Bu çalışma sonucunda; işe yönelik davranış sergileyen lider, lideri izleyenlerin önceden belirlenmiş ilke ve yöntemler bazında çalışma yürütüp yürütmediklerini yakinen kontrol eden, cezalandırmaya ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış sergilemektedir. Buna karşılık kişiye yönelik davranış sergileyen lider, yetki devrini esasa alan, izleyenlerinin tatmin düzeyini maksimum seviyelere çıkaracak çalışma koşullarının geliştirilmesine odaklanan ve izleyenlerinin kişisel gelişimlerine ve ilerlemelerine odaklanan bir davranış sergilemektedir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1979, s. 192; aktaran Koçel, 2011, s. 579). Bu çalışma sonuçları kişiye yönelik davranış sergileyen bir liderin daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Koçel, 2011, s. 579).

2.3.4. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram (Izgara) Modeli

Bu bölüme kadar açıklanan davranışsal liderlik çalışmalarının varsayımlarını ve ulaştıkları sonuçları Robert Blake ve Jane Mouton "Yönetsel Diyagram Modeli" adı altında bir matriks yardımıyla açıklamaya çalışmışlardır.

Bu model, liderlerin liderlik davranışlarını sergilerken iki faktöre göre davrandıklarını ön plana çıkarmaktadır. Bu iki faktörden ilki, üretime yönelik liderlik davranışı; ikincisi ise kişilerarası ilişkilere yönelik liderlik davranışıdır. Blake ve Mouton'un matriksi kişiler arasında ilişkilere yönelik davranış sergileme ve üretime yönelik davranış sergileme olarak belirtilen iki faktörden hareketle; her faktör için ayrı ayrı 9 seviyede derecelendirme yapılarak oluşturulmuştur.

Tablo 4. Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: (Koçel, 2011, s. 580).

Tablo-4’de belirtilen iki faktöre verilen ağırlık derecelerine göre beş farklı liderlik tipi ortaya çıkmaktadır. Can, Aşan ve Aydın (2006:305)’a göre bu beş liderlik tipi şu şekilde açıklanmaktadır:

- Cılız Liderlik(1.1): Örgütte devamlılığın sağlanabilmesi için gereken işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcanmaktadır.
- Şehir Kulübü Liderliği(1.9): Lider astlarıyla rahat ve arkadaş canlısı ilişkiler kurma eğilimindedir ve ilişkileri ön plana almaktadır. Üretime ağırlık verme seviyesi ise çok düşüktür.
- Görev Liderliği(9.1): Liderin ana odak noktası verimliliğin sağlanmasını sağlamak adına otoriter davranış sergilemesine dayanmaktadır. Astlarıyla olan ilişki düzeyi ise çok düşük seviyelerdedir.
- Orta Yolcu Liderlik(5.5): Lider gerçekleştirilmesi gereken iş ile astlarının moral düzeyini dengede tutmaya odaklanmaktadır. Uzlaştırımcı tip olarak da bilinmektedir.
- Ekip Çalışması Liderliği(9.9): Lider bir yandan verimliliğin üst düzeyde sağlanmasına odaklanırken, diğer yandan astlarıyla karşılıklı güvene dayalı, tüm çalışanların birbirine tam anlamıyla bağlılığını sağlayacak bir liderlik davranışı sergilemektedir.

Diyagram bunlardan ekip çalışması liderliğinin en etkili liderlik davranışını yansıttığını savunur. Bu yaklaşım, yazarlara göre iş başarımının artmasını, devamsızlığın düşmesini ve personel devir hızının düşük olmasını sağlayacak ve iş zenginleştirme ve izleyenlerin kararlara katılması sağlandığında ise ekip çalışması liderliğinin etkisi daha da artacaktır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 305).

Bu modelin lider ve örgüt için en önemli yararı liderlere, uyguladıkları davranışları kavramsallaştırma fırsatı veriyor olmasıdır. Bu sayede lider kendi yönetim tarzını kavrayarak, çeşitli eğitim ve geliştirme programları düzenleme yardımı ile liderlik tarzında değişikliklere gidebilecektir. (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1979, s. 197; aktaran Koçel, 2011, s. 581).

2.3.5. Likert'in 4 Sistem Modeli

Rensis Likert tarafından 1950'li yıllarda Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayanılarak gerçekleştirilen modelde Likert; örgütlerdeki liderlik etkinliğini belirlemek amacıyla 8 değişken (iletişim, güdülemenin niteliği, karşılıklı etkileşim, karar verme, amaç saptama, denetim ve başarı amaçları, eğitim ve uygulanan liderlik davranışı) kullanarak gerçekleştirdiği çalışma sonucunda 4 tür liderlik davranışı ortaya koymuştur.

Can, Aşan ve Aydın (2006:303-304)'a göre bu 4 tip liderlik davranışı şu şekilde açıklanmaktadır:

- Sömürücü Otoriter Yönetim(sistem-1): Bütün kararlar yönetici tarafından alınmakta, çalışanlara karar serbestisi verilmemekte, verilecek kararlarda astlara danışılmamaktadır. Astların başarısızlıkları cezalandırılmaktadır. Liderin çalışanlara güveni oldukça düşüktür.
- Babacan Otoriter Yönetim(sistem-2): Karar verme aşaması liderin elinde toplanmıştır, ancak bazı işlerin gerçekleştirilmesinde astlar belli bir dereceye kadar esnekliğe sahiptir.
- Danışmalı Yönetim(sistem-3): Lider amaçları belirlemeden ve karar vermeden önce astlara danışmaktadır. İşlerin yapılmasına ve başarı sağlanmasına yönelik kararlarda astların özgürlükleri oldukça yüksektir. Bu yönetim sisteminde cezalandırma yerine ödüllendirme uygulanmaktadır.

- Katımlalı Yönetim(sistem-4): Likert'in etkili liderlik için önerdiği yönetim sistemidir. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçlara ve kararlara ilişkin süreçlere tam anlamıyla özgür bir şekilde katılırlar.

2.3.6. Mc Gregor'un X,Y Teorileri

1960 yılında Douglas Mc Gregor tarafından ortaya atılan bu teorinin ana fikri lider davranışlarını belirleyen faktörlerden bir diğerinin; liderlerin insan davranışlarına olan bakış açlarına bağlı olduğu düşüncesidir. Mc Gregor; bu fikirden yola çıkarak iki tip insan yapısının mevcut olduğunu savunmuştur ve bu tipleri "X" ve "Y" teorileri ile açıklamaya çalışmıştır (Koçel, 2011; Işık, 2014).

Mc Gregor'a göre "X" teorisinin temel varsayımları şunlardır (Koçel, 2011; Işık, 2014):

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve işten mümkün olduğunca kaçma eğilimi gösterirler.
- İnsanlar sorumluluk almak istemezler, istekli davranmazlar ve güvence onlar için ön plandadır.
- Dolayısıyla insanları çalıştırmak için zorlamak gerekir. İnsanlar üzerinde sıkı bir denetim ve kontrol kurulmalı ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için cezalandırma sistemleri uygulanmalıdır.

Mc Gregor'un "Y" teorisi ise "X" teorisinin varsayımlarına tamamen zıt varsayımları içerir. Buna göre "Y" teorisi varsayımları şunlardır (Koçel, 2011; Işık, 2014):

- Kişiler için çalışma sarfetmek, oyun ve dinlenme ihtiyacı kadar tabiidir.
- Kişiler tembel olarak dünyaya gelmezler, onları bu hale getiren edinilmiş tecrübeleridir.
- Kişiler belirledikleri amaçlar doğrultusunda öz kontrol sistemleri kullanarak çalışırlar.
- İnsanlar belli bir potansiyele sahiptir ve uygun şartlar geliştiğinde bu potansiyeli ortaya çıkarmak ister ve sorumluluk alırlar.

- Yöneticinin üzerine düşen görev; insanların potansiyelini ortaya çıkarabileceği, kendini geliştirebileceği ve tüm bu nitelikleri belirlediği amaçlar doğrultusunda kullanabileceği uygun ortamı yaratmaktır.

“X” ve “Y” teorileri incelendiğinde şu şekilde bir değerlendirmeye gitmek mümkün görünmektedir; “X” teorisini benimseyen bir lider daha otoriter ve müdahale yanlısı bir davranış gösterme eğiliminde iken; “Y” teorisini benimseyen bir lider daha demokratik ve katılım yanlısı bir davranış gösterme eğiliminde olacaktır.

2.3.7. İskandinav Çalışmaları

Bu bölüme kadar incelenen birçok araştırma etkili liderlik davranışı geliştirme açısından temel olarak iki faktör üzerine odaklanmaktadır. Bu faktörler genel olarak; insan ilişkilerine yönelik davranış geliştirme ve işe yönelik davranış geliştirme üzerine kurulu bir durumu ifade etmek için kullanılmıştır.

İskandinav çalışmalarının kökenini oluşturan düşünceler; değişen dünyanın bu iki boyutlu çalışmalarla açıklanmasının yeterli olamayacağına ve İsveç ve Finlandiya’da bazı araştırmacıların söz konusu tartışmaya bir üçüncü boyut getirme isteklerine dayanmaktadır. Araştırmacıların temel dayanak noktası; değişen dünya koşullarına paralel olarak, etkili liderlik davranışının daha önce belirtilen iki boyutuna ek olarak “ gelişmeye yönelik” liderlik davranışını bir üçüncü boyut olarak kullanmaya başlamalarıdır.

Bu çalışmalarında İskandinav araştırmacılar, gelişmeye yönelik davranış gösteren liderlerin hem izleyenlerinin daha fazla iş doyumunu elde ettikleri, hem de liderlerini daha yeterli gördükleri bulgularını elde ettiklerini belirtmektedirler (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 307).

2.4. Durumsallık Kuramları

Davranışsal kuramların durumsal değişkenleri göz önünde bulundurmaması ve davranışsal kuramların içerisinde barındırdığı uyumsuzluk halleri, araştırmacıları yeni bir arayış içerisine sokmuş ve etkili liderlik tartışmalarında koşul-bağımlılık unsurunun dikkat çekmesine yol açmıştır.

Durumsallık kuramları, literatürde koşul-bağımlılık teorileri olarak da bilinen; farklı koşulların farklı liderlik davranışları gerektirdiği ana savından hareket eden liderlik davranışlarını açıklamaya çalışır. Bu kuramlara göre liderlik davranışı; içerisinde yaşanılan örgütsel çevrenin özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır. Liderin en temel görevi; içinde yaşanılan ortamın ve bu ortamda gerçekleştirilen işin gereklerine göre çalışanlarını motive etmek ve onların başarılı sonuçlar almasını sağlamaktır.

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2011, s.584):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- İzleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin olduğu organizasyonun özellikleri
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri

Aşağıda durumsallık yaklaşımı kapsamında literatürde bulunan çalışmalar ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.4.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Liderlik etkinliği konusundaki ilk durumsallık kuramı olma niteliği taşıyan ve literatürde "Etkin Liderlik Modeli" olarak da bilinen Fiedler'in Durumsallık Kuramı 1967 yılında geliştirilmiştir. Kuramın temel mantığı; üç durumsal değişkene dayanmaktadır. Bu değişkenlerden ilki, lider-üye ilişkileri; ikincisi, gerçekleştirilecek işin niteliği ve üçüncüsü ise, liderin konumuna dayanan otoritesinin gücüdür (Hartog ve Koopman , 2009; Koçel, 2011; Robbins ve Judge, 2013).

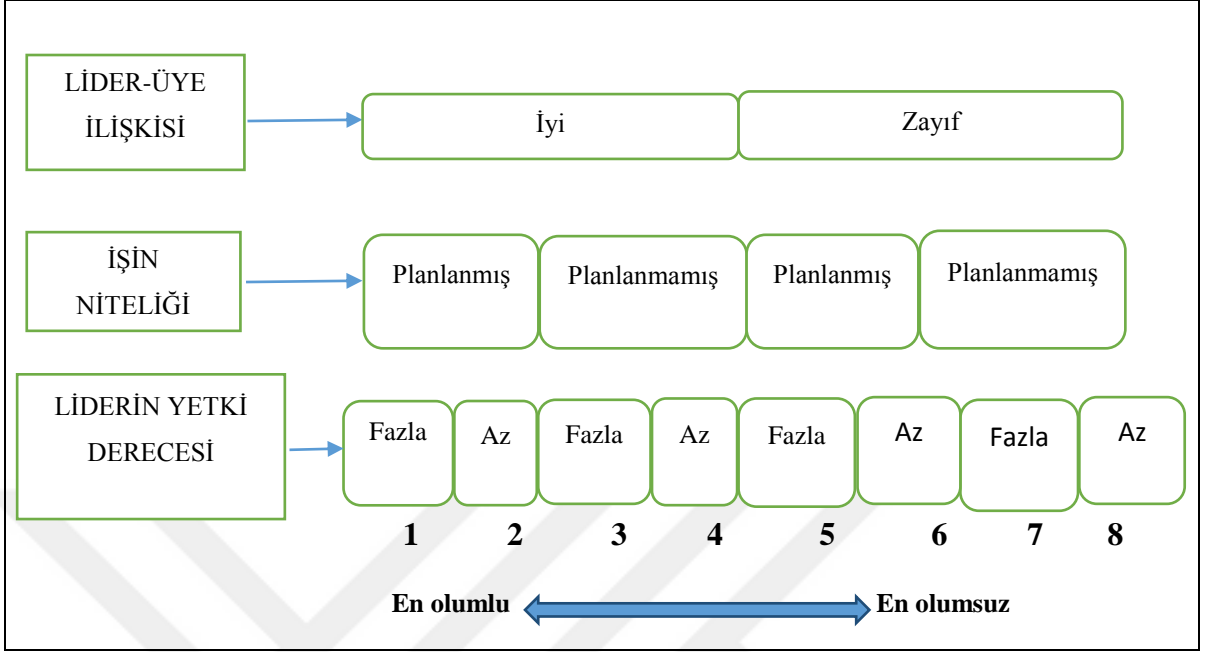
Lider-üye ilişkileri değişkeni; liderin izleyicileri tarafından sevilip tutulma derecesini ifade etmektedir. Söz konusu ilişkiler; liderin izleyicilerini etkileme derecesini belirlemekle beraber, ilişkilerin "iyi" denebilecek boyutta olması liderlik davranışı için olumlu bir ortam yaratırken, ilişkilerin "kötü" olarak nitelenmesi lider için olumsuz bir ortamı oluşturacaktır. Lider-üye arasındaki ilişkiler esas olarak izleyenlerinin lideri kabul etme derecesini etkiler niteliktedir (Hartog ve Koopman , 2009; Koçel, 2011; Robbins ve Judge, 2013).

Gerçekleştirilecek işin niteliği değişkeni; bir örgütte amaçlanan işin gerçekleştirilmesi açısından herhangi bir yol ve yöntem kullanılarak planlanıp planlanmadığını ifade eder. Bir işin yapılması için planlama mevcut ise, rutin bir şekilde açık olarak iş ile ilgili nitelik ve yöntemler belirlenmiştir. Dolayısıyla böyle bir işin gerçekleştirilmesi karmaşaya yol açmayacak ve kolaylıkla sonuca götürebilecektir. Ancak planlanmayan, açıkça yol ve yöntem belirlenmeyen işlerde işin planlanmasının kime ve neye göre yapılacağı hususu bir karmaşa ortamı ortaya çıkaracak ve iş hakkında görüş bildirmenin zorluğu problemine neden olacaktır. Planlanmış işler liderlik davranışı için olumlu bir ortamı sağlarken; planlanmamış işler liderlik davranışı için olumsuz bir ortamın doğmasına neden olacaktır (Hartog ve Koopman , 2009; Koçel, 2011; Robbins ve Judge, 2013).

Fiedler'in durumsallık kuramında etkili liderlik değişkenlerinden sonuncusu ise liderin konumuna dayanan otoritesinin gücüdür. Liderin konumuna dayanan otoritesinin gücü; liderin izleyenleri üzerindeki ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme gibi sahip olduğu yetkileri kullanma derecesini ifade eder. Liderde bulunan bu yetkilerin kullanılma derecesinin fazla olması lidere olumlu bir ortam sağlarken; az olması ise lider için olumsuz bir ortama sebep olacaktır (Hartog ve Koopman , 2009; Koçel, 2011; Robbins ve Judge, 2013).

Fiedler yukarıda açıklanan bu üç değişkeni 1'den 8'e kadar bir dercelendirmeye tabi tutarak en olumlu ve en olumsuz durumların ortaya konduğu bir modelde toplamıştır.

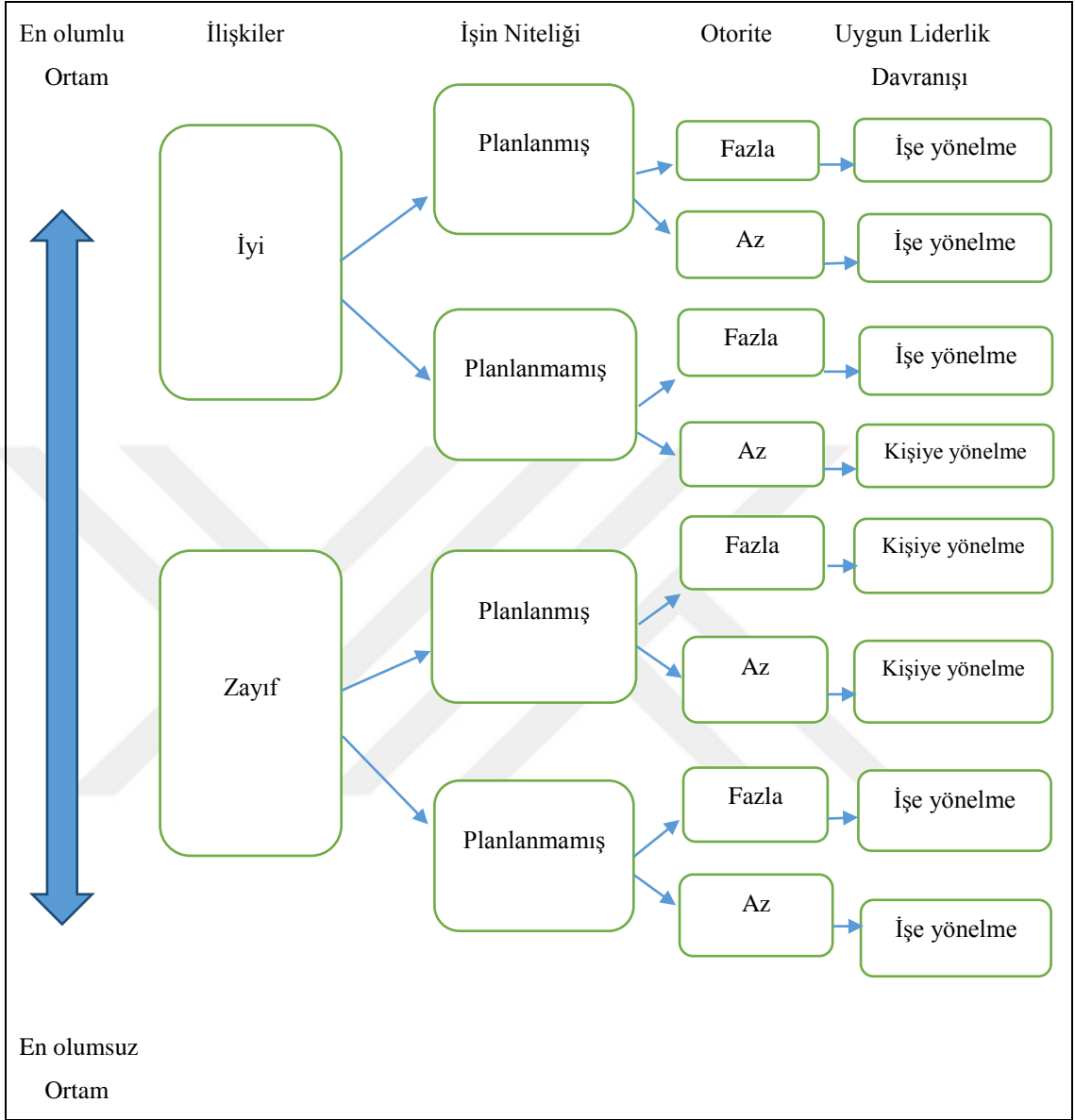
Tablo 5. Fiedler'in Grup Etkililiği Modeli



Kaynak: (Koçel, 2011, s. 587).

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Koçel, 2011, s. 587).

Tablo 6. Fiedler'in Liderlik Modeli



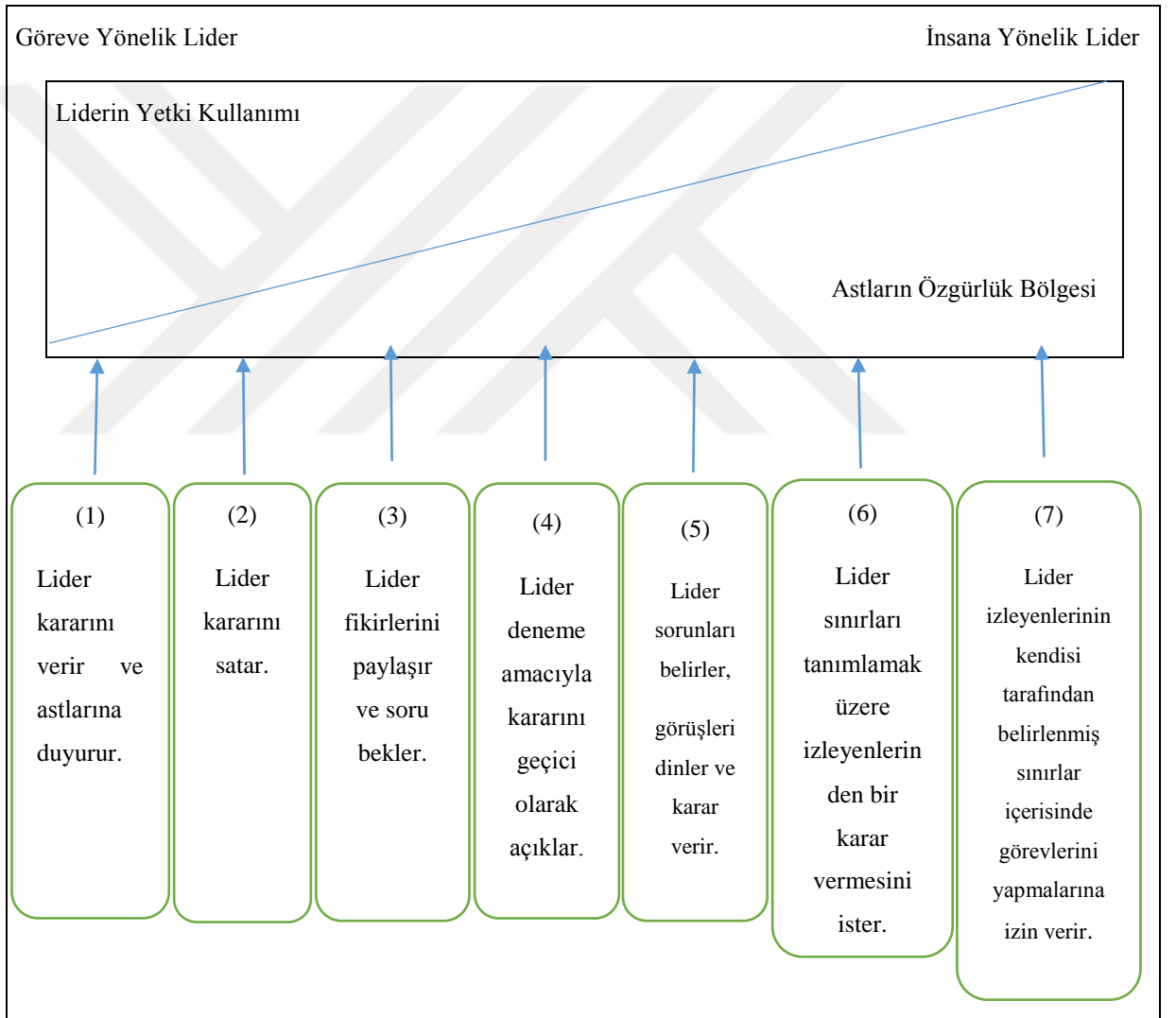
Kaynak: (Koçel, 2011, s. 587).

Luthans (1981:423)'a göre en olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır: ‘‘ En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır’’ (Luthans, 1981, s. 423; aktaran Koçel, 2011, s. 588).

2.4.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Tannenbaum ve Schmidt; liderlerin gösterebilecekleri çeşitli davranışların özelliklerini bir doğru üzerinde sıralamak suretiyle açıklamaktadırlar. Yazarlar ilk olarak 1958 yılında Harvard Business Review'da yayınlanan makalelerinde, liderin bir yandan örgütte yetki ve denetimi elinde bulundururken diğer yandan astları ile arasındaki ilişkilerde nasıl demokratik olabileceğini incelemiştir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 309).

Tablo 7. Liderlik Doğrusu Modeli



Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, s. 211).

Tabloda temel olarak liderin yetki seviyesi ile izleyenlerin karar verme sürecindeki bağımsızlık oranları ilişkilidir. Sol taraf, kontrolü yüksek seviyede kendisinde

toplayan liderin, sağ taraf ise kontrolün büyük bir kısmını izleyenleri ile paylaşan liderin niteliklerini belirtmektedir. Bu noktadan hareketle sol taraftaki davranış biçimini benimseyen lider göreve yönelik lider, sağ taraftaki davranış biçimini benimseyen lider ise insana yönelik lider olarak belirtilebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, s. 211).

2.4.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin, Ohio State Üniversitesi çalışmalarını kuramına temel çıkış noktası olarak almıştır. Bu kuramın dayanak noktası ‘yönetmel etkililik’ olarak belirtilmektedir. Yazar; Ohio State Üniversitesi çalışmalarından elde edilen ‘göreve yönelik olma’ ve ‘insan ilişkilerine yönelik olma’ boyutlarını kullanmış ve bu iki boyuta bir üçüncü boyut olan ‘yönetmel etkililik’ boyutunu eklemiştir.

Reddin, yönetmel etkililik kavramını bir göreve ilişkin yerine getirilmesi gereken çıktılarının yerine getirilme derecesi olarak tanımlamaktadır. Yönetmel etkililik girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanabilir. Yani, yöneticiler ne yaptıklarıyla değil neyi elde ettikleriyle ya da neleri başardıklarıyla ölçülmelidirler. Reddin bu arada görünüşte etkililik ile kişisel etkililik kavramlarına da açıklık getirmeye çalışır: Ona göre, yönetmel etkililik sadece davranışlar ile ölçülmez. Etkili görünen davranışlar aslında görevin gereklerinin başarılmasındaki uygunluk ile ölçülmelidir. Örneğin, işe zamanında gelmek, işyerini her zaman düzenli ve temiz tutmak, işi en son terk etmek görünüşte etkili davranışlardır. Bunlar her zaman yönetmel etkililikle sonuçlanmayabilir. Diğer yandan, sonuçlar örgütün hedeflerinden çok, kişisel hedeflerin doyumuna yönelikse kişisel etkililik söz konusudur. Böyle bir etkililik görevlerin ve etkililik standartlarının açıkça belirlenmemiş olduğu makamlarda çalışan yöneticilik durumlarında söz konusu olabilir. Genellikle bu kişiler ile yapılan iş toplantılarının gündemi belirsizdir ve hiçbir sonuca ulaşmadan belirsizlik içinde süregider (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 311).

Reddin'in üç boyutlu liderlik modelinin davranışsal kuramlardaki liderlik davranışlarından (göreve yönelik olma ve insan ilişkilerine yönelik olma) kaynaklandığını belirtmiştik. Reddin söz konusu modelini oluşturma aşamasında ilk olarak bu iki boyuttan yararlanmış ve bu iki boyut üzerinde dört temel liderlik davranışı belirlemiştir.

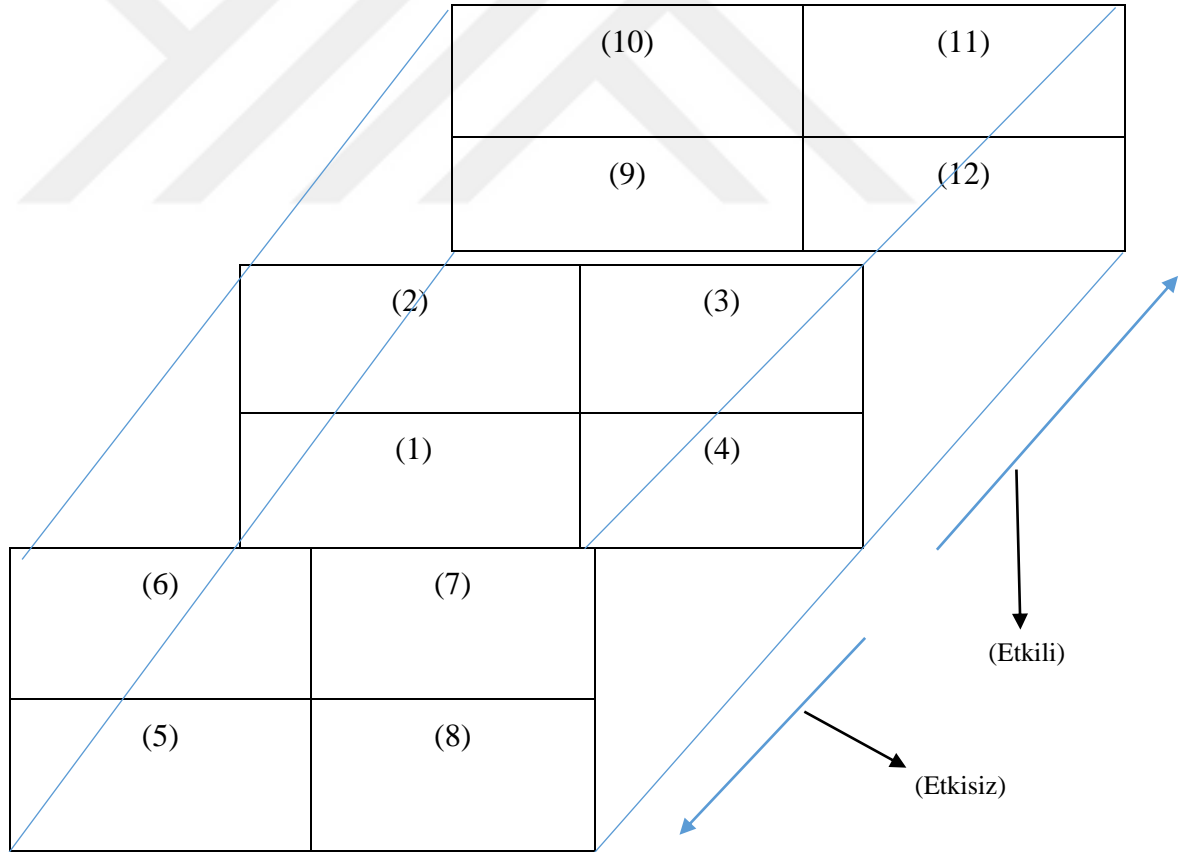
Tablo 8. Reddin'in Temel Liderlik Davranışları

İLGİLİ	BÜTÜNLEŞMİŞ
KOPUK	ADAMIŞ

Kaynak: (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 311).

Reddin daha sonra oluşturduğu modelin ilk aşamasındaki iki boyuta üçüncü bir boyut olan "etkililik" kavramını ekler ve temel liderlik davranışlarından kaynaklanan dördü etkili, dördü etkisiz olmak üzere toplam sekiz liderlik davranışını da ilk modeline ekleyerek literatürde "Üç Boyutlu Liderlik Modeli" olarak bilinen modeli geliştirir.

Tablo 9. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli



<u>Temel Davranış</u>	<u>Etkisiz Davranış</u>	<u>Etkili Davranış</u>
1-Kopuk 2-İlgili	5-Terk eden 6-Görevci	9-Bürokrat 10-Geliştirici
3-Birleştirici 4-Adanmış	7-Uzlaştırıcı 8-Otoriter	11-Yürütmeci 12- Babacan otoriter

Kaynak: (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 312).

Reddin'in liderlik modeli, etkililik derecesinin davranışlardan kaynaklandığı görüşünün yerine, liderin duruma uyum derecesinden kaynaklandığı görüşünü savunur. Reddin'e göre duruma uyan liderler etkili; duruma uymayan liderler ise etkisiz olabilmektedir.

Reddin'e göre bir lider her durumda etkili olmayı şu üç şekilde başarabilir: Bunlardan ilki, esnek yaklaşma becerisine sahip olmasıdır. Bu esneklik türü her bir duruma karşın, o durumun etkililiğin sağlanması için gerektirdiği yönetim tarzını uygulayabilme esnekliğine sahip olabilmeyi ifade etmektedir. İkincisi içerisinde bulunulan durumu kavrayabilme yeteneği olarak ifade edilen durumsal duyarlılık yeteneğidir. Son yetenek ise içinde bulunulan durumu gerektiği zaman değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanan durum yönetimi becerisidir. Reddin bu özelliklerin ancak deneyim ile kazanılabileceğini söylemektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 313).

2.4.4. Yol-Amaç Kuramı

Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç Kuramı; Victor Vroom'un motivasyondaki beklenti kuramına dayanır. Koçel (2011:588)'in de belirttiği üzere bu teoriye göre bir bireyin davranışlarını etkileyen iki faktör vardır:

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş).
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).

Bu kuramdan hareketle teori; liderin görevinin gerçekleştirilecek bir göreve karşın izleyicilerine bilgi, destek ve görevin başarıyla sonuçlanmasını sağlayacak kaynakları sağlamak olduğunu savunmaktadır. Kuramın yaptığı esas vurgu; lider davranışlarının izleyenler tarafından nasıl algılandığı ve izleyenleri nasıl etkilediği hususu olmakla birlikte izleyenleri başarıya götürecek yollara onları yönlendirme çabasında liderin oynadığı rol üzerinedir.

Can, Aşan ve Aydın (2006:313)'a göre beklenti kuramının liderlik açısından anlamı şudur: liderler astlarının beklentilerini (yol) ve sonuca verdiği değerleri (amaç) etkileyerek izleyenlerini güdüleyebilirler.

Can, Aşan ve Aydın (2006:313)'a göre kuramın iki temel varsayımı vardır:

- Astlar liderin davranışlarını, bu davranışlar sonucunda belli bir tatmin duyacaklarsa ya da gelecekte bir tatmin duyabileceklerini görüyorlarsa benimserler.
- Lider davranışlarının etkililiği; astlarının gereksinimlerinin iyi bir işbaşarımını harekete geçirmesine, ya da lider davranışının yol gösterici, destekleyici ya da ödüllendirici olmasına bağlıdır.

Kurama göre, astların amaç yönünde güdülenmeleri çok önemlidir; çünkü astların amaçlardan beklentileri arttıkça o amaçlara ulaşma çabaları da artacaktır. Astların kişisel amaçları ile örgüt amaçları birlikte tatmin edilirse iş başarımı artar. Model lideri, belirlenmiş amaçlara giden yolu netleştiren, astların bunu anlamasını sağlayan, engel ve güçlükleri azaltan, bu yoldaki kişisel tatmin olanaklarını arttıran ve astların işe ilişkin amaçlarına yardımcı olan kişi olarak tanımlamaktadır. Evans'a göre, lider izleyenlerin rollerini belirginleştirebilir, onlardan tam olarak ne istediğini söyleyebilir, astlar görevi gerçekleştirdiklerinde onları ödüllendirebilir ya da mevcut ödül sistemini değiştirebilir. Evans'ın yaklaşımı durumsal değişkenler ve koşullandırmayı pek dikkate almamaktadır. Daha sonra House, konuyu yeniden gözden geçirerek, bireyin olasılık öngörülerini yaparken davranışını ve bu davranışının sonuçlarını, bununla bağlantılı olarak bu davranışları sonucunda elde edebileceği öznel değerleri değerlendireceğini belirtmiştir. Bu değerlendirme sonucunda davranışın gerçekleşme olasılığı artarsa, bu durum, davranışın ödüle götüreceği yol olmadaki araçsallığını ve çekicilik düzeyinin yüksek olduğunu gösterir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, ss. 313-314).

Bu teoriye göre House; dört farklı liderlik davranışının olduğunu söylemektedir:

- Otoriteye Dayalı Liderlik: Lider, karar verme aşamasında izleyenlerinin görüşlerini dikkate almayarak, neyin nasıl yapılacağını kendisi belirler.
- Destekleyici Liderlik: Lider, izleyenlerine dostça bir iklim içerisinde yaklaşımda bulunur.

- Katılımcı Liderlik: Lider, izleyenlerinin karar verme aşamasına katılımını destekler. Onlardan öneriler alır.
- Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, izleyenlerine gerçekleştirmeleri için iddialı amaçlar belirleyerek, izleyenlerine bu amaçları gerçekleştirebilmeleri konusunda güvenir.

Koçel (2011:589)'e göre bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenmektedir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği.

Bu kurama göre, lider durumun özelliklerine göre dört liderlik tarzından birini seçerek davranacaktır. Koçel (2011:589-590)'e göre; insanın kendi kararlarının kendi geleceğini etkileyeceğini düşünenler, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğini kendi kontrolü dışındaki faktörlerin belirleyeceğini düşünenler ise otoriter liderlik tarzından daha üst düzeyde tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin niteliklerini kendilerinde bulan izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir. Özetle hangi liderlik davranışının daha etkili olacağı duruma göre değişecektir.

2.4.5. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli

Hersey ve Blanchard'ın yaşam döngüsü modeli; Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modelinin bir birleşiminden oluşturulmuştur. Modele göre etkili liderlik davranışının sergilenmesi izleyenlerin liderlerinin liderlik davranışını benimsemesine ya da reddetmesine bağlıdır. Modele göre bir lideri lider yapan temel öge, izleyenlerin liderleri tarafından belirlenen göreve hazırlık derecesidir.

Yazarlar, göreve hazır olmayı ya da olgunluğu, sorumluluk alma istekliliği ve yeteneği ile bireyin görevle ilgili eğitim ve deneyimi olarak tanımlarlar. Kişilerin yetenekleri ve kendilerine güvenleri ne kadar fazlaysa o kadar fazla sorumluluk alarak kendi davranışlarını yönlendirebilirler. Ayrıca olgunluk yaş ya da psikolojik durağanlık olmayıp, başarıya karşı istek, ya da yüksek ama başarılabilir düzeyde

amaçlar saptamada isteklilik, sorumluluk alma yeteneği ve gönüllülük ve belirli bir göreve ilişkin eğitim ve deneyim gibi etmenleri içermektedir. Bir diğer deyişle, göreve hazır olma ya da olgunluk iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki görevle ilgili bilgi, deneyim, beceri ve yeteneği kapsayan iş olgunluğu; diğeri ise astların yaptıkları işle ilgili kendine güven, sorumluluk, güdülenme ve kendine saygıyı içeren psikolojik olgunluktur (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 316).

Can, Aşan ve Aydın (2006:316)'a göre Hersey ve Blanchard'ın modelinde çalışanların olgunluk düzeyleri dört ana grupta incelenmiştir. Bu gruplardan ilki düşük olgunluk durumu (M-1) olarak ifade edilen ve işe yeni giren çalışanlarda görülen durumdur. Buna göre işe yeni giren çalışan işi gerçekleştirme açısından endişelidir ve bu durumdan kaynaklanan isteksiz ve yeteneksiz davranışlar sergiler. Çalışanların olgunluk düzeyi açısından belirtilen ikinci grup; düşük-orta düzeyde olgunluğa sahip olan gruptur (M-2). Bu grupta yer alan çalışanlar işte belirli bir süre çalışmakla birlikte tam yeteneğe sahip değildirler. Bu yüzden sorumluluk almaya isteklidirler, fakat bu isteklerinin lider tarafından pekiştirilmesini isterler. Çalışanların olgunluk düzeyi açısından belirtilen üçüncü grup; yüksek-orta olgunluk düzeyinde olan gruptur (M-3). Bu gruptaki çalışanlar iş için yeterli deneyime sahip ve sorumluluk almaktan kaçmayan insanlardır. Fakat bu gruptaki çalışanlarda özgüven eksikliği görülmektedir. Çalışanların olgunluk düzeyi açısından son grupta yer alan çalışanlar ise; yüksek olgunluk düzeyine sahip çalışanlardır (M-4). Bu gruptaki çalışanlar beceri ve deneyimlerini yeterince geliştirmiş ve sorumluluk üstlenmeye oldukça hazır hale gelmiş insanlardır.

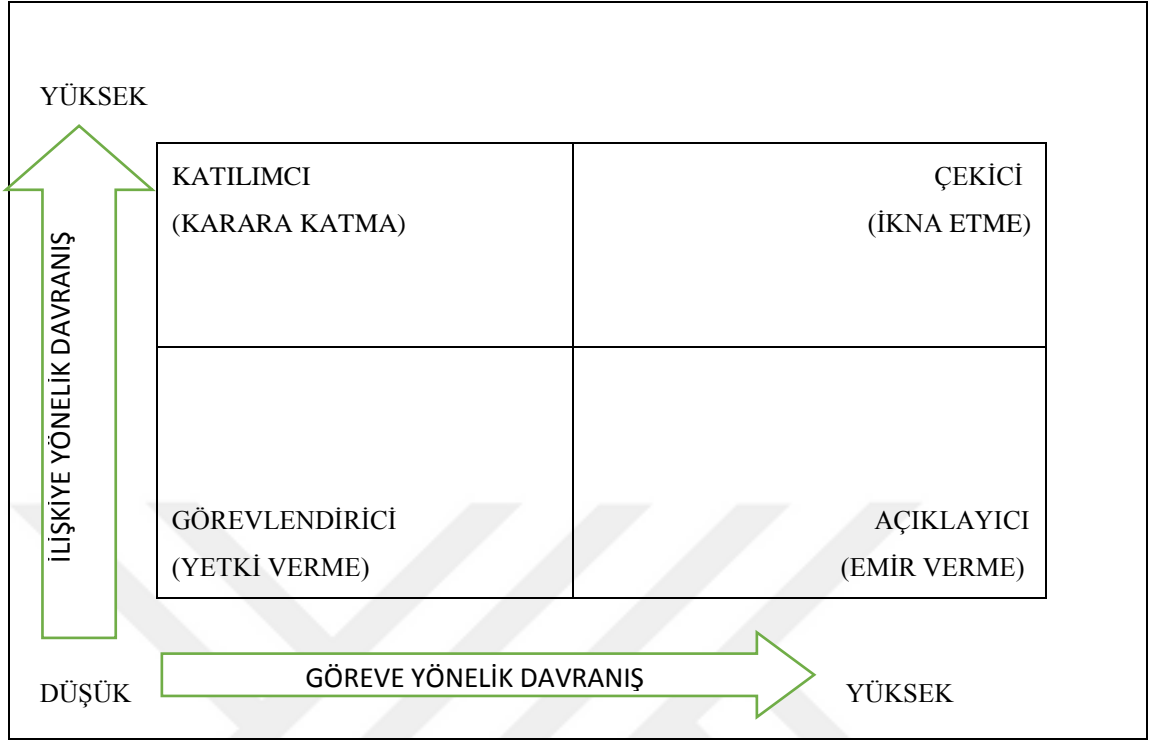
Hersey ve Blanchard'a göre liderler yukarıda sayılan dört çalışan olgunluk düzeyine göre uygunluk gösteren liderlik davranışı sergilemelidir. Hersey ve Blanchard bu noktadan hareketle modelinde iki ana boyut (göreve yönelik olma ve ilişkilere yönelik olma) kullanarak dört tip liderlik davranışı ortaya çıkarmıştır. Modele göre dört tip liderlik davranışı şu şekilde açıklanmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006; Aykanat, 2010; Ardıç, 2013):

- Açıklayıcı Lider (Yüksek Görev-Düşük İlişki Yönelimli): Olgunluk düzeyi düşük olan gruptaki (M-1) çalışanlara uygun liderlik davranışdır. Burada

lider, göreve yönelik davranarak; çalışanlarına yapılması gereken işin ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını bildirir ve onları bu süreçte izler.

- Çekici Lider (Yüksek Görev-Yüksek İlişki Yönelimli): Düşük-orta olgunluk düzeyindeki olan çalışanlar (M-2) için uygun liderlik davranışıdır. Buradaki çalışanlar, belirli bir tecrübeye sahip ve sorumluluk almaya hazır hale gelmişlerdir. Ancak lider çalışanlarının özgüvenini yükseltmek için onları destekleyici davranışlar sergiler. Lider çalışanlarına emir verir ancak verdiği emirlere çalışanlarını inandırmak zorundadır.
- Katılımcı Lider (Düşük Görev-Yüksek İlişki Yönelimli): Yüksek-orta olgunluk düzeyindeki çalışanlar (M-3) için uygun liderlik davranışıdır. Burada çalışanlar kendilerine güvenmeye başlamış ve gerçekleştireceği görevleri öğrenmiştir. Liderin buradaki görevi, çalışanın kendisine verilen görevi yerine getiremeyeceğini düşünmesi sebebiyle, katılımcı yönetim davranışı uygulanarak çalışanına bu güveni kazandırmaktır.
- Görevlendirici Lider (Düşük Görev-Düşük İlişki Yönelimli): Yüksek olgunluk düzeyine sahip çalışanlar (M-4) için uygun liderlik davranışıdır. Çalışanlar tam bir tecrübe, yetenek ve sorumluluk sahibi durumundadır. Lider görev ile ilgili sorunları belirlemekle birlikte; görevin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı hususundaki kararı çalışanlarına bırakmaktadır.

Tablo 10. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli



Kaynak: (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 317).

2.4.6. Vroom-Yetton-Jago'nun Lider-Katılma Kuramı

Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan ve Jago tarafından geliştirilen "Lider-Katılma Kuramı" liderlik literatüründe "Normatif Karar Verme Modeli" olarak da bilinmektedir. Bu kuramın temel varsayımı; bir liderin temel görevinin karar verme olduğuna vurgu yapmaktadır. Kuram; liderin izleyenlerini karar verme süreçlerine dahil edip etmemesini belirleyen kriterlere odaklanmaktadır.

Can, Aşan ve Aydın (2006:318)'a göre Vroom ve Yetton, liderin farklı durumlara uygun davranabilmek için liderlik davranışlarını değiştirebilme esnekliğine sahip olması gerektiğini ve liderin kararların etkililiğini şu üç ölçütün sağladığını belirtir. Bunlardan ilki kararın niteliği, ikinci ölçüt kararın benimsenebilirliği ve son ölçüt ise kararı almak için gerekli olan zamandır. Çok daha sonra Jago bu değişkenleri 12'ye çıkarmıştır.

Vroom ve Yetton, liderin karşılaştığı karar sorunlarına ilişkin bireysel ve grup seviyesinde olarak belirttikleri iki tür sorun ortaya koymuşlardır. Bireysel karar

sorunları, izleyicilerden yalnızca birini bireysel olarak etkileyen karar sorunlarını; grup sorunları ise çok sayıda izleyiciyi etkileyen karar sorunlarını ifade etmektedir.

Hartog ve Koopman (2009:199)'a göre Vroom ve Yetton modellerinde belirli bir durumda hangi karar prosedürünün daha etkili olacağını göstermeye çalışmışlar ve beş karar prosedürü belirlemişlerdir. Onlara göre bu karar prosedürlerinden ikisi otokratik karar (A1-A2), ikisi danışma nitelikli karar (C1-C2) ve sonuncusu lider ile grubun birlikte aldığı ortak bir karardır (G2). Yukarıda sayılan beş karar tipi şu şekilde açıklanmaktadır:

- A-1 Karar Tipi: Yöneticinin diğerlerinin fikir ya da önerilerini almaksızın karar vermesini kapsamaktadır.
- A-2 Karar Tipi: Yönetici astlarından gerekli bilgileri toplar (mevcut sorunu açıklayarak ya da açıklamaksızın) ve karar verir.
- C-1 Karar Tipi: Sorunu her bir ast ile paylaşmak ve onların fikir ve önerilerini dikkate almak anlamına gelmektedir.
- C-2 Karar Tipi: Astları bir grup olarak bir araya toplayarak sorunun paylaşılmasıdır.

Her iki "C" durumunda da kararı yönetici vermektedir ve karar astların görüşlerini yansıtabileceği gibi yansıtmayabilir.

- G-2 Karar Tipi: Sorunun astlarla paylaşıldığını ve çözümün gruptaki mutabakatı yansıttığını ifade etmektedir. Yönetici grubun verdiği her türlü kararı kabul edip uygulamakta ve nihai karar üzerinde diğerlerinden daha fazla etkiye sahip olmamaktadır.

Vroom ve Yetton modeli geliştirerek yedi durumsal soru hazırlamışlar ve bu yedi soruya karşılık gelecek cevaplar ışığında liderin yukarıda sayılan beş liderlik davranışından birini seçebileceğine vurgu yapmışlardır. A'dan G'ye bir sıralamaya tabi tutularak yanıtlanabilecek bu yedi soru aşağıda açıklanmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 319):

A) Karar nitelik gerektiriyor mu?

B) Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgilere sahip miyim?

C) Sorun yapılaşmış mı?

D) Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?

E) Kararı kendim verseydim astlarımca benimsenebileceği açık mı?

F) Sorunu çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılıyor mu?

G) İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyuşmazlık çıkabilir mi?

Yukarıda sayılan sorulardan ilk dördü (A-B-C-D) kararların niteliği ile ilgili iken, diğer sorular ise kararın astlar tarafından benimsenebilirliğine ilişkindir. Daha sonra Jago yukarıda sayılan sorulara ek olarak beş yeni soru ortaya atmıştır.

Yazarlara göre lider, bu soruları tek tek karar ağacı üzerinde sorarak sorunu çözmede uygun olan liderlik tarzına ulaşacaktır. Birden fazla tarzın söz konusu olduğu durumlarda lider, üçüncü durumsal değişken olan zaman boyutunu dikkate alarak uygun tarzı bulacaktır. Zaman değişkeninin dikkate alınmasında iki farklı bakış açısı önem kazanmaktadır. Yazarların A modeli adını verdikleri zaman-yeterlilik modeli; uygulanabilir karar tarzlarında yer alanlardan kişi başına harcanan zaman bakımından en az yatırım gerektiren tarzın seçilmesini önerir. Buna karşılık durumun göreceli olarak olağan olduğu ve liderin astlarını bireysel ve takım çalışmaları açısından geliştirmeyi ya da sorumluluk sahibi olmalarını istediği durumlarda B modeli önem kazanır. Buna ise zaman-yatırımı modeli de denilmektedir. Özetle A modeli kısa dönemli bir değer olarak zamanı en iyi kullanmayı, B modeli ise, uzun dönemli bir değer olarak gelişmeyi en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 320).

Can, Aşan ve Aydın (2006:320-321)'a göre bireysel ve grup kararları için çizilecek karar ağaçları ve uygulanacak tarzlar farklı farklı olup, kararların niteliğini sağlamada uyulması gereken bazı kuralların varlığından söz edilmiş ve bu kurallar şu şekilde açıklanmıştır:

- Lidere Bilgi Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve sorunu lider tek başına çözebilmek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse A-1 tarzı kullanılamaz.
- Amaç-Uyum Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve astların sorun çözme çabalarında örgütsel amaçları izlemeleri olası değilse G-2 tarzı kullanılmamalıdır.

- **Yapısallaşmış Sorun Kuralı:** Kararın niteliği önemliyse ve lider bunu tek başına çözmede yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse ve sorun yapısal değilse sorunu çözme yöntemi, ilgili bilgileri elde etmek için astlar arasında karşılıklı etkileşim olanağı sağlamalıdır. Bu nedenle A-1, A-2 ve C-1 kullanılmamalıdır. Diğer yandan kararın benimsenmesine etki eden kurallardan da söz edilebilir.
- **Benimseme Kuralı:** Etkili bir uygulama için kararın izleyenlerce benimsenmesi önemli ise ve otoriter bir kararın benimsenebilirliğinin kesinliği yoksa A-1 ve A-2 kullanılmamalıdır.
- **Uyuşmazlık Kuralı:** Kararın benimsenmesi gerekiyorsa, otoriter kararın kabulü kesin değilse ve örgütsel amacı elde etme yöntemlerinde astlar arasında uyuşmazlık varsa, sorun çözmede kullanılacak yöntemlerden, A-1, A-2 ve C-1 kullanılmamalıdır. Çünkü bunların kullanımı bazı astların son karara sadakatlerini eksik bırakabilir.
- **Doğruluk Kuralı:** Karar niteliğinin önemi olmamasına karşın kararın benimsenmesi öneme sahip ise ve otokratik kararın bu durumu sağlayabileceği belirsizse, karar verme süreci izleyenlerin birbirleriyle etkileşimine olanak sağlamalı ve doğabilecek farklılıkların çözümünde doğru yöntemin hangisi olduğu konusunda pazarlık olanağı vermelidir. A-1, A-2 ve C-2 bu duruma uygun değildir.
- **Benimseme Önceliği Kuralı:** Benimseme önemliyse, otoriter kararda sonuç alma belirsizse ve astlar sorunda ortaya konulan örgütsel amaçları izleme yönünde güdülenmişlerse, karar sürecinde eşit koşullarda katılma yöntemleri, karar niteliğine zarar vermeksizin daha çok benimsenebilir. A-1, A-2 ve C-1, C-2 kullanılmamalıdır.

2.4.7. Lider Üye Değişimi (LMX) Modeli

Graen liderliğindeki bir grup araştırmacı tarafından geliştirilen Lider Üye Değişimi Modeli temel olarak; şu ana dek incelenen durumsal liderlik teorilerinden farklı olarak, liderin tüm izleyenlerine aynı şekilde davranacağı düşüncesine karşı çıkarak, zaman baskısı nedeniyle liderin izleyicileri arasından bir gruba diğer gruplara oranla daha ayrıcalıklı davrandığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu modele göre lider;

izleyenleri arasından daha küçük bir gruptaki izleyenleri ile özel ilişkiler geliştirir. Bu grup önemseneler ya da iç grup olarak nitelendirilmektedir. Bu grup dışındaki izleyenler ise dışlananlar ya da dış grup olarak nitelendirilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006; Aykanat, 2010; Robbins ve Judge, 2013; Northouse, 2014).

Lider iç gruba belli imtiyazlar ve ödüllendirme sistemleri uygularken dış gruba cezalandırma davranışı uygulamaktadır. Lider iç grupla daha fazla bilgi paylaşımında bulunur ve iç grup üyelerini karar verme sürecine ortak eder. İç grupta yer alan izleyenlerinden liderin beklentileri vardır ve iç grupla lider arasındaki bu imtiyazlı ilişkinin sürdürülebilir olması, izleyenlerin liderin beklentilerini karşılamalarına bağlıdır (Can, Aşan ve Aydın, 2006; Aykanat, 2010; Robbins ve Judge, 2013; Northouse, 2014).

Bu modelde açıklanmaya çalışılan bir diğer nokta ise liderin imtiyaz sahibi grubu seçerken, hangi kriter/özellikleri dikkate alacağı konusudur. Bu konuda yapılan araştırmalar liderin iç grup üyelerini seçim aşamasında; liderin tutumlarına, karakteristik ve demografik özelliklerine benzer özelliklere sahip ve diğer izleyicilere oranla daha yetenekli üyelerin gruba seçim aşamasında daha öncelikli olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006; Aykanat, 2010; Robbins ve Judge, 2013; Northouse, 2014).

İKİNCİ BÖLÜM

POSTMODERN LİDERLİK MODELLERİ

Yönetim yazınında liderlik davranışlarını ‘‘özellik’’, ‘‘davranış’’ ve ‘‘durumsal’’ faktörleri dikkate alarak açıklamaya çalışan ‘‘Klasik Liderlik Kuramları’’, değişen ve sürekli yenilenen örgüt yapılarına ayak uyduramamış ve örgütsel yaşamda odak noktasının yeni arayışlara kaymasına yol açmıştır. Bu noktadan hareketle değişen ve gelişen Dünya’ya daha uygun adapte olma özelliği taşıyan çalışmaların göz önüne serilmesi zorunluluğu doğmuştur. Liderlik literatüründe ‘‘Postmodern Liderlik Modelleri’’ olarak adlandırılan bu yeni arayışlar hakkında bilgilendirme yapmadan önce postmodernizm kavramından bahsetmek daha doğru olacaktır.

Postmodernizm kavramına, ilk kez 1939 yılında Arnold Toynbee tarafından yayınlanan bir eserde rastlanmaktadır. Postmodernizm temel olarak; modernizm anlayışından bir kopma ve modernizmin kendi içindeki eleştirisi olarak görülmektedir. Postmodernizme göre; sahip olunan bilgiler, gerçekte birebir uyumlu değildir ve gerçek her zaman yeniden üretilmelidir. Gerçeğin yeniden üretilmesi ise, her zaman yeni modellerin üretilmesine dayandırılmaktadır (Aslan & Yılmaz, 2001, ss. 98-99).

Postmodernizmin tanımından da anlaşılacağı üzere postmodern liderlik modelleri; bir yandan gerçeğin ve olması gerekenin her zaman yeniden üretilmesi üzerine odaklanır iken, diğer yandan klasik liderlik modellerine karşı bir eleştiri sunarak, bu modellerin yeniden modellenmesine odaklanmaktadır.

1. Spiritual Liderlik

Yönetim yazınında Ruhsal Liderlik Modeli olarak da bilinen model esas olarak; lider ve izleyenlerinin ruhsal gereksinimlerine odaklanmaktadır. Modelin ilgilendiği bir diğer önemli kavram ise ruhsallık kavramıdır. Model ruhsallığa evrensellik ve birleştiricilik değerlerini atfetmektedir. Ruhsal liderlik modeli temelde; ben-merkezcilik, belirsizlik, psikolojik sorunlar, ruhsal boşluk, izolasyon, bunalım, yalnızlık, anlamsızlık gibi kişisel sorunların örgütsel ilişki içindeki olumsuz yansımalarına çözüm bulma gayreti içerisindedir. Modelin ana dayanak noktası; ruhsal olana dikkat etme ve kişilerin ruhsal özelliklerini önemseme üzerine kuruludur (Baloğlu ve Karadağ, 2009; Karadağ, 2009).

Modelin açıklanması gayreti açısından ilk adım doğal olarak ruhsal liderlik üzerine yazında bulunan tanımlamalardan oluşmaktadır. Fry, Kurtar, Ingersoll ve Baver, Blackaby gibi düşünürler; ‘ruh’ , ‘ruhsallık’, ‘ruhsal lider’, ‘ruhsal liderlik’ gibi temel kavramları açıklama çabasında bulunarak Ruhsal/Spiritüel liderliğe (en azından modern dünya ölçeğinde) ilk temel katkıyı yapmış düşünürler olarak karşımıza çıkmaktadır (Korkut, 2012; Ardıç, 2013).

Modelin örgütsel yaşam alanında ruhsallık ölçeğine yaptığı katkıdan bahsetmeden önce temel kavramlar olarak adlandırılan ‘ruh’, ‘ruhsallık’, ‘ruhsal lider’ ve ‘ruhsal liderlik’ gibi kavramların açıklanması zorunluluğu aşikardır. Bu nedenle ilk olarak bu tanımlar üzerinde durulacak ve bir sonraki adımda ruhsal liderliğe katkı yapmış yaklaşımlar incelenecektir.

Anderson (2000)’a göre spirit, yani ruh, Latince’de nefes anlamına gelen Spiritus kelimesinden gelir ve canlıların hayatta kalması için gerekli olan güç olarak tanımlanır. Fairholm (1997)’a göre ise ruh, bir bireyi ve aynı zamanda tüm insanlığı hayatta tutan soyut güçtür (Baloğlu ve Karadağ, 2009, ss. 170-171).

Yukarıda bahsedilen tanımdan da anlaşılacağı gibi, ruhsal liderlik; din ve ruhsallık değerlerinin bir birleşimi niteliğindedir. Bu noktadan hareketle din olgusunun insanların belli gereksinimlere uymaları gerektiği ve bu gereksinimlerin yerine getirildiği takdirde cennet ile ödüllendirileceği görüşüne katkı sağladığı ve bu temel koşul ile ilgili olduğu gerçeğine varmaktayız. Ruhsallık olgusunun ise; insanların din ile ilgili görüş ve beklentilerinden farklı olarak yaşadıkları çevre içerisinde bulunan diğer bireylerle olan etkileşimlerinde hem kendilerine hem de çevrelerindeki bireylere mutluluk getiren sevgi, merhamet, hoşgörü, sabır, sorumluluk duygusu v.b. gibi davranış ve özelliklerin varlığı ve uygulanabilirliği ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Din ve ruhsallık kavramlarının birbirleriyle ilintili olduğu aşikardır; fakat din yukarıda da belirtildiği gibi kişinin manevi dünyasıyla ilgilidir ve kişinin yaşadığı somut evrenden sonuç almaya odaklı bir görünüme sahip değildir (Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 172).

Ruhsallığı dinden ayıran temel nokta ise Baloğlu ve Karadağ (2009:172)’a göre; ruhsallığın din için gerekli olduğu fakat; dinin ruhsallık için gerekli olmadığı düşüncesidir.

Yukarıdaki tanımlamalara paralellik göstererek ruhsallığın çalışma yaşamına uyarlanmış hali olan işyeri ruhsallığı ortaya çıkmıştır. İşyeri ruhsallığı; kavram olarak, ruhsal liderliğin örgüt kültürüne nasıl etki ettiği üzerine yoğunlaşmaktadır. İşyeri ruhsallığı, inanç, fedakarlık ve ait olma gibi çalışan ihtiyaçlarının iş çevresinde karşılanmasını sağlayarak çalışan motivasyonunu oluşturmayı ve bu yolu izleyerek örgütsel amaçların gerçekleşmesini yada iş başarımlı düzeyinin arttırılmasını hedeflemektedir. İşyeri ruhsallığı, liderlikten beslenmekte ve örgüt kültürüyle de zirveye ulaşmaktadır (Karadağ, 2009, s. 1361).

Klasik liderlik teorilerinin örgütsel ortamda iş veriminin arttırılması için önerdiği çözüm önerileri ağırlıklıla çalışanların/örgüt üyelerinin maddi kazanımlarla güdülenmesine dayanmaktadır. Ruhsal liderlik modelinin çalışan verimini arttırmak için öne sürdüğü temel prensip ise; çalışanların maddi ödüllendirilme isteğinin yanında takdir edilme, onlara aitlik hissini verme gibi bireyin kendini örgüt kültürünün bir parçası gibi hissetmesinden beslendiği görüşüdür. Bu noktada işyeri ruhsallığı liderlik davranışının belirlenmesi açısından önemli bir etken olarak görülmektedir (Ardıç, 2013; Korkut, 2012; Baloğlu ve Karadağ, 2009; Karadağ, 2009).

Ashmos ve Duchon(2000)'a göre; işyeri ruhsallığı üç öge ile açıklanabilir (Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 175):

1. İçsel Yaşam: Çalışanlar dışsal bir yaşama sahip oldukları gibi içsel bir yaşama da sahiptirler.
2. Anlamlı İş: Çalışanlar yaptıkları işlerin kendileri için bir anlam ifade etmesini ve işleri ile ruhları arasında bir bağlantının kurulmasını ister.
3. Ait Olma: Çalışanlar, işyerindeki diğer çalışanlarla beraber olma ve bir topluluğun parçası olma ihtiyacını hissederler.

Tüm bu açıklamalardan hareketle örgütsel yaşam içerisinde maksimum verimi elde etmek ve organizasyon hedeflerine çalışanlarını/astlarını en yüksek faydayı sağlamak amacıyla yönlendirecek olan liderlerin öncelikli görevinin; örgüt kültürünü, çalışan gereksinimlerini ve liderlik davranışlarını ruhsallık temelinde ve bu üç öge arasında bir denge sağlayarak liderlik davranışlarında bulunması gerektiği kaçınılmaz bir sonuç olarak görülmektedir.

Yönetim yazınında ruhsal liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; ruhsal liderlik kavramının iki farklı yönden beslendiği görülmektedir. Bunlardan ilki dinsel temelli ruhsal liderlik iken; ikincisi laik temelli ruhsal liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ruhsal liderliği islami şartlar altında ele alan Al Arkoubi(2008)'e göre ruhsallık ve liderlik ayrılmaz bir bütün olarak değerlendirilmiştir ve ruhsallık ve liderlik Allah yolunda kullanılmak için vardır (Al Arkoubi, 2008, s. 51; aktaran Korkut, 2012, s. 48). Batı dünyasında genellikle dünyevi işlerle ilgilenen liderlik yaklaşımlarının aksine; islam dünyasında liderlik, müslümanlara yol gösterici olmak olarak tabir edilmiştir (Korkut, 2012, s. 48). Yine, Korkut (2012:48)'a göre islami bir lider, ruhsal açıdan ve dinsel kültür açısından örnek teşkil eden, insanlığın izzet ve onurunu koruyan ve dinin emir ve yasaklarına uyarak topluma hizmet etme bilincine sahip olan kişi olarak tanımlanmıştır. Al Arkoubi (2008) ise ruhsallık ve ruhsal liderliği şu şekilde tanımlamıştır: “Ruhsallık, kişinin Allah’la olan bağına güçlendiren değerler, tutumlar ve davranışlar bütünüdür. İslamda ruhsal liderlik sufizm/tasavvuf geleneğiyle sınırlı kalmayıp, Allah’a ve yarattıklarına adanmışlık duygusu içerisinde aşkla hizmet etme yoluyla dönüşüm ve aydınlanmayı amaçlayan kutsal bir yolculuğun adıdır” (Al Arkoubi, 2008, s.52; aktaran Korkut, 2012, s. 49).

Al Arkoubi, ruhsal liderlik üzerine yapmış olduğu çalışmasında; ruhsal liderlik ve liderlik ile ilişkili unsurlar arasındaki etkileşimin boyutlarını da ortaya koymaktadır (Korkut, 2012, s. 49).

Ruhsal lider ile izleyenler arasında duygusal bir bağlılık vardır. İzleyenler ile ruhsal lider arasındaki ilişki ve etkileşim karşılıklıdır. Lider; hizmet, koruma, rehberlik ve ahlaki temellere uymakla sorumlu iken, izleyenler de fikirlerini ve düşüncelerini paylaşmakta, lideri ahlak kurallarına uygunluk bakımından denetlemektedirler. İzleyenler ve diğer çevresel unsurlar ile ruhsal lider arasındaki yatay ilişkinin yanında, Allah ile lider arasındaki dikey ilişkinin niteliği de önemlidir. Ruhsal lider Allah’a tam bir teslimiyet içerisinde olmalı, kendisini bu yola adamalı ve islam ahlakına göre hareket etmelidir. Böylece, huzur duyacak, aydınlanacak ve kendi varlığını geliştirmiş olacaktır (Al Arkoubi, 2008, s. 58; aktaran Korkut, 2012, s. 50).

Dini temelli ruhsal liderlik konusunda islami boyutun yanı sıra bir başka boyut ise daha çok yaşadığımız dünyada Batı medeniyeti tarafından temellendirilen hıristiyanlık bağlamında ruhsal liderlik konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Hıristiyanlık bağlamında ruhsal liderlik üzerine birçok araştırmacı araştırma yapmış olmakla birlikte; Sanders ve Blackaby tarafından konuya verilen katkı azımsanmayacak ölçüdedir (Korkut, 2012; Ardıç, 2013).

Korkut (2012:50)'a göre Sanders; Uzak Doğu'da misyoner liderliği yaptığı süre içerisinde, Singapur'da düzenlenen konferanslardaki konuşmalarına dayanan ve 1967 yılında ilk baskısı ortaya konan kitabında liderliğin ilkelerini ortaya koymaktadır. Bunu yaparken de Kitab-ı Mükaddes'de kıssaları yer alan Davut, Musa, Nehemiah ve Havari Paul gibi isimlerin yanında Hıristiyan dinini Asya'da yayma çalışmalarının öncülerinden David Livingstone ve Charles Spurgeon'un biyografilerinden de yararlanmaktadır.

Sanders'a göre, liderliğin temeli 'etkilemedir', izleyenlerinde veya onların yaşantısında bir etki bırakamayan liderler gerçekte lider değildirler. Ancak, sadece insanları etkilemek ve yol göstermek yeterli değildir; bizler de ancak beraber o yolda seyahat ediyorsak eğer, insanları bir yöne yönlendirebilir ve liderlik yapabiliriz. Ona göre ruhsal liderlik, sahip olunan doğal ve ruhsal özelliklerin bir bileşkesidir. Söz konusu özelliklerin/yeteneklerin tanrıdan geldiği unutulmamakla birlikte; sahip olunan yetenekler tanrının hizmetinde kullanıldığında en etkili sonucu verecektir (Korkut, 2012, ss. 50-51).

Sanders; doğal liderler ile ruhsal liderleri karşılaştırmaktadır. O'na göre doğal liderler; kendine güvenen, insanları tanıyan, kararlarını kendi ölçütlerine göre veren, yöntemler üreten, emretmekten hoşlanan, karar verme sürecinde kişisel bir ödül arayışında hareket eden, bağımsız ve hırslı özelliklere sahip kişilerdir. Ruhsal liderler ise; tanrıya güvenen, hem insanları hem tanrıyı tanıyan, tanrının isteklerini dikkate alan ve bu istekler doğrultusunda hareket planı uygulayan, tanrının emirlerini herhangi bir zorunluluk hissetmeden gerçekleştiren, mütevazı ve tanrıya bağlı kişilerdir. O'na göre; ruhsal lider sahip olduğu yetenekleri ve gücü tanrının yolunda harcamalıdır (Korkut, 2012, ss. 51-52).

Hıristiyanlık bağlamında ruhsal liderlik üzerine araştırmalar yapan diğer araştırmacılar ise; Blackaby Ministries International'ın yöneticilerinden Henry T. Blackaby ve Richard Blackaby'dir. Bu iki araştırmacı tarafından yazılan ‘‘Ruhsal Liderlik: İnsanları Tanrı'nın Yolunda Yürütme’’ isimli kitap ruhsal liderliği hıristiyanlık temelinde değerlendirmektedir. Blackaby ve Blackaby bu eseri ortaya çıkarmalarının amacını şu şekilde açıklamaktadır: ‘‘Tüm organizasyonların/örgütlerin büyüme, gelişme ve başarılı olma kapasiteleri vardır; bunun için gerekli olan şey etkili liderliktir. İncil'in bu konuda liderlere söyleyecek çok sözü var. Tanrının sözleri ışığında, etkili olmuş liderlerin hayatlarını inceledik ve başarılı liderlerin ortak özelliklerini sıraladık ve gördük ki Tanrı'nın liderlik kurallarını uygulayan kişiler muazzam başarılılar...’’ Bugün raflarda liderlik kuramlarıyla ilgili yığınla kitap var, ancak biz aslında önemli liderlik gerçeklerinin gözden kaçırıldığını düşünüyoruz. Pek çok hıristiyan lider de laik liderlik kitapları okumakta... Kulağa hoş gelebilir, ancak pek çok liderlik kuramı kitapla uyuşmayan şeyler öneriyor olabilir. Tanrı'yı ‘‘dışarıda’’ bırakıyorlar! Laik liderlik kitaplarını takip eden ruhsal liderler belli seviyede başarılı olabilirler; ancak, gerçek ruhsal liderlerin erişebileceği daha yüksek başarı düzeylerine çıkamayacaklardır (Korkut, 2012, ss. 52-53).

Blackaby ve Blackaby'e göre, dünya kendi arzularına göre değil, tanrının istediği şeylere göre hareket eden liderlere ihtiyaç duyuyor. Dünya kitaplardakinden çok, İncil'in ilkelerini evlerinde nasıl uygulayacağını bilen eşler, anneler ve babalar istiyor. Dünya'nın kutsal ruhu rehber edinen liderlere ihtiyacı vardır (Pearson, 2012; aktaran Korkut, 2012, s. 54).

Ruhsal liderliğin daha çok dinsel bir anlamının olduğunun yaygın kabul görmesine karşılık; ruhsal liderliği dini liderliği de kapsayan şekliyle farklı bir boyutta ele alan ve açıklamaya çalışan bakış açılarından biraz farklı olarak Fleming (2003), ruhsal liderliği ‘‘dünya temelinde dayalı bir çaba’’ olarak değerlendirirken, Thompson (2004) ruhsal liderliği ‘‘örgütsel anlam üzerine vurgu yapan bir liderlik tarzı’’ olarak ifade etmektedir (Kurtar, 2009, ss.91-92; aktaran Korkut, 2012, s. 55).

Sanders, Hopkins ve Geroy (2004) ise ruhsal liderliği; çalışanlara belirlenen bir amacın gerçekleştirilmesi için çalışma duygusunu sağlayan, çalışanlar arasında

bağlılık ve anlam duygusunun gelişmesine yardımcı olan ve örgütsel ruhsallık yoluyla iş veriminin artırılmasına çalışan bir liderlik tarzı olarak ifade etmektedir. Guillory (2002)'e göre ise ruhsal liderlik, çalışanların yetenek ve fonksiyonlarını tam anlamıyla sergiledikleri, güven temeline dayanan ve hümanist değerlerin hakim olduğu bir iş çevresi oluşturmayı ifade etmektedir (Kurtar, 2009, s.92; aktaran Korkut, 2012, s. 56).

Fry (2003)'a göre işyeri ruhsallığı ile motivasyona dayalı liderlik teorilerinin, içsel motivasyona atfedilen öğeler ve süreçlerin, anlamlılığın-istekliliğin-bağlılığın arasında önemli düzeyde örtüşme bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle ruhsal liderliği odağına alan herhangi bir teorinin işyeri ruhsallığını ve ruhsal yaşamın devamlılığını sağlama konusunda motivasyon teorilerinin kıstaslarını da dikkate alması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Ruhsal liderlik; liderin izleyenlerinin ruhsal varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacak ana ihtiyaçları karşıladığından dolayı; liderin ve izleyenlerin örgüte olan bağlılığını ve üretkenliğini arttırmaktadır. Bu bağlamda ruhsal liderlik; bireyin ve çevresindekilerin motivasyonunu sağlayabilmesi ve onların ruhsal olarak varlıklarını istekliliğe ve aidiyete bağlı olarak sürdürebilmelerini sağlayacak değer, tavır ve davranışların bir arada toplanması olarak tanımlanabilir (Ardıç, 2013, s. 51).

Blanchard (1999) ruhsal liderliği modern toplumda hızla değişim ve gelişim gösteren kurumlardaki daha sevecen ve daha kapsamlı bir liderlik şekli olarak tanımlamaktadır. Ruhsal liderler, söz konusu kurumların gerçek sermayesinin insan gücü olduğuna vurgu yapmaktadırlar. İnsan gücünün farkına varmış olan liderler, kurumlardaki sorunların çözümünü; insanları yönlendirmeye bağlamak yerine, insanları yetkilendirmek üzerine vurgu yapmaktadırlar (Akar, 2010, s.55; aktaran Korkut, 2012, s. 56).

Liderlik yazını incelendiğinde ruhsal liderlik olarak adlandırılabilir kişilerde belli başlı özelliklerin bulunması gerektiğine ulaşılmıştır. Bu özellikler; daha önce ruhsal liderliğin temel çıkış noktası olarak kabul edilen iki farklı görüş olan “dini temelli olma” ve “laik temelli olma” ölçütlerine göre ayrı ayrı incelenecektir.

Al Arkoubi (2008)'e göre; "koruyucu, cesaretli ve güçlü" olma özelliği yanında "hizmetkar ve rehber" olma rollerini yerine getirecek ruhsal bir liderin sahip olması gereken temel özellikler ve beceriler şunlar olmalıdır (Korkut, 2012, ss. 58-59):

- Takva: Kulun Allah'a karşı sorumluluğunun farkında olması ve O'na karşı vazifesinin bilincinde olması anlamında kullanılmıştır. Al Arkoubi'ye göre takva, ruhsal liderin sahip olması gereken temel özelliklerden biridir. O'na göre; ruhsal lider, "lider olabilmek" için hırs göstermemeli, sorumluluğunun ve "yüklenildiği vazifenin" bilincinde olmalı, hatalarını kabul edebilmelidir. Kendisini toplumdan ayrı bir konumda görmemeli, onların görüş ve önerilerine saygı duymalıdır.
- Bilgi ve Hikmet: Bilgi, okuma ve çok çalışma yoluyla kazanılabilir; ancak, hikmet yalnızca iç aydınlanma ve Allah'ı rehber edinme yoluyla kazanılabilecek bir cevherdir.
- Fedakarlık: Allah'a ve yarattıklarına hizmet etmek isteyen bir lider fedakar olmalıdır.
- Sözlerin ve Davranışların Uyumu: Yönetici veya lider konumunda bulunan kişiler söylediklerine ve davranışlarına dikkat göstermelidir. Kendilerinin yapmadığı şeyleri başkalarından istemek, söz ve davranışların tutarsızlığına bir işaret olarak yorumlanacaktır.
- Ahlaki Karakter: İslam'da karakter; ahlak, toplum kuralları ve ruhsallığa dayalıdır. Lider, Allah'ın isimlerinde yer alan erdemleri yansıtabilmelidir. Yardımlaşma, tevazu, merhamet, şefkat, şükür, sevgi, cesaret, nezaket, sabır, bağışlama ve ümit bu erdemlere örnek gösterilebilir.

Blackaby ve Blackaby (2011)'e göre ruhsal liderlik, insanları tanrının yapılmasını istediklerine uygun biçimde harekete geçirmektir ve ruhsal liderliğin özünde var olan ve ruhsal liderin temel özellikleri olarak değerlendirilen 4 hakikat şunlardır (Pearson, 2012; aktaran Korkut, 2012, ss. 61-62):

- Ruhsal liderler Kutsal Ruh'a güvenirlere. Ruhsal liderler, insanlarda ruhsal bir değişim sağlayamazlar. Ancak, Kutsal Ruh, ruhsal olarak insanları geliştirmek için kimi insanları kullanır.

- Ruhsal liderler yalnızca Tanrı'ya karşı sorumludurlar. Ruhsal liderlik bir sorumluluk şuurunu gerektirir. Ruhsal liderler, yapmaları gerektiğini yapmayan izleyenlerini suçlamazlar, mazeret üretmezler.
- Ruhsal liderler tüm insanları etkileyebilirler; yalnızca Tanrı'nın kullarını değil. Tanrı, yalnızca kilisede değildir, fabrikada ve hayatın başka alanlarında da görevdedir. Burada kullanılan "Tanrının Kulları" ifadesi Hıristiyanları ifade etmektedir.
- Ruhsal liderler, Tanrı'nın yapılmasını istediği işler listesine göre iş yaparlar. Etkili ruhsal liderliğin önündeki en büyük engel, insanları "yalnızca" işlerinin peşinde koşturamamaları konusunda ikna edebilmektir.

Laik temelli görüşe göre ise ruhsal liderlik üç temel unsur üzerine şekillendirilmiştir. Fry (2003)'a göre bu üç unsurun yokluğu insanların hayatlarını anlamsız hissetmelerine neden olacaktır. Bu üç temel unsur şunlardır (Ardıç, 2013, ss. 53-54-55):

- Vizyon: Örgütün gelecekte nerede olacağını gösterir. Örgüt için önem arz eden öge örgütün şimdiki durumundan geleceğe nerede olmak istediğini gösteren zorlayıcı ve açık bir vizyona sahip olmasıdır. Çalışanların motivasyonu açısından vizyon değişim konusunda önemli bir araçtır. Vizyonun değişimi sağlayıcı bir motivasyon aracı olarak öneme sahip işlevleri; değişimin genel yönünü belirtmesi, oldukça fazla detayı basitleştirerek ve birbirinden oldukça farklı niteliklere sahip olan insanların eylemlerinin etkili ve hızlı bir şekilde koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olmaktır (Fry, 2003, s. 711; aktaran Ardıç, 2013, ss. 53-54).
- Adanmışlık: Schein (1990)'e göre adanmışlık, bireyin kendi içinde bir bütünlüğe sahip olması, kendi iç dünyası ve çevresi ile uyumlu olması, ilgili, alakalı, özenli, takdir etme ve edilme hissine sahip olması; herhangi bir karşılık ve koşul beklemeden sevginin ve değerlerin paylaşılması, bir başkasına karşı gösterilen ilginin ve özenin kişiye duygusal yönden ve psikolojik yönden fayda sağlamanın yanında, bireye dört negatif duygu grubunun oluşturduğu yıkıcı etkinin üstesinden gelme gücünü kazandırdığı ortaya çıkmıştır (Allen, 1972; Keys, 1990; Seligman, Steen, Park ve Peterson, 2005; aktaran Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 178).

- Umut ve İnanç: İnanç, arzulanın şeyin beklentisidir. İnanç fiziksel varlığa dair kanıt ortaya koyulamayan bir şeyin doğruluğuna inanmaktır. Umut ise gerçekleşmesi için istek duyulan ve gerçekleşmesi beklenen bir arzudur. Bu yönden bakıldığında inanç umuda kesinlik kazandırmaktadır. Umut kanıt olmayan herhangi bir şey için kişinin sahip olduğu inancı ifade etmektedir. İnanç ise bir şeyin gerçekleşmesini yalnızca istemek anlamına gelmez, kesin yargılar ifade eden değerler, tutumlar ve davranışlara dayanır ve arzu edilen şeyin belirli bir zaman sonra gerçekleşeceğine olan güveni belirtir (Fry, 2003, s.712; aktaran Ardıç, 2013, ss. 55-56).

Daft (2002)'a göre vizyon, adanmışlık ve umut/inanç temellerine dayalı Fry ruhsal liderlik yaklaşımı; çalışanların sorumluluk almaları ve amaç belirlemeleri aracılığıyla çalışanların içsel motivasyonlarının sağlanmasını amaçlamaktadır. Çalışanların içsel motivasyonlarının artırılması, liderin izleyenlerine yetki vermesi ile sağlanmaktadır. Liderin çalışana verdiği yetki, çalışanın işine daha fazla odaklanmasını sağlayarak, çalışanın lidere olan güvenini de arttırmaktadır. Aynı zamanda yetki verme kurumdaki üst düzey ihtiyaçları da karşılayacağından dolayı kurumun toplam gücünde de bir artış meydana gelecek ve akabinde örgütte daha geniş bir güç alanı yaratılmış olamakla birlikte; yetki verme liderin görevlerini de azaltacağından dolayı, lider kurumun vizyonuna odaklanmak için fırsat yaratmış olacaktır (Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 179).

Dini ve laik temelli ruhsal liderlerde bulunması gereken özellikleri bir bütün halinde belirtmek gerekirse; takva, hikmet, tevazu, hizmetkarlık, fedakarlık, söz ve davranış uyumu, merhamet, örnek olma, birlik-beraberlik ve dayanışma, yaratıcının yoluna yöneltme, insan yetiştirme, adanmışlık, dua ve tefekkür, cesaret, yönetim becerisi, güven verme, sorumluluk bilincinde hareket etme, vizyon sahibi olma, dürüstlük, yanlışlarını kabul etme, insanları dinleme ve onlara zaman ayırma olarak sıralamak mümkün olacaktır. Tüm bu özelliklere sahip olan ve liderlik davranışlarını bu özellikler çerçevesinde uygulamaya dökabilen liderler ruhsal lider olarak adlandırılabilir (Korkut, 2012; Baloğlu ve Karadağ, 2009; Ardıç, 2013).

2. Paternalist Liderlik

Liderlik literatürü incelendiğinde; liderlik ile ilgili yapılan çalışma/araştırmalar; Doğu ve Batı dünyası için ortak bir liderlik karakteristiğinin belirlenmesinin oldukça güç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda paternalizm kavramı daha çok Doğu medeniyetlerine uygun niteliklere sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Köksal, 2011; Kurt, 2013; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Paternalizm fikrinin temelinde, devletin vatandaşlarını koruma ve onlara yardım sağlama rolünü üstlendiği refah ideolojisi yatmaktadır. Paternalist toplumlardaki ast-üst ilişkisi anne/baba ile çocukları arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üste düşen görev astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve ona fayda sağlayacağına inanç gösterdiği kararları onun adına almaktır. Buna karşılık olarak asttan beklenen davranış, üstüne kayıtsız şartsız itaat ve bağlılık göstermesidir (Köksal, 2011, s. 103).

Paternalizm; kolektivizm (toplulukçuluk), yüksek seviyede güç mesafesi, erilik/dişilik, belirsizlikten kaçınma kavramlarıyla ilişkili bir özelliğe sahiptir (Köksal, 2011; Kurt, 2013; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Paternalizm düşüncesinin kökleri, Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Weber'e göre paternalizm ussal otoritenin bir formu niteliğindedir. "Ekonomi ve Toplum" adlı kitabında Weber, ussal otoriteyi üçe ayırmıştır. Bunlar; geleneksel, karizmatik ve bürokratik yaklaşımlardır. Weber'e göre geleneksel form; bir babanın evladı üzerinde kurduğu otoriteye benzemektedir ve bu tarz bir ilişki köklerini ataerkil aile yapısından almaktadır. Bu yönden Weber'in geleneksel otorite yaklaşımı, paternalizm ile oldukça benzeşmektedir (Köksal, 2011, ss. 104-105).

Schroeder (2011:3)'a göre paternalist lider, çalışanlarının meslek hayatları ve özel yaşamlarına dahi müdahil olarak; kendi iyilikleri doğrultusunda babacan bir tavırla onları koruyup gözeterek davranış sergileyen liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde, çalışanlara ihtiyaçları olan kaynaklar sağlanır, onlara karşı örgüt dışından gelebilecek eleştirilere karşı koruma sağlanır, çalışanlar ise bu korumacı tavra karşılık hedefler bazında çok çalışır ve lidere karşı saygı ve hürmette kusur etmeyerek liderlerine sadık davranırlar (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014, ss. 255-256).

Paternalist liderlik; otoriter davranış ve disiplinli davranış ile babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlüğu harmanlayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Bu

noktadan hareketle çalışana karşı lider tarafından hem ilgili ve hem de denetime dayalı bir davranış sergilendiği unutulmamalıdır (Kurt, 2013; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Aycan (2001:5)'a göre paternalist davranış sergileyen lider, babacan davranış sergilemesi ve işyerinde aile atmosferi yaratmaya çalışmasından dolayı genel olarak olumlu karşılanmaktadır. Ancak bu tarz davranış gösteren liderlerin bazı çalışanlara kayırmacılık davranışı göstereceği ve liderin kendisine daha sadık kalacağını düşündüğü çalışanlarına karşı daha ayrıcalıklı davranacağını düşünülmesi, paternalist liderliğe karşı olumsuz bir bakış açısı yaratmaktadır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014, s. 257).

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği yardımsever, otoriter ve moral (ahlaki) olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Farh ve Cheng, 2000, s. 94; aktaran Kurt, 2013, s. 324).

Yardımsever liderlik boyutuna göre lider, izleyenlerinin refahını ve iyiliğini sağlamak için izleyenlerine kişiselleştirilmiş, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermektedir (Kurt, 2013, s. 324).

Otoriter liderlik boyutunda lider, izleyenleri üzerindeki mutlak gücünü ve denetimini izleyenlerine yansıtmakta ve izleyenlerinden otoritesine uyum sağlamalarını beklemektedir (Erben ve Güneşer, 2008, s. 958; aktaran Kurt, 2013, s. 324).

Farh ve Cheng (2000:95)'e göre moral liderlik boyutunda lider; izleyenlerinin kişisel erdemlerini takdir eden, dürüstçe ve adaletli davranış sergileyen, bencil davranış sergilemekten kaçınan bir tavır içerisinde bulunduğu için izleyenleri tarafından rol model olarak algılanmaktadır (Kurt, 2013, s. 324).

Paternalist liderlik; yukarıda açıklanan boyutlara göre değerlendirildiğinde; daha çok doğu kültürüne sahip toplumlarda batı kültürüne oranla kabul görme olasılığı daha yüksek bir liderlik tipi olarak düşünülebilir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014, s. 257).

3. Toxic Liderlik

Yönetim yazını incelendiğinde yıllardır liderlik konusunun birçok yönüne odaklanan farklı çalışmalar yapıldığı aşıkardır. Ancak yapılan araştırmaların genellikle

liderliğin örgütsel boyutta başarı faktörleri ve bu başarının sağlanabilmesi için gerekli liderlik davranışlarına odaklandığı ve örgütsel yaşam için olumsuz etki yaratan, örgüte zarar veren liderlik davranışlarına odaklı çalışmaların ise sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle örgütsel yaşamı olumsuz etkileyen liderlik davranışları üzerine çalışmalar yapılmış ve tüm olumsuz davranış kalıpları Toksik Liderlik adı altında harmanlanarak literatürde bir liderlik tarzı oluşturulmaya çalışılmıştır (Kırbaç, 2013; Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015; Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Gangel (2008)'e göre toksik sözcüğü, bir toksin veya zehir tarafından etkilenmiş, sakatlığa veya ölüme sebebiyet verme kapasitesi yüksek olan şekilde ifade edilebilir (Gangel, 2008, s. 2; aktaran Kırbaç, 2013, s. 4).

Toksik iletişim, örgüt içerisinde resmi olmayan iletişim ağları üzerinde başgösteren, dedikodu yoluyla örgüte yayılım sağlayan yıkıcı sonuçları olan bir süreci ifade etmektedir. Toksik kelimesi, solunum yolu ile alınan zehirli bir madde olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple toksik iletişimin örgüte yayılması için yalnızca temas hali geçerli olmamakta, aynı zamanda bu denli zehirli bir ortamda bulunma dahi kişinin ve dolayısıyla örgütün zehirle etkileşime geçmesi için yeterli olmaktadır. Ayrıca toksik iletişim, yalnızca dedikodu gibi sözel ifadeleri içermemekle birlikte, örgüt ortamındaki kişilerin birbirlerine karşı sergilemiş oldukları olumsuz ve yıkıcı nitelikli davranışları da kapsamaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 125).

Karakuş (2013)'a göre; işten ilişkisini kesme, özgüven kaybı yaşama, kişinin yeni iş bulamayacağına ilişkin korku duyması, tükenmişlik hissine kapılma, performans düşüklüğü yaşama, stres ve depresyon, çatışmaya yönelimli olma ve saldırgan davranışlar örgütlerde günümüzde çokça adından bahsedilen psikolojik şiddetin (mobbing) sonuçları olarak görülmektedir. Toksik liderlik, mobbing uygulama açısından oldukça etkin bir rol oynamakta, örgütlerin mutluluğuna engel olan davranışları ifade etmek için de kullanılmaktadır. Toksik liderlerin çevreye verdikleri olumsuz etkiler ise kendini; kıskançlık, iğneleyici sözler sarfetme, başkalarına karşı kendini üstün görme, öfkeli davranışlar sergileme, çalışanları rencide etme, aşırı denetim, ağır iş yükü, formal iş ilişkileri gibi davranışlarda gösterir (Karakuş, 2013, s. 1; aktaran Kırbaç, 2013, s. 4).

Toksik lider kavramını ilk kez kullanan Whicker (1996:12); toksik liderlik kavramını birçok işlevsiz liderlik çeşidiyle ilişkilendirmiştir (Kırbaç, 2013, s. 5).

Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske (2012)'e göre Whicker (1996: 12) toksik liderliği, huzursuzluk yaratan, uyumsuz davranışlar sergileyen ve kötü niyetli olarak nitelendirmektedir. Bu davranış kalıplarına göre davranan toksik lider, çalışanları umutsuzluğa sürükleme açısından başarılıdır. Kişisel olarak yetersiz olduğu durum ve davranışlarını saklama konusunda iyidirler, değer sistemleri bencillik üzerine kuruludur ve kurnaz davranışlar sergileyerek insanları kandırmaya, başkalarından faydalanarak bencil amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Toksik liderler, izleyenlerine karşı bencil, açgözlü ve sorumsuz davranış sergilemekten kaçınmazlar ve bu davranışlara sözel ifadelerinde de yer vermektedirler (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012; aktaran Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s. 445).

Lipman-Blumen (2005) toksik liderleri, zararlı davranışlar ve işlevsiz kişisel özellikler gösteren liderler olarak belirtmektedir. O'na göre liderlerin toksik olarak düşünülmesi için bu davranışların ve niteliklerin örgütlerini ve izleyicilerini ciddi zararlara uğratması gerekmektedir. Wilson-Starks (2003: 2)'a göre ise toksik liderlik; örgütte sağlanmış olan dinamizmi, örgütsel yaratıcılığı, özyönetimi ve inovasyon kültürünü zehirlenmekte ve bu yolla çalışanların ve örgütün zarar görmesine yol açmaktadır. Toksik liderler, sergiledikleri zehirli davranışları ellerinde buldukları kontrol gücünü kullanarak yayırlar. Reed (2004: 67) toksik liderliğin sadece bir davranışa ve çalışana bağlanamayacağını, bunun zaman içerisinde moralin ve motivasyonun düşürülmesinde kümülatif etkisi olduğunu, tüm örgüte sirayet ettiğini söylemektedir. Tüm örgütü etkilemesi, Reed'e göre toksik liderliğin olmazsa olmaz koşuludur. Reed (2004) ayrıca toksik liderliği bir sendrom olarak görmekte ve bunun üç unsurunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar; astlarının esenlikleriyle ilgilenmeyen, örgüt iklimini olumsuz etkileyen kişisel ve karşılıklı ilişkilere sahip ve öncelikle kendi çıkarlarını maksimize etmeyi astlarına kabul ettiren kişilerdir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, ss. 445-446).

Flynn (1999: 1); bu tip lideri yıldırma faaliyetinde bulunan, tehdit etmekten çekinmeyen ve bağırıp çağıran yönetici olarak tanımlamaktadır. Ona göre lider,

değişken ruh hali gösterir ve buna göre, standart bir iş gününde örgüt iklimini değişime uğratabilecek olumsuz etkilere sahiptir. İşyerinde sempatik tavırlar sergileyerek çalışanı dedikodu yapması için şevklendirecek, çalışanları hor görme eğiliminde olacak, onları aşağılayacak bir yapıdadır toksik lider. Toksik lider işyerini çalışma yürütmenin imkansız olduğu bir ortama çevirerek, kendisine sunulan önerileri dikkate almaz. Bu nedenle toksik lider ile çalışma yürütmek bir hayli zor olarak görülmektedir (Tavanti, 2011, s. 127; aktaran Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s. 446).

Liderlik literatürü incelendiğinde toksik liderliğin çeşitli biçimlerinin incelendiği ve bir sınıflandırmaya tabi tutulduğu anlaşılmaktadır.

Lubit (2004) toksik liderleri aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır (Kırbaç, 2013, s. 5):

- Narsist Liderler: Narsist liderler; paranoyakça davranışları, kontrol hastası olmaları ve görkemli olmayı önemsemeleri ile öne çıkmaktadırlar.
- Ahlaki Olmayan Liderler: Ahlaki olmayan liderler; antisosyal karakter yapısına sahip, ahlak dışı davranışları sergilemekten kaçınmayan ve fırsatçı davranışlarıyla ön plana çıkan liderlerdir.
- Agresif Liderler: Agresif liderler; kaba, dengesiz, öfke kontrolü olmayan davranışlar sergileyen; şovenist, tacizci, cani ve zorbalık özelliklerine sahip liderlerdir.
- Sert, Katı Liderler: Zorlayıcı, ısrarcı, otoriter davranışlara sahip liderlerdir. Diktatör olarak bilinirler ve genellikle pasif-agresif kişilik bozukluğuna sahip liderlerdir.

Gangel (2008:2-3) ise toksik liderliği 9 farklı liderlik biçimine ayırarak açıklamaktadır (Kırbaç, 2013, s. 5-6):

- Aldatıcı, yanıltıcı lider,
- Otokratik lider,
- Egoist lider,
- Yetersiz lider,
- Cahil lider,
- Zalim lider,
- Şeytani lider,

- Talepkar lider,
- Umursamaz lider.

Williams (2005:6-13) askeri yapılanmaya sahip örgütlerde gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda toksik liderliğe ilişkin şu çeşitlendirmeyi ortaya koymaktadır (Kırbaç, 2013, s. 6):

- Görevi başında bulunmayan lider,
- Yetersiz lider,
- Bağımlı lider,
- Pasif-agresif lider,
- İşgüzar lider,
- Paranoyak lider,
- Katı lider,
- Kontrolcü lider,
- Zorlayıcı lider,
- Taşkın lider,
- İnfazcı lider,
- Narsist lider,
- Duygusuz lider,
- Argo kültürünü benimseyen lider,
- Dar görüşlü lider,
- Zorba lider,
- Şeytani lider.

Kellerman (2008:43) ise toksik liderleri aşağıdaki gibi kategorize etmektedir (Kırbaç, 2013, ss. 6-7):

- Yetersiz,
- Bağnaz,
- Taşkın,
- Duygusuz,
- Ahlaksız,
- Umursamaz, şeytani.

Schmidt (2008), yaptığı bir saha araştırmasına göre toksik liderliğin beş boyutunun olduğunu belirtmektedir. O'nun çalışmasına göre bu beş boyut: istismarcı davranış biçimi, otoriter liderlik, narsist davranış biçimi, kendini gösterme ve öngörülemez davranışlar şeklinde açıklanmaktadır. Burada öngörülemezlik, ruh halinde dramatik değişiklikleri yansıtan geniş bir yelpazedeki davranışların gösterilmesini içerir. Kendini gösterme ise, liderlerin kendilerini özellikle üst düzey yöneticilerine karşı olumlu şekilde gösterme, rakipleri veya astlarının yetenekli olmasından kaynaklanabilecek tehditleri azaltma davranışlarını içerir. Narsistlik ise, kendi imajını görkemli bir şekilde üstte tutma, başkalarına karşı empati kurmada isteksiz olma, başkalarının yetenek ve çabalarına saygısızlık etme davranışlarını içerir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s. 448).

Türkiye'de Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)'in geliştirdiği bir ölçek sayesinde toksik liderlik özelliklerinin dört boyutta sınıflandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu dört boyut; çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruh hali ve bencillik olarak belirtilmiştir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015, ss. 254-259). Bu ölçeğin çıkarıcı ve bencillik boyutlarıyla Schmidt'in (2008) belirttiği istismarcı, narsist, kendini gösterme boyutlarının benzeştiği görülmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s. 448).

Whicker (1996); Padilla, Hogan ve Kaiser (2007); Firestone ve Jatlett (2009) tarafından liderlik davranışlarına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar, olumsuz nitelikteki liderlik davranışının örgüt üyelerinin iş doyumuna, örgütün iklimine ve örgütsel verimliliğe olumsuz etki ettiği yönünde bulgular barındırmaktadır (Whicker, 1996; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Firestone ve Jatlett, 2009; aktaran Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015, s. 262).

Eğnli ve Bitirim (2008:130)'e göre bir örgütün toksik olarak görülebilmesi; örgütte kurulan iletişim kanallarının örgütte çalışan kişiler hakkında ortaya atılacak olumsuz nitelikli bilgilerin yayılabilmesine ve zarar verici söylem üretimine olanak vermesine bağlıdır. Bu örgütte çalışanlar vakitlerinin büyük bir kısmını işe harcamak yerine diğer çalışanlar hakkında gerçek yada gerçekdışı söylentiler yayarak geçirmektedirler. Aynı zamanda, örgüt çalışanları arasındaki takım ruhu ve işbirliği sekteye uğrayarak, çalışanlar arasında çıkara dayalı ilişkilerin kurulduğu

görülmektedir. Bir örgüte toksik etkinin hakim olabilmesi için tek bir çalışanın dahi bu etkiye sahip olması yeterli olabilmektedir.

Toksik bir örgüte ait en önemli özelliklerden biri de çalışanlarına örgütte uzun süreler çalışma yürütmelerini düşünmemelerini hissettirmesidir. Bu tarz örgütlerde işe yeni başlayan çalışan ilk iş gününde işyerinde iyi bir şekilde karşılanmaktadır, çalışan ikinci iş gününde ise bu örgüt ortamında güven duygusunun mevcut olmadığını anlamaktadır. Diğer yandan bu tarz bir işyerinde çalışanlara üretim sürecinin bir parçası olduğu hissettirilmekte, çalışanlar mekanik ve rekabete dayalı birer varlık olarak görülmektedir ve hatta daha da ileri giderek bu tarz örgütlerde faaliyet gösteren insan kaynakları departmanının insan faktörü dışındaki tüm süreçlerin iyileştirilmesi üzerine odaklandığı söylenebilmektedir (<http://www.fastcompany.com/learning>; aktaran Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 131).

Appelbaum ve ark. (2007)'na göre toksik bir işyerinde çalışanlar; ya yüz yüze iletişim kurmaktan kaçınarak, yalnızca işlerine odaklanmakta, ya da tam tersini yaparak yani yapılacak işe odaklanmaktan ziyade örgüt içerisinde dolaşan dedikodu ve söylentilerle ilgilenerak işlerine gerekli önemi vermemektedirler. Aynı zamanda şirket yöneticilerinin ahlakdışı ya da zihinsel açıdan sağlıksız davranışlar göstermeleri de örgütün olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Appelbaum ve ark., 2007, ss. 587-588; aktaran Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 131).

Toksik olarak adlandırılan bir örgütün, sağlıklı bir örgütten ayrılmasını sağlayan iki temel ölçütten birincisi, toksik bir örgütün düşük performans göstermesi ve etkin bir karar alma sürecine sahip olmamasıdır. İkincisi ise, örgütte azımsanmayacak seviyede memnuniyetsizlik ve stresin görülmesidir. Örgütün sahip olduğu bu olumsuz özellikler, çalışanlar arasındaki ilişkilerde yıkıcı sonuçları doğurmakta, çalışanlar ve kurum için tamiri kolaylıkla sağlanamayan kalıcı hasarlara yol açmaktadır (<http://www.work911.com/htm>; aktaran Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 131).

Goldman (2006), Appelbaum ve Roy-Girard (2007)'a göre toksik örgütlerin temel özellikleri şunlardır (Goldman, 2006, s. 733; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007, s. 18; aktaran Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 131):

- Çalışanların örgüt amaçlarına ve örgüt değerlerine bağlılığının sağlanmasında görülen yetersizlik,

- Problem çözme aşamasında ve karar verme sürecinde korkunun ağır bir şekilde hissediliyor olması,
- Örgüt bünyesindeki iletişim kanallarının zayıf ve kötü nitelikte olması,
- Örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerde yönlendiricilik,
- Cinsiyete ya da ırka dayalı yorumlar,
- Sözlü ya da fiziksel zorlamalar,
- Gerçek ya da asılsız dedikodu ve söylentilerde artış olması,
- Kişilerin bencil davranışlara yönelimi,
- Yüksek seviyede kişisel çatışma,
- Birbiriyle benzeşen kişiliklerin çoğalması,
- Yüksek seviyede çalışan devamsızlığı ve personel devir hızındaki artış,
- Çalışanların mesai kavramından kaçınmak istemeleri,
- Verimsiz ve kötü performansa dayalı çalışma,
- Kadro ve terfi mücadeleleri,
- Çalışanların tazminat davalarında artış,
- Görevlerin ve sorumlulukların korkuya dayalı olarak gerçekleştirilmesi.

Toksik iletişim; örgütlerdeki kurumsal güven seviyesini, saygı, anlayış ve işbirliğine dayalı çalışma atmosferini, iş tatminini ve performans ve başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Toksik iletişimin yıkıcı nitelikteki etkilerinden korunabilmek için, kurumsal iletişim planlaması yaparak toksik etkilerin önlenmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir (Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 136).

Eğinli ve Bitirim (2008:136)'e göre toksik iletişim sürecini tanımlamaya ve engellemeye yönelik aşamalar şunlardır:

- Toksik iletişimi fark etmek,
- Sınır koymak,
- Açık uçlu iletişimden kaçınmak,
- Kişileri yargılamaktan kaçınmak,
- Azarlamaları/küçük düşürmeleri durdurmak,
- Sanal ortam üzerinden gerçekdışı mesajların aktarımını önlemek,
- İlişkiyi bitirmek.

Akat ve ark. (1999)'na göre; toksik iletişimin ortaya çıkmasını, önlenmesini sağlayan en önemli öge; örgüt kültürünün oluşturularak, kurumsal standartların belirlenmesi ve örgüt yönetiminin bu doğrultuda sağlanması olarak görülmektedir (Akat ve ark., 1999, s. 326; aktaran Eğinli ve Bitirim, 2008, s.137).

“Bir kurumun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl kurum kültürünün özünü oluşturuyorsa, yöneticiler de bu değerleri simgelemekte, ortaya koyup o kültürün gücünü temsil etmektedir” (Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 137).

4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, liderlik araştırmasının en yeni alanlarından birini temsil etmektedir. Liderliğin hakiki ve gerçek olup olmadığı üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın başlığından da anlaşılacağı gibi, otantik liderlik, liderin otantikliği ve liderliğiyle ilgilidir (Northouse, 2014, s. 253).

Otantik lider kim olduğunu, neye inandığını bilir ve kendi değer ve inançları doğrultusunda davranış gösterir. Bu tarz liderler izleyenleri üzerinde etik kişiler olduklarına dair bir izlenim bırakırlar. Bu nedenden dolayı otantik liderliğe ilişkin temel sonuç güvendir. Otantik bir lider bilgi paylaşımını savunur, açık iletişime destek verir ve ideallerine tam anlamıyla bağlıdır. Tüm bunların bir sonucu olarak izleyenleri otantik liderlere inanç duyarlar (Robbins ve Judge, 2013, s. 394).

Son zamanlarda, toplumdaki ayaklanmalar otantik liderlik için çok büyük bir talebi harekete geçirmiştir. 11 eylülde yaşanan terör faaliyeti, Worldcom ve Enron gibi şirketlerdeki kurumsal skandallar ve bankacılık sektöründeki büyük başarısızlıkların hepsi korku ve belirsizlik meydana getirmiştir. İnsanlar etraflarında yaşananlardan dolayı kaygı ve güvensizlik hissetmekte ve sonuç olarak, güvenebilecekleri hakiki liderliğe ve dürüst ve iyi liderlere özlem duymaktadırlar. İnsanların güvenilir liderliğe olan talepleri otantik liderlik çalışmasını yerinde ve değerli kılmaktadır (Northouse, 2014, s. 253).

Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Caza (2010)'ya göre; otantiklik olgusunun kökeni kendini tanıma ve gerçekleştirilen her bir eylemde bu özelliği dikkate alarak hareket etme argümanına dayanmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 2).

Avolio ve Gardner (2005)'e göre otantiklik kavramı; kişinin kendi deneyimlerinden yola çıkarak, duygu ve düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, amaç ve hedeflerini, kısacası kendini bilmesini açıklayan bir kavramdır. Otantiklik, kişinin kendi iç dünyasıyla uyum içinde gerçek duygularını yadsımadan düşünmesini ve davranmasını gerektirir (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 2).

Turhan (2007)'a göre otantik kelimesi; İngilizce "authentic" kelimesinden gelmektedir. Gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi gibi anlamlara gelen otantik kavramının, liderlik bağlamında anlamı, doğru, içten, samimi ve gerçek olarak nitelendirilmektedir (Turhan, 2007; aktaran Coşar, 2011, s. 26).

Avolio vd. (2004); otantik liderliği; kendi düşüncelerinin, davranışlarının farkında olan ve davranışlarının başkaları tarafından nasıl algılandığına dair fikir sahibi olan, kendisinin ve başkalarının değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen; faaliyet gösterdikleri/çalıştıkları ortam hakkında bilgi sahibi olan, kendine güvenen, umudunu yitirmeyen, sorunları çabucak çözebilen, ahlaklı kişiler olarak tanımlamaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 737).

Eriksen (2009)'e göre otantik liderlik; lider ile izleyenleri arasında şeffaf ilişkiler kuran, kendini bilme argümanı temelinde ortaya çıkan ve esas olarak bu argümandan beslenen bir liderlik süreci olarak tanımlanmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 2).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin beş farklı unsurdan meydana geldiğini belirtmişlerdir. Onlara göre bu beş unsur; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif şeklinde sıralanmaktadır. Otantik liderliğin işlevselleştirilmesine yönelik olarak yapılan ilk çalışmada içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif unsurları arasında kavramsal bir örtüşmeye rastlanmıştır. Bu noktadan hareketle bu iki unsur içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak tanımlanan tek bir unsura indirgenmiştir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012, s. 95).

- Öz farkındalık: Kernis (2003)'e göre bu bileşen bireyin güdülerinin, duygularının, isteklerinin yani kısacası kendisiyle ilgili her türlü bilginin farkında olmasını ve bu bilgilere güven duymasını esas alır (Coşar, 2011, s. 42).

- Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme: Illies ve diğ. (2005)'ne göre tarafsız karar verebilme yetisi, kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbidir. Liderin karakteri ve dürüstlüğü yalnızca lidere ait kararlara ve eylemlere etki etmemekte aynı zamanda liderin kendi iyiliğine yönelik sezgilerini de kuvvetlendirmektedir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012, s. 95).
- İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: Kernis (2003)'e göre üçüncü davranış bileşeni; liderin benliği ile uyumlu bir şekilde hareket etmesini kapsamaktadır. Otantik liderlik davranışı, liderin yalnızca başkalarının memnuniyetini sağlama yönünde hareket etmesi yada hareketlerinde hata yapmayarak cezalardan kaçınması anlamına gelmemektedir. Liderin değer yargıları, tercih edeceği durumlar ve ihtiyaç duyduğu şeyler ile uyumlu biçimde hareket etmesini ifade etmektedir (Coşar, 2011, s. 46).
- İlişkilerde Şeffaflık: Kernis (2003)'e göre otantik liderliğin dördüncü bileşeni; liderin kurduğu ilişkilerde açıklığa dayanan ve dürüstlüğü ön plana alan davranışlar sergilemesini içermektedir. Kısacası, liderin otantik ilişkiler kurması, içten olması, sahte olmaması anlamına gelmektedir (Coşar, 2011, s. 47). Hughes (2005) ise, şeffaf olarak nitelenebilecek bir ilişkide 4 unsurunun "GIVE (Goals/Motives, Identity, Values and Emotions)" bulunması gerektiğini belirtmektedir. Bu dört unsur; hedefler, kimlik, değerler ve duygular olarak açıklanabilir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012, s. 96).

Kısacası otantik liderlik sürecini benimseyen bir lider; etkileşim içinde bulunmanın bir sonucu olarak, karşılıklı güvene dayalı ilişki kurulmasını, kişisel gelişime katkı sağlayıcı bir örgüt kültürünün oluşmasını ve buradan hareketle performansı arttırmaya yönelik bir etki ortaya çıkarmayı ve hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 4).

5. Koç Stili Liderlik

Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz (2013:219)'e göre çalışanlarının fikirlerini önemseyen, beklentilerini göz önünde bulundurup, amaç ve hedeflerini bu beklentilere göre yönlendiren, çalışanlarına hedefe ulaşmaları konusunda yol gösterip karar aşamasını kendilerine bırakan ve onları cesaretlendiren, motive eden liderlik profili koçluk olarak tanımlanmaktadır.

Köktürk (2006:43)'e göre ise koçluk; örgüt içinden yada dışından koçluk faaliyeti gösteren bir kişi ile örgüt üyeleri arasında koçluk faaliyetine ihtiyaç duyan yada koçluk faaliyetine istekli çalışanların iş yaşamlarında ya da özel hayatlarında kendi istekleri ile seçecekleri ve ihtiyaç duyduklarına inandıkları alanlarda mevcut poytansiyellerini harekete geçirmek ve geliştirmek için kurdukları ilişki olarak tanımlanmaktadır (Eren ve Akyüz, 2014, s. 169).

Ceylan (2002:83)'a göre günümüzde iş dünyasında karşılaşılan en büyük sorunlardan biri de çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin, hedefledikleri işlerle örtüşmesi meselesidir. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, onların eğitilmelerine, doğru bir şekilde yönlendirilmelerine, motivasyonlarının sağlanmasına ve son olarak geri besleme yapılması suretiyle gelişmelerinin izlenmesine dayanmaktadır. Tüm bu sayılanların uygulanması koçluk kavramına bağlantılı bir şekilde gün yüzüne çıkmaktadır (Özbay, 2008, ss. 10-11).

Koçluk görevini üstlenen bir yönetici ile geleneksel yönetici arasındaki esas farklılık, çalışanlarına karşı anlayış odaklı ilişkiler sergilemesi, karşılıklı ve güvene dayalı bir iletişim süreci kurmasından gelmektedir. Koçluk davranışını sergileyen bir lider, çalışanlarının kendisinden beklediği beklentilerini yalnızca maddi olarak algılamayıp, aynı zamanda psikolojik ve gelişime yönelik beklentilerini de dikkate alacak ve onlara kişisel gelişim imkanları yaratmaya çabalayacaktır. Onlarla fikir paylaşımı içerisinde olacak ve karşılaştıkları sorunları çözmelerinde onlara ışık tutacaktır. Hem duygusal, hem de düşünsel olarak kendilerini tanımalarına yardım edecektir. Zira, koçluk yaklaşımı, çalışanların hem kendilerini tanımalarını, hem de işlerini sürekli daha iyi yapacak şekilde kendilerini geliştirmelerini amaçlayan bir süreci ifade etmektedir ve bu yaklaşım içinde gelişim için gerekli olan alt yapıyı hazırlamak yönetici için temel görevlerden birisidir. Yani, bu süreç ile yönetici kavramı iş niteliği bakımından liderliğe doğru bir değişim göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013, s. 220).

Özbay (2008:11)'a göre yüksek zeka, iyi derecede eğitim almış olmak, iş hayatında deneyime sahip olmak bir liderin sahip olduğu özelliklerdir ancak bu özellikler tek başına yeterli olmamaktadır. Liderin kendini çok iyi tanıması, güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olması, bu niteliklerin başka olaylar üzerine nasıl yansıdığı ve

bu etkinin lidere nasıl bir geri bildirim sağladığının bilinmesi açısından koçluk faaliyeti öneme sahip olmaktadır.

Liderlik ile koçluk arasında amaçların gerçekleştirilmesi ve problemin çözümü, yüksek kalitenin sağlanması ve verimliliğe erişilmesi, iletişim ağının geliştirmesi ve korunması, yeteneklerin ve kariyerin geliştirilmesi, sürekli iyileştirmeye odaklı olma, kişisel ahlaki değerlere ve iş standartlarına yönelik olma kıstasları açısından oldukça fazla benzerlik bulunmaktadır (Özbay, 2008, s. 11).

Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz (2013:221)'e göre koç stili liderlik sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçlayan liderler; iç güdülerine ve sezgilerine güvenmeli, insanları kendi tarafına çekme ve güvenlerini kazanma becerisine sahip olmalı, risk alabilmeli, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen hatalara karşı toleranslı davranabilmenin yanı sıra bu hataların düzeltilmesi yönünde çalışanlarını doğru bir şekilde yönlendirebilmeli ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşarak onların maksimum sonuçlar almalarını sağlayabilmelidir. Bununla birlikte koç stili liderlik sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için izleyenlerin farkındalık düzeylerinin yüksek olması, gelişime meyilli olmaları ve izleyenlerin kariyer hedeflerinin odağına gelişim olgusunu koymaları gerekmektedir.

Liderlerin bir koç gibi izleyenlerini yönlendirmesi; örgüte olan bağlılığı, iş tatminini, yaratıcılığı ve dolayısıyla iş verimliliğini arttıracak, bir güven ortamı yaratacak ve stres, devamsızlık, işgören devri gibi olumsuz göstergeleri azaltacaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, s. 221).

6. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf tarafından 1970'te "Liderlik Olarak Hizmetkarlık" (The Servant as Leader) adlı makalede ortaya atılmıştır. Bu kavrama ait temel düşünce liderin hizmet etme isteğinde yatmaktadır (Erkutlu, 2014, s. 121).

Hizmetkar liderlik modeline göre, organizasyonlarda korku temelli bir yönetim anlayışı kurulmasının yerine sevgi temelli bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Tüm örgüt üyeleri fikirlerini açıkça beyan edebilmeli ve sahip oldukları farklı değerlerden ötürü dışlanmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, s. 222).

Işık (2014:51)'a göre hizmetkar liderlik modelinin savunduğu temel düşünce topluma ve örgüte pozitif nitelikli bir değişim yaratabilecek, belli bir vizyona sahip olan kişilerin liderlik yapmaları gerektiği düşüncesidir ve bu noktadan hareketle hizmetkar liderlerin bütüncül bir dünya görüşüne sahip oldukları, örgütte amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında çalışan/izleyenlere odaklanarak çalışanlarının gelişimine katkı sağlayabilmek için onlara motivasyon sağladıkları belirtilmektedir.

Işık (2014:51) ve Erkutlu (2014:122)'a göre Patterson, hizmetkar liderliği dönüştürücü liderlik kuramının mantıksal bir uzantısı olarak görmektedir. Onlara göre Patterson; hizmetkar lideri çalışanlarını dikkate alan, ahlaki sevgiye sahip, alçakgönüllülük esasına göre hareket eden, fedakar davranışlar sergileyen, belli bir vizyona sahip, güven verici ve çalışanlarını her yönden güçlendirmek için gerekli önlemleri ve uygulamaları gerçekleştiren ve çalışanlarına hizmet etmeyi amaç edinmiş kişi olarak tanımlamaktadır. Patterson, geliştirdiği hizmetkar liderlik modeli ile hizmetkar liderliğin 7 boyutunu gözler önüne sermiştir.

- Ahlaki sevgi sahibi olma: Bu sevginin temelinde hizmetkar liderin her çalışanını, ihtiyaçlara, isteklere ve arzulara sahip bir birey olarak değerlendirmesi yatmaktadır. Hizmetkar liderin öncelikli görevi, işgörenlerine ve işgörenlerinin temel ihtiyaçlarına odaklanmak, daha sonra da işgörenlerinin sahip oldukları yetenekleri dikkate almak ve son olarak örgüt yararına odaklanmaktır (Erkutlu, 2014, s. 123).
- Alçakgönüllü olma: Liderin kendi benliğinden vazgeçip diğer çalışanlara odaklanması ve önem vermesi durumudur. Burada lider kendisini izleyenlerinden daha iyi olarak görmemekte ve çalışanlarına karşı belli bir anlayış seviyesine sahiptir (Işık, 2014, s. 52).
- Fedakar olma: Burada hizmetkar liderin, bireysel olarak herhangi bir beklenti içine girmemesi ve başkalarına yardım ederken kazanç sağlama amacıyla hareket etmesi vurgulanmaktadır (Erkutlu, 2014, s. 123).
- Vizyon sahibi olma: Bu özellik hizmetkar liderin, uzun süreçleri ele alan bir bakış açısıyla örgütün geleceği için bir vizyon oluşturmasını ve bu vizyona paralel olarak çalışanlarını yönlendirmesini açıklamaktadır (Işık, 2014, s. 53).
- Güven: Bu özellik, hizmetkar liderliğin temelini oluşturmaktadır. Liderin çalışanlarına karşı adaletli ve ahlaki davranışlar sergilemesi, çalışanlarda

lidere karşı güven duygusunun oluşmasını sağlayacaktır (Erkutlu, 2014, s. 123).

- Çalışanları güçlendirme: Bu özellik, izleyenlere gerçekleştirdikleri işler ile ilgili sorumluluk verilerek, lidere ait olan yetkinin çalışana devredilmesinin sağlanmasını açıklamaktadır. Bu sayede liderin izleyenleri üzerindeki denetimi terk edilecek ve çalışanlar kendilerini sorumlu görmenin verdiği güç ile kendilerini daha güvende hissedeceklerdir (Işık, 2014, s. 53).
- Hizmet etme: Bu boyut temel olarak liderin kendi bireysel çıkarını düşünmesi yerine çalışanlarının çıkarlarını düşünüp bu doğrultuda hareket etmesine dayanmaktadır (Erkutlu, 2014, s. 123).

Hizmetkar liderlik kuramına ilişkin gerçekleştirilen bir diğer çalışma Page ve Wong'un 2000'de geliştirdikleri "Genişleyen Daireler Modeli" olarak da bilinen modeldir. Söz konusu modelde liderlik; kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında incelenmektedir (Erkutlu, 2014; Işık, 2014).

- Kişilik: Liderlik, kişilik ile başlar. Kişilik, bireyin kendine özgü olan ve onu diğerlerinden ayıran özellikleri toplamıdır. Page ve Wong (2000)'a göre kişilik unsuru, hizmetkar liderlik modelinin merkezinde yer almaktadır (Erkutlu, 2014, s. 125). Söz konusu modelin kişilik boyutuna göre yüksek düzeyde fiziksel potansiyele sahip olan kişiler genelde eyleme odaklı, iş başarımı yüksek, sonuca odaklanarak çalışan ve liderlik yönü ağır basan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek düzeyde zihinsel potansiyele sahip olan kişiler ise akıllı, mantıklı, zihinsel kapasiteleri gelişkin kişilerdir. Yüksek düzeyde duygusal potansiyele sahip olan kişiler ise, hoşgörülü, sevgiye dayalı, alçakgönüllülüğü temel alan, fedakar kişilerden ve liderlerden oluşmaktadır (Işık, 2014, s. 56). Fındıkçı (2009); Bakan ve Doğan (2012)'a göre ise burada sayılan üç potansiyele sahip olan liderler hizmetkar lider olarak anılmaktadırlar (Erkutlu, 2014, s. 126).
- İlişki: Liderin diğerleriyle sağlıklı ilişkiler kurmasını göstermektedir (Erkutlu, 2014, s. 126). Lider, burada izleyenlerinin potansiyelini açığa çıkarmak için uğraşmaktadır (Page ve Wong, 2004, s.4; aktaran Işık, 2014, s. 56).
- Görev: Başarılı bir lidere düşen görevler hakkında bilgi vermektedir (Işık, 2014, s. 56). Page ve Wong (2000)'a göre bir liderde bulunması gereken

başlıca özellikler; yol gösterici olma, etkili karar verebilme, vizyon belirleyebilme ve belirlenen vizyon dahilinde planlama ve uygulama yapabilme şeklinde sayılmaktadır (Erkutlu, 2014, s. 126).

- Süreç: Page ve Wong (2000)'a göre süreç örgütün etkililiği ile ilişkilidir. Hizmetkar lider nitelikleri vasıtasıyla örgüt bünyesinde ortak bir ruh oluşturarak, izleyenlerine rol model olur ve izleyenlerinin motivasyonunu sağlar (Erkutlu, 2014, s. 126).

Northouse (2014:221)'a göre Spears (2002); hizmetkar liderliği açıklamaya çalışırken Greenleaf'ın yazılarında 10 liderlik özelliği tespit etmiştir. Bu liderlik özellikleri; izleyenlerini dinlemek, çalışanları ile empati kurmak, çalışanlarının iyileştirilmesini sağlamaya yardımcı olmak, izleyenleri üzerinde ve örgütte farkındalık yaratmak, ikna kabiliyetine sahip olmak, kavramsallaştırmaya önem vermek, basirete sahip olmak (öngörü sahibi olma), kahyalık görevini yerine getirmek, izleyenlerinin gelişimini sağlamaya kendini adanmak ve topluluk oluşturma becerisine sahip olmak olarak belirtilmektedir (Erkutlu, 2014, ss. 126-128; Northouse, 2014, ss. 221-223).

Tüm bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere hizmetkar lider; sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal becerilerini örgüt üyelerinin ve organizasyonun maksimum fayda sağlaması için kullanan, çalışanlarını etki altına alan ve yönlendirme açısından özel bir öneme haiz olan ve izleyenleri ve örgütle bilgi paylaşımını kişisel çıkarları dışında tutarak izleyenleri ve örgüt çıkarlarını ön planda tutmak adına yönlendiren kişiler olarak tabir edilmektedir (Işık, 2014; Erkutlu, 2014; Northouse, 2014).

7. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008:220)'e göre bu model, 1970'lerin sonlarına doğru J.M. Burns tarafından öne sürülmüş ve içlerinde B.M. Bass'ın da olduğu bir çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Model, izleyenlerine liderlik davranışı gösteren lider ile izleyenleri arasındaki; iş ile ilgili karşılıklı gelişen ilişkiye ve liderin izleyenlerine göstereceği liderlik davranışlarına odaklanmaktadır. Liderle izleyenleri arasında var olan ilişkinin işe dayandığını savunan model literatürde "işlemsel liderlik" ismiyle de anılmaktadır (Koçel, 2011, s. 591).

Hartog ve Koopman (2009:206)'a göre Burns (1978); lider ile takipçileri arasında bir alışveriş olması gerektiğini savunmaktadır ve izleyenler liderin istekleri doğrultusunda hareket ettiklerinde belirli değerli sonuçlar elde ederler. Burns'e göre bu alışveriş ekonomik, siyasal ya da psikolojik olabilir.

Bass ve Steidlmeier (1999)'a göre ise etkileşimci liderlik koşula bağlı ödülleri ve liderin izleyicilerine desteğini içermektedir. Lideri izleyenler, liderin onlara sunduğu, umutlardan, beklentilerden, vaatlerden, övgülerden ve ödüllerden motivasyon sağlarlar ya da liderin izleyenlerine olumsuz geri bildirim vermesi, onları azarlaması, tehdit etmesi ve disiplin cezaları uygulamaları sonucu doğru olarak kabul edilen davranışı seğilemeye zorlanırlar (Taslak, Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, 2008, s. 127).

Taş ve diğerleri (2007:88)'ne göre etkileşimci liderlikte, lider ile izleyenler arasında gelişen ilişkinin boyutu, anlaşma temeline dayanmaktadır. Bu tarz davranış sergileyen liderler, beklenti ve amaç kapsamında etkilidirler. Ancak etkileşimci bir lider izleyenlerinin uzun süreçlerle gelişimine odaklanamama eğilimindedir (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015, s. 204).

Bass ve Avolio (1993), etkileşimci liderliğin, alışılmış bir performansın tekrar yakalanabilmesi için, lider ve izleyicileri arasında oluşan etkileşim tarzının günlük değişim göstermesi gerektiğini ve bu değişimin temelde etkileşimci liderliğe atfedilen 4 boyutu ortaya koyduğunu savunmuşlardır (Taslak, Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, 2008, s. 127).

Bu 4 boyut; koşula bağlı ödül, aktif istisnalara dayalı yönetim, pasif istisnalara dayalı yönetim ve tam serbestlik tanıyan yönetim tarzıdır (Taslak, 2008, s. 127; Koçel, 2011, ss. 591-592; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, ss. 223-224; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015, ss. 204-205).

- Koşula bağlı ödül: Bu tarzda davranış gösteren bir lider izleyenlerine, kendilerinden beklenen ve istenen şeyleri yapmaları halinde ödüllendirilecekleri hususunda izleyenlerine bilgi verir (Işık, 2014, s. 42). Eraslan (2004:10)'a göre lider izleyenlerine ödülleri verdikten sonra izleyenler bir sonraki hedef için kendilerini hazırlamakta ve liderin

beklentilerini karşılamak için çok daha fazla çaba sarfetmektedirler (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015, s. 204). Bu anlayışa göre izleyenler liderlerinin onlardan bekledikleri görevleri yerine getirirken, liderlerinin beklentilerine karşılık vermek ve karşılığında da ödüllendirilmek için caba harcamaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, s. 223).

- Aktif istisnalara dayalı yönetim: Bu yönetim tarzı, liderin örgütte bir aksaklık ortaya çıktığı durumda ortaya çıkıp, hatayı düzeltmek için harekete geçmesini ifade eder (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, s. 223). Bu tarzda, liderler izleyenlerinin performanslarını takip ederler ve yalnızca yaptıkları hataları düzeltmek için müdahalede bulunurlar (Taslak, Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, 2008, s. 127).
- Pasif istisnalara dayalı yönetim: Bu yönetim tarzında lider, izleyenlerini görevleri gerçekleştirmeleri için tam anlamıyla serbest bırakırlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, s. 224). Taslak (2008:127)'a göre bir lider pasif istisnalara dayalı yönetimi uygular iken, izleyenlerinin hatalarını kendilerinin farketmelerini bekleyerek, izleyenlerine olumsuz geri bildirim ve kınama vermekten kaçınmaktadır.
- Tam serbestlik tanıyan yönetim: Işık (2014:43)'a göre bu tarzda yönetim sergileyen bir lider, izleyenlerinin hiçbir faaliyetine müdahale etmez, izleyenlerine gerçekleştirilen iş ile ilgili yönetim tarzını öğretmeye çalışır. Bu tarz bir yönetimde izleyenlere, hangi iş gerçekleştirme usullerini seçecekleri ve hedef berlilerlerken nasıl bir yol izleyecekleri konusunda tam serbestlik verilmiştir.

8. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik ile ilgili ilk bilgi Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında geçmektedir. Sosyolojik bir tez olma özelliği taşıyan "dönüşümcü liderlik" kavramı sonraları 1978 yılına gelindiğinde James McGregor Bruns'un eliyle sistematik hale getirilmiştir. Ona göre bir lider, örgüt üyeleri üzerinde yüksek seviyede moral, motivasyon ve performans yaratımını sağlayan kişidir. Burns'a göre modern örgütlerde yeni alanlar yaratılmasına dair beceri sahibi olan tek liderlik davranışı dönüşümcü liderliktir (Eraslan, 2004, s. 4). Avolio ve Bass

(1994) ve Kirby ve Paradise (1992)'e göre dönüşümcü bir lider, çevresini değişime uğratabilen liderdir. Bu liderlik tarzı çevresel nitelikli durumlara tepki göstermeden, yeni bir çevre yaratma başarısına sahiptir (Avolio ve Bass, 1994, s. 3; Kirby ve Paradise, 1992, s. 303; aktaran Eraslan, 2004, s. 4).

Dönüşümcü lider, Burns'ün tanımıyla; izleyenlerinin yüksek seviyede fikir üretmesini sağlamak ve onlara yüksek seviyede moral aşlamak için motivasyonlarını sağlayan kişi anlamına gelmektedir. Daha özgün bir tanımla Yukl dönüşümcü lideri; grup üyeleri arasında cereyan eden tutum ve davranışlardaki büyük değişim sürecini yöneten, örgütün misyonuna ve vizyonuna katkı sağlamayı görev addeden lider olarak tanımlamaktadır (Şahin, 2009, s. 101).

David Hughes ise dönüşümcü liderliği, örgütte vizyon yaratımını sağlama, yaratılan vizyona paralel olarak örgüte hareket kazandırma ve yeni eğilimlere süreklilik kazandırmak için; teknik, politik ve kültürel sistemleri değişime uğratmak yoluyla örgütü yeni eğilimlere hazırlama ve eğilimlerin ihtiyaçlarına göre düzenleme süreci şeklinde tanımlamaktadır (Özalp ve Öcal, 2000, ss. 210-211).

Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz (2013:226)'e göre Bass; dönüştürücü liderlik tarzının ortaya çıkması için liderin çalışanlarını şu üç açıda değişikliğe uğratması gerektiğini savunur. Buna göre lider; çalışanlarının işlerini yaparken gösterdikleri performansın örgüt başarısını sağlamak açısından ne derece önemli olduğunu farketmelerini sağlamalı; izleyenlerinin potansiyelini analize ederek, izleyenlerinin performans düzeylerini, kişisel gelişim seviyelerini ve başarılarını attırabilmek için ihtiyaç duyulan kıstasların bilincinde olmalı; izleyenlerin kişisel amaçlarının dışında, örgüt amaçlarına yönelik bir bakış açısına sahip olmaları için onlara bir rehber gibi yol göstermeli ve izleyenlerinin motivasyonlarını sağlamalıdır.

Taslak (2008:127)'a göre dönüşümcü liderlik kuramı 4 boyutla ilişkilidir. Bass (1985), Bass ve Avolio (1993) ve Bass (1998)'e göre bu boyutlar; karizma boyutu, telkin edicilik boyutu, zihinsel teşvik boyutu ve bireysel ilgi boyutu şeklinde aktarılmaktadır (Taslak, 2008, s. 127).

- Karizma boyutu: Karizma, bir insanın, başka insanlar tarafından güvenilen, sözü dinlenen ve çekici olarak görülmesini sağlayan önemli bir özelliktir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 215). Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz (2013:227)' e göre bu boyut, misyona sahip olmayı, güvenmeyi, saygı duymayı ve duyulmayı, model olmayı içermekle beraber; liderin izleyenlerinin güvenini ve saygısını kazanıp onların davranışlarını etkilemeyi ve böylelikle örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlamayı kapsamaktadır. Bass (1990:22)'a göre örgüt çalışanlarının, kişisel misyon ve amaçlarından ziyade, örgüt amaçlarına odaklanmasının ve çalışanların yüksek performans sergilemelerinin sağlanabilmesi, liderin izleyenleri karşısında sözüne itibar edilen bir kişi olarak görülmesi ve izleyenlerini peşinden sürükleyebilmesi ile ilgilidir. Lider bunu sağlayabilmek için, izleyenlerinin liderlik karizmasının farkına varmalarını sağlamalıdır. Böylelikle lider, organizasyonun vizyon ve misyonunu izleyenlerin odak noktasına alarak, onların desteğini arkasında hissedecektir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 215).
- Telkin edicilik boyutu: Liderlerin yüksek düzeydeki beklentilerini, semboller yardımı ile izleyenlerine iletmesi, önemli olarak nitelendirdiği amaçları ise basitçe izleyenlerine aktarmasını ifade etmektedir (Taslak, Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, 2008, s. 127). Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz (2013:227-228)'e göre lider izleyenlerini telkin etmek için üç süreç kullanmaktadır. Buna göre lider; belirlenen hedeflere ilişkin önem ve değer ölçütleri ve bu hedeflerin başarılmaları yönünde izlenecek yol ve yöntemler hakkında çalışanlarını bilgilendirir; çalışanlarına grup faaliyetinde bulunma bilincini aşılıyarak, hedeflerini başarıyla gerçekleştirmeleri için ikna eder; çalışanlarının gelişimini sürekli kılabilmek için örgütsel gelişimi ilke edinir ve çalışanlarını gelişmeleri yönünde motive eder.
- Zihinsel teşvik boyutu: Dönüştürücü liderler için yaratıcı düşünce önemli bir yönetim argümanıdır. Yaratıcı düşünce kavram olarak, daha önce aralarında herhangi bir bağlantı kurulmamış olan objeler arasında bağlantı kurulmasını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013, s. 228). Dönüştürücü

liderler, bazı yöntem ve davranış şekilleri yardımı ile izleyenlerinin zihinsel gelişimlerini sağlamaya çalışırlar (Şahin, 2009, s. 104).

- Bireysel ilgi boyutu: Liderin; yönlendirdiği çalışan grubunun her bir üyesini bireysel olarak ele almasını, her bireyin kişisel gereksinimleri ile tek tek ilgilenmesini, uygun olduğu sürece, bu gereksinimlerin karşılanmasının sağlanmasını ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmasını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz , 2013, s. 228).

Brown (1994:2)'a göre tüm bu psikolojik ve davranışsal boyuttaki müdahaleler örgütsel dönüşümün sağlanması sürecinde önemli birer araç olarak kabul edilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 216).

9. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, yönetim literatüründe olağanüstü özelliklere sahip liderleri tanımlamak için kullanılmıştır. Karizma kavramının kökeni Antik Yunan'a dek uzanmaktadır (Erkutlu, 2014, s. 15).

Karizmayla ilgilenen birçok yazar tartışmasına Max Weber'in fikirleriyle başlar. Weber'in çalışmalarında karizma otoritenin temeliymiş gibi görünmektedir (Weber, 1947; aktaran Hartog ve Koopman, 2009, s. 204). Max Weber'in karizmatik lider tiplemesini açıklamaya çalışan fonksiyonel özelliklere ilişkin görüşlere paralel olarak Weber; bir liderin karizmatik olarak görülebilmesi için olağanüstü özelliklere sahip olmasının gerekliliğine vurgu yapar, ona göre bir karizmatik liderin ortaya çıkması, kriz ortamının oluşmuş olmasına ve kriz ortamında köklü çözümler üretebilecek yetenekleri bünyesinde barındıran bir liderin kriz ortamında var olmasına bağlanmaktadır (Işık, 2014, s. 37). Aykanat (2010:47)'a göre Weber'in karizma anlayışı karizmatik otoriteye dayanmaktadır ve Weber; otoriteyi bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı olarak ifade etmektedir.

Can, Aşan ve Aydın (2006:323)'a göre Weber otoritenin üç şekli olduğunu belirtmektedir. Bunlar; rasyonel otorite, geleneksel otorite ve karizmatik otoritedir.

- Rasyonel otorite: Rasyonel otorite, ussal temellere dayanmaktadır. Bu otorite tanımında yasalarla kurulmuş bir düzene göre hareket edilmektedir. Bu

otorite biçimi hükümet yetkilileri tarafından konulan kanunlar ve kurallara dayalı bir yönetimin varlığını ortaya koyar (Işık, 2014, s. 37).

- Geleneksel otorite: Geleneksel otorite, Weber tarafından, kişide doğuştan kazanılmış olan statüye dayalı bir yetki olarak ele alınmaktadır. Weber'e göre izleyenler geleneklerine uygun olduğu sürece bu otorite biçimine uyum sağlayacaklardır (Aykanat, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, 2010, s. 47).
- Karizmatik otorite: Bu otorite biçiminde lider, otoritesini kanun ya da gelenekler gibi sabit yapıları normlardan almamaktadır; bu otorite başkaları karşısında kanıtlanma başarısı kazanmış bir dirayete dayalıdır. Burada en önemli noktalardan biri, liderin izleyenlerine sağladığı ilham kaynağıdır. Liderin izleyenlerine ilham kaynağı olabilmesi ise; lidere doğuştan, tanrı vergisi olarak verildiği düşünülen kişisel özelliklerinin niteliğine bağlanmaktadır.

Weber'e göre karizma kavramı şu anlamlara gelmektedir (Gül, 2003, s. 20; aktaran Aykanat, 2010, s. 48):

- Olağanüstü özelliklere sahip bir liderin varlığı,
- Lider ile izleyicileri arasında gelişen duygusal bağlılık,
- Kitlelerin bir "baba" figürüne olan bağımlılık derecesi,
- Liderin izleyenleri tarafından; güce sahip, her şey hakkında bilgi sahibi olan ve faziletli davranış sergileyen bir kişi olduğu şeklinde algılanması,
- Liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı olağanüstü güçleriyle ilgili şöhreti,
- Yalnızca sevgi temelinde kurulmuş bir halk desteği.

Can, Aşan ve Aydın (2006:323)'a göre karizmatik liderlik kuramına ilişkin açıklamaları Etzioni, Katz ve Kahn ve daha sonraları Berlew yapmakla birlikte, karizmatik liderlik kuramı ile ilgili sistemli çalışma örnekleri 1970'lerin sonunda başlamıştır. 1977 yılında geliştirdiği karizmatik liderlik kuramıyla House, liderliğin yalnızca izleyenler üzerindeki etkisiyle tanımlanmasının karizmatik liderliği ortaya çıkaran karakteristik özellikleri, davranışsal ve durumsal etmenleri gözardı etmek anlamına geleceğini savunmuştur.

House'a göre karizmatik bir lider, gücünü yöneticiler gibi biçimsel yapıdan değil, karizmatik özelliklerinden alarak izleyenleri üzerinde oldukça önemli bir duygusal güce sahiptir; özellikle de kriz zamanlarında, güçlü emirler vermenin gerekli olduğu durumlarda izleyenlerini bir arada tutabilen kişidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013, s. 218).

Işık (2014:38)'a göre psikoloji üzerine temellendirilen yaklaşımlar dikkate alınarak Robert House'un karizmatik liderlik özellikleriyle ilgili ortaya koyduğu belli başlı özellikler şunlardır:

- İzleyenler liderlerinin inanç ve değerlerine güven duyarlar.
- Lider ile izleyenleri arasında inanç yönünden benzerlik söz konusudur.
- İzleyenler liderlerini tereddüt etmeden onamaktadırlar.
- Lider izleyenlerini derinlemesine tesir altına alır.
- İzleyiciler liderlerine yürekten bağlıdırlar.
- İzleyenler görevlerine hissi bir bağlılık duyarlar.
- İzleyenler yüksek performans göstererek yükselme amacıyla hareket ederler.
- İzleyenler ekip başarısına katkı sağladıklarına inanırlar.

1987 ve 1988 yıllarında karizmanın nedensellik yüklenen bir olgu olduğunu öne süren Conger ve Kanungo, böyle bir nedenselliğe neden olacak lider davranışlarını tanımlamaya çalışmışlardır. Yazarlara göre, karizmatik liderde kişisel risk alma, kendini örgüte ve amaçlara adanma, savunulan vizyona ulaşma konusunda yüksek bedeller ödemeye hazır olma, güven duygusunu sağlama gibi kişilik özellikleri, lider davranışlarına karizma yüklenmesini kolaylaştırmaktadır. Conger ve Kanungo'nun asıl önem verdikleri şey, liderin davranışlarıdır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 324).

Hartog ve Koopman (2009:205)'a göre bu karizmatik liderlik davranışları; çevresel şartlara ve izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlı davranarak statükodaki eksiklikleri tanımlama yeteneklerinin gelişmiş olması; ideal bir vizyon ile izleyenlerin düşüncelerini yaygın bir biçimde açıklamaları ve bıraktıkları izlenimi yönetme becerilerinin gelişmiş olması; vizyonlarına ulaşmak için geleneksel olmayan araçlardan yararlanma yeteneklerinin gelişmiş olması ve izleyenlerini etkilemek için kişisel güçlerini kullanma yeteneğine sahip olmaları şeklinde açıklanmaktadır.

Can, Aşan ve Aydın (2006:324)'a göre House, Conger ve Kanungo'da Weber gibi karizmatik liderliğin ortaya çıkışını kolaylaştıran durumsal faktörlerin başında, değişimi zorunlu hale getiren bir kriz durumunun varlığından söz etmektedirler. Onlara göre, gerçek krizin olmadığı durumlarda da lider, varolan durumlardan tatminsizlik duygusu yaratarak bir kriz ortamı yaratmak suretiyle, daha sonra umut verici bir vizyon oluşturarak ortaya çıkabilir. Bununla birlikte yazarlar, karizmayı yalnızca çok özgün kişilerin sergileyebilecekleri doğaüstü bir nitelik olarak ele almamakta, öğrenimle sonradan kazanılabilecek bir kavram olarak görmektedirler.

Aykanat (2010:52)'a göre ise karizmatik liderlik kuramına katkı yapan bir diğer yazar Howell olarak belirtilmektedir. Howell, iki tür karizmatik lider olduğunu belirtir ve karizmatik özelliğe sahip bu liderleri; kişiselleşmiş liderler ve sosyalleşmiş liderler şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutar. Howell'a göre kişiselleşmiş liderler; otoriter, yönlendirici, tutum ve davranışlarını baskın gösteren; kendi istek, ihtiyaç ve kişisel gelişimine uygun amaç ve hedef belirleyen liderlerdir. Bu tip bir lider izleyicilerini hezimete ve yıkıcı sonuçlara doğru sürüklemektedir. Bu liderlik tarzı karizmatik liderlik olgusunun karanlık yüzü olarak adlandırılmaktadır. Howell'a göre sosyalleşmiş liderler; sosyal açıdan yapıcı ve kurumsal davranışlar göstererek, izleyicilerinin ihtiyaç ve istekleri ile uyumlu hedefler belirleyen liderlerdir. Bu tip liderler, örgütte kendilerinden sonra da sürecelecek bir iklim yaratır ve izleyenlerinin gelişimini sağlamayı kendilerine görev addederler.

Aykanat (2010:62)'a göre karizmatik liderlik kuramına yapılan bir diğer atıf Shamir'in benlik kuramıdır. Shamir, House'un savunduğu karizmatik liderlik kuramını temel aldığı kuramında House'un da savunduğu izleyenlerinin lidere olan sevgi ve bağlılığı, izleyenlerin örgüt misyonuna uyumu taahhüt etmeleri, yüksek başarı sağlayacak hedeflere yönelik taahhüt vermeleri gibi boyutları kabul etmekle beraber; House'un karizmatik liderlik kuramında bulunmayan bir çok boyutu da içermektedir.

Kılınç (1997)'a göre Shamir'in karizmatik benlik kuramının temeli birkaç varsayıma dayanmaktadır ve bu varsayımlar şunlardır (Kılınç, 1997, s. 393; aktaran Aykanat, 2010, s. 62):

- *“İnsan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir. İnsanlar esasen öz saygılarını ve öz değerlerini korumaya ve attırmaya yönelik olarak motive edilmişlerdir.”*
- *“İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.”*
- *“Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerinin bileşimidir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması, kişinin bu kimlikle ilişkili başarımlarının peşinden koşmasına neden olacaktır. Aynı şekilde kişinin sahip olduğu değerlerden birinin daha merkezi hale gelmesi, onun belirli bir durumdaki davranış tercihinde daha fazla etkili olacaktır.”*

Hartog ve Koopman (2009:205)’a göre Shamir’in benlik kavramına dayalı karizmatik liderlik kuramı, karizmatik liderliğin etkilerini izleyenlerine benlik kavramı kazandırarak ve izleyenlerinin kendilerini ifade etme motivasyonlarından yararlanılarak yaratılmıştır.

10. Vizyoner Liderlik

Güney (2004:256)’e göre vizyon; mevcut şartlar ile gelecekte beklenen şartları bir arada değerlendirerek, örgüt için arzu edilebilir bir gelecek imajı yaratmak şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütte vizyonu şeffaf bir şekilde belirleyen kişi liderdir. Etkili bir lider, vizyona sahip olmalıdır. Vizyon örgüt için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır; fakat örgütsel hedeflere ulaşmak için tek başına yeterli değildir. Vizyon, lider için; karar verme aşamasında, izleyenleri ile iletişim kurarken, örgütte yenileşme ve eylem için model oluşturulmasında vazgeçilemez bir unsurdur (Covey, 1990; aktaran Çelik, 1997, s. 465).

Işık (2014:46)’a göre vizyoner liderlerin taşıdığı özellikler üç ana başlık altında toplanmıştır. Bu özellikler; vizyonu takipçilere ifade edebilme yeteneği, vizyonun davranışlar vasıtası ile aktarılması ve vizyonun durumsal ve ortamsal değişkenlere uyarlanmasıdır. Vizyoner bir liderin vizyonu takipçilerine ifade edebilme yeteneği;

oluşturulan vizyon ile izleyenleri arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Burada lider yarattığı vizyonu; izleyicileriyle açık bir dille ve anlaşılır kurmak zorundadır. Vizyoner bir liderin, kurguladığı vizyonu davranışlar vasıtasıyla aktarma becerisi ise, liderin vizyon paylaşımında izleyenleriyle yalnızca yazılı ya da sözlü iletişim kurmasından ziyade davranışlarıyla da izleyenlerinin vizyonu idrak etme sürecine katkı sağlaması olarak belirtilmektedir. Vizyoner bir liderin, vizyonu duruma ve ortama ilişkin değişkenlere göre uyarlama becerisi ise; lider eliyle oluşumu sağlanan vizyonun örgütte bulunan tüm izleyenler açısından anlama değer görülebilmesi için, durumsal ve ortamsal koşullara uygun bir nitelik kazandırılmasıdır.

11. Etik Liderlik

Etik liderliğe olan ihtiyaç, son yıllarda dünya üzerinde meydana gelen etik skandalların da etkisiyle daha da ön plana çıkmıştır. Enron ve Worldcom gibi büyük ölçekli şirketlerde meydana gelen etik skandalları ortak yönetim yapısı, iş etiği ve liderin etik değerlere ilişkin sorumluluğunun tartışılmasına yol açmıştır (Aronson, 2001, s. 245; Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 112; Martin, Resick, Keating ve Dickson, 2009, s.127; aktaran Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012, s. 144).

Etik değerlere liderlik perspektifinden duyulan önem, yalnızca günümüze has bir durum değildir. İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana hemen her dönemde etiğe duyulan ihtiyaç ve önem bir çok kez ifade edilmiştir. Yusuf Has Hacib tarafından 1069 ve 1070 yıllarında kaleme alınan Kutadgu Bilig adlı eser; bir liderin, doğru sözlü ve dürüst, iyi bir tabiata, hayaya ve takvaya sahip olması; cesaret, sabır ve sükunetle davranması; alçakgönüllü, ılımlı ve cömert olması; fesat olmaması ve kötü alışkanlıklara sahip olmaması, doğru kuralları koyarak zulmetmeden yönetmesi; kendisi için hizmet edenleri ödüllendirmesi gibi etik değerlere sahip olması gerektiğinden bahsetmektedir (Aktan, 1999, s. 99; aktaran Sezgül, 2010, s. 244).

Etik ve liderlik ile ilişkili teori ve araştırmalar incelendiğinde, etik liderliğin iş etiği bağlamında; normatif ve sosyal bilimsel temelli yaklaşımlarla tanımlandığı görülecektir. Sosyal bilimsel temelli yaklaşım, etik liderliğe genel anlamda psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış odağında yaklaşmakta; etik liderliğin bireyler üzerindeki algılama farklılıklarına odaklanmaktadır (Brown ve Mitchell, 2010, s. 583-584; aktaran Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s. 190).

Alan yazında etik liderliği sosyal bilimsel bakış açısından ele alan çalışmaların varlığından söz etmekle birlikte, normatif iş etiği bakış açısından ele alınmış çalışmalar da mevcuttur. İş etiği açısından liderliğe normatif bakış açısı, genel anlamda örgüt ortamında çalışana gösterilen davranış biçimine odaklanmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığı zaman, etik liderliğe yönelik çalışmalar, etik liderliğin hangi şekillerde olması gerektiği ve etik liderliğin temelinde yatan iyi/kötü, doğru/yanlış gibi tanımlamaların neler olduğu üzerine yoğunlaşmaktadır (Brown, 2007, s. 141; Bass ve Steidlmeier, 1999; Ogunfowora, 2009, s. 2; aktaran Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s. 190).

Yapılan alışmalar incelendiğinde etik liderlik ve etik liderliğe ilişkin faaliyetlerin karakter ve yönlendirme gibi iki kavram üzerinde yoğunlaştığı görölmektedir (O'Connell ve Bligh, 2009, s. 215; aktaran Tuna ve Yeşiltaş, 2013, ss. 190-191).

Durmuş (2015:18)'a göre Brown ve diğerleri (2005) etik liderliği; gerek kişisel faaliyetler ve gerek kişiler arası ilişkiler süresince normatif bakış açısından uygun olarak görölen davranışların gösterilmesi ve bu davranışların izleyenlere, çift yönlü iletişim, güçlendirme faaliyeti ve karar verme aşaması süresince aktarılması olarak tanımlamışlardır.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere etik liderliğin normatif etik boyutuna atıf yapılmakla birlikte, örgüt içinde doğru, yanlış, iyi, kötü gibi davranışların belirlenmesi ve izleyenlerin belirli ilke ve normlara uyum sağlayacak davranışlarda bulunmasının kaynağı etik liderler olarak görölmektedir.

Yıldırım (2010:41) ve Sezgül (2010:244-245)'e göre Harvey etik liderlik üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda etik liderlerin 10 adet özelliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler şu şekilde açıklanacaktır:

- Etik bir lider, etiğe ilişkin ortak değerleri, etik standartları bir düzen dahilinde dile getirir ve bu değer ve standartların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlar (Yıldırım A. , 2010, s. 41).
- Etik liderde bulunması gereken bir diğer özellik insanlara sorumluluk vermektir (Sezgül, 2010, s. 245).

- Etik liderler, ahlaki davranış açısından başkalarına örnek olur ve başkalarından da ahlaki davranış sergilemelerini bekler (Yıldırım A. , 2010, s. 41).
- Etik değerler çerçevesinde karar vermek, etik liderin özellikleri arasındadır (Sezgül, 2010, s. 245).
- Etik lider, politikaları ile uygulamaları arasında uyumu sağlamaya özen gösterir (Yıldırım A. , 2010, s. 41).
- Etik lider, insanların doğru davranışlarını iyi davranışlara dönüştürmelerini sağlamak için, onların yetenek ve güven kazanmalarına yardım etmek amacıyla, onlara zaman ve kaynak ayırır (Sezgül, 2010, s. 245).
- Etik lider, etki alanına giren herkesin duygu, düşünce, görüş ve tepkilerine dikkat eder (Yıldırım A. , 2010, s. 41).
- Etik lider, bünyesinde bulunduğu kuruma personel alımında ve yükseltilmesinde, karar aşamasını, misyona, vizyona ve değerlere göre değerlendirir (Yıldırım A. , 2010, s. 41).
- Etik lider, isyan etmek, birilerine suç yüklemek ya da başkalarını beklemek yerine ön planda olup etik açısından izleyenlerine yol göstererek, onların motivasyonunu sağlar (Sezgül, 2010, s. 245).

Sezgül (2010:245)'e göre sosyal bilimsel temelli yaklaşıma göre etik liderlik, izleyenlerin davranışları ve örgütsel koşullar temeline katkı yapmaktadır. Bu bağlamda; Brown ve Trevino da etik liderlik, takipçi davranışları ve örgütsel koşullar bağlamında önermeler paylaşmışlardır (Brown ve Trevino, 2006, s. 601; aktaran Yıldırım, 2010, s. 42):

- Etik rol model olma ile etik liderlik arasındaki ilişki olumlu yöndedir.
- Ahlaki davranışı destekleyecek bir ortamın varlığı ile etik liderlik arasındaki ilişki olumlu yöndedir.
- Moral güç, etik ortam ve etik liderlik arasındaki ilişkiye olumlu yönde etki eder.
- Anlaşılabilirlik ile etik liderlik arasındaki ilişki olumlu yöndedir.
- Vicdanlılık ile etik liderlik arasındaki ilişki olumlu yöndedir.

- Sinirlilik, korku ve kuruntu ile etik liderlik arasındaki ilişki olumsuz yöndedir.
- Gücü başkalarının yararına kullanma, güç ihtiyacı ile etik liderlik arasındaki ilişkiye olumlu katkı sağlar.
- Baskı ile etik liderlik arasındaki ilişki olumsuz yöndedir.
- Liderin moral muhakeme düzeyinin yüksek olması ile etik liderlik arasındaki ilişki olumlu yöndedir.
- Etik liderlik ile izleyicilerin etik karar vermesi arasındaki ilişki olumlu yöndedir.
- Etik liderlik ile sosyal davranış arasındaki ilişki olumlu yöndedir.
- Etik liderlik ile izleyicilerin anti-sosyal davranışları arasındaki ilişki olumsuz yöndedir.
- Etik liderlik ile izleyenlerin iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki olumlu yöndedir.

Şeklinde sıralanmaktadır.

Etik liderlik diğer liderlik tarzlarından etik içeriğinin düzeyi açısından ayrılmaktadır. Örnek olarak, dönüştürücü liderlik tarzı da etik içeriğe sahiptir. Ancak, bu liderlik tarzı etiğe ilişkin yalnızca bir boyuta odaklanmakta ve etiği ikinci planda tutmaktadır. Etik liderlik ise; etiğe ilişkin tüm boyutları ele almaktadır. Bu tarz liderlik diğer liderlik tarzlarına göre farklılık göstererek sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak bireylerin ödül ve ceza uygulamalarıyla öğrenmelerine katkı sağlamaktadır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012, s. 146).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK VE AHLAK

1. Etik ve Ahlak Olgularının Kavramsal Çerçevesi ve İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde etik ve ahlak kavramları hakkında bilgi verilecek ve temel etik değer ve ilkeleri detaylı olarak incelenecektir.

1.1. Etik ve Ahlak Kavramları, Temel Etik Değer ve İlkeleri

Bu bölümde ilk olarak etik ve ahlak kavramlarının açıklaması yapılacak olup sonrasında temel etik değerler ve etiğin hukuk, din ve kurallara uyum açısından detaylı olarak kıyaslaması yapılacaktır.

1.1.1. Etik ve Ahlak Kavramı

Etik sözcüğünün etimolojik kökeni Yunanca ‘ethos’ a geri gider. Ethos sözcüğü ise, Yunanca’da çoğul anlamıyla kullanıldığında bir kişinin esas yeri yurdu, kaldığı yer, memleket anlamına gelmektedir. Sözcüğe atfedilen bir başka anlam ise, töreye-ahlaka dayalı bilinç, töreye-ahlaka dayalı inanç ve davranışlar, tutumlar; töreye-ahlaka dayalı karakter, töreye-ahlaka dayalı olanın ta kendisi olarak belirtilmektedir (Atayman, 2007, s. 11).

Cevizci (2002:1)’e göre etik kavramı; değeri konu alan, kapsamına insanın değer biçici deneyimini, kısacası hayata anlam katan herşeyi içine alan düşünce tarzı, ahlaka dayalı ilkeler teorisi veya felsefe disiplini şeklinde tanımlanmaktadır.

Ahlak ise kelime olarak huy, karakter ve tabiat anlamlarına gelen, terim olarak ise insanlar tarafından benimsenmiş olan ve insanların birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış kuralları, nefsi kötü hareketlerden arındırma ve iyi hareketlerle bezeme metodunu gösteren bir ilim olarak tanımlanmaktadır (Karaman, 2000, s. 23).

Karaman (2000:23-25)’a göre Topçu ahlakın birkaç yönden oluşmakta olduğunu ifade etmiştir. Topçu’ya göre ahlak; insan hareketlerinin metafiziği, dini olgunluk, hayvani hayattan insani hayata yükseliş, iyi ve kötü hareketlerin ayırt edilmesi yönlerinin bir bileşimi niteliğindedir.

Yıldırım (2010:24)'a göre Stroll ve arkadaşları (2008) etiği, özelde nasıl davranılacağı, genelde ise nasıl yaşanması gerektiği konusundaki görüşleri inceleyerek, analize tabi tutan felsefe dalı olarak tanımlamaktadır.

Gök (2008)'ün yapmış olduğu bir başka tanımlamaya göre etik; *''Kurallara dayalı insan davranışlarını, ahlak ve normlara uymanın yükümlülüğünü bilimsel olarak inceleyen ve sistematik ahlak değerlerine hizmet eden bir felsefe dalıdır. Ahlak davranışlarını sistemleştiren ve hukuksal bir yapı içinde düzenleyen etik, toplumları kontrol edici bir özelliğe sahiptir. Etik kavramı, değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkararak evrensel normlar oluşturmaktadır''* (Yıldırım, 2010, s. 24).

Etik kavramına ilişkin diğer tanımlamalar ise şu şekildedir (Yüksel, 2005, s. 42; İşgüden ve Çabuk, 2006; Kaplan, 2009, s. 244; Sakarya ve Kara, 2010, s. 57; Yatkın, 2013, s. 3; aktaran Durmuş, 2015, s. 6):

- Etik, geçmişe ve günümüze ait, doğru ve yanlış ölçütlerinin tanımlanmasıdır.
- Etik, insanların töreye ya da ahlaka ilişkin ilişkilerini, davranış tarzlarını ve görüşlerini ortaya koyan bir felsefe dalıdır.
- Etik en genel anlamı ile ahlak açısından doğru-yanlış ve iyi-kötü ile ilgilendir.
- Etik, doğru ve yanlış olarak kabul edilen değerler üzerine hüküm verme, karşılaştırma yapma, tahayyülde bulunma kapasitesinin gelişimi ile bağlantılı tüm zihinsel süreçleri ifade eder.
- Etik, evrensel açıdan doğru kabul edilen davranışı tanımlar.
- Etik insan davranışlarının ahlaki boyutunu ele alır.

Tüm bu tanımlamalar ışığında etik ve ahlak olgularının birbirlerine benzer tanımlar ifade etmelerinin yanı sıra; iki kavram aslında birbirinden farklı anlamlar içermektedir. T.M.M.O.B. Elektrik Mühendisleri Odası (2006:17)'da da belirtildiği üzere, etik insanlar arasındaki ilişkilerde, insanlara özgü tutum ve davranışların belirlenmesi ve yönlendirilmesinde temel alınan ilke ve değerler bütünü ifade ederken, ahlak ise, insanlar arasındaki ilişkilerde, temel alınan bu ilke ve değerlerin kişiye özgü uygulanma biçimini ifade etmektedir.

1.1.2. Temel Etik Değer ve İlkeleri

Berkman ve Arslan (2009:32) ve Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği (2011:8-13)'ne göre temel etik değer ve ilkeleri;

- Adaletli olma
- Doğruluk ve dürüstlük
- Tarafsız olma
- Sorumluluk bilincine sahip olma
- Yetkinlik
- Duyarlı ve hoşgörülü olma
- Bireysel ve kültürel farklılıklara duyarlı davranma
- Toplumsal sorumluluğa önem verme
- Mesleki ve bilimsel sorumluluğu ilke edinme

şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Berkman ve Arslan (2009:32)'a göre Josephson (2001:80); bu temel etik değer ve ilkelerinin bir yansıması olarak olumlu ve olumsuz davranış türlerinin varlığından söz etmekte ve bu davranış kalıplarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Olumlu davranışlar: Adil davranmak, doğruyu söylemek, açık sözlü olmak, tutarlı davranış sergilemek ve kişisel bütünlük göstermek.
- Olumsuz davranışlar: Yalan söylemek, hile yapmak, sorumsuz davranış göstermek, ayrımcılık yapmak ve rüşvet almak.

Berkman ve Arslan (2009:32)'a göre temel etik değer ve ilkeleri farklı toplumlara göre ve zamanla değişim gösterebilmektedir. Toplumsal, ekonomik, fiziki ve teknolojik koşullardaki değişim toplumsal kurallarda da değişime yol açmakta ve toplumdaki egemen ilke ve kuralları da yönlendirmektedir. Ancak, zaman içerisinde koşulsal değişimlere paralel olarak toplumsal ilke ve kurallar da evrilmekte ve değişikliğe uğramaktadır.

1.1.3. Etik ve Hukuk

Hukuk, genel anlamda, bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyen, uyulması zorunlu davranış normlarıdır. Hukuk kurallarının ahlak kurallarından ayrılmasını sağlayan en temel özellik, birey tarafından hukuk kurallarına uyulmaması durumunda, belli bir

kamusal otoriteye verilmiş olan zor kullanma gücünün devreye giriyor olmasıdır. Günümüzde bu zorlama gücünü elinde bulunduran kamusal otorite, devlettir. Tarihsel açıdan değerlendirdiğimizde, başlangıçta sözlü nitelik taşıyan hukuk kuralları, yazının icadı ile birlikte; toplumsal, ekonomik ve kültürel gelişmelerin bir sonucu olarak yazılı hale getirilmiştir. Modernleşme döneminde ise; devletin toplumsal yaşamdaki rolünün giderek artması ve hukuk kuralları vasıtasıyla toplumsal ilişkilere yön vermesi, hukuk kurallarının belirli bir sisteme oturtulmasında son derece büyük bir role sahiptir. Yalnız, bir toplumda hukuk düzeni, yalnızca devlet eliyle oluşturulmuş olan yazılı hukuk kurallarından meydana gelmemektedir. Devlet iradesi dışında oluşturulan genel hukuk kuralları ile örf ve adet kuralları da hukuk düzeni içerisinde yer almaktadır. Fakat bu kuralların herhangi bir bağlayıcılığa sahip olmaları, pozitif hukuk kapsamında tanınmalarına bağlıdır (Yüksel, 2002, ss. 179-180).

Işıқтаç (2011:3-4)'a göre Ahlaki davranış düşünce, duygu ve eylemde "iyi" ile "kötü" arasındaki ayrımın fark edilmesine odaklanır. Hukuksal davranış ise "haklı" ve "haksız" arasındaki ayrımı ortaya çıkarmaktır ve amaç iki taraf için de adaletli bir sonuca varabilmektir. O'na göre hukuk ve ahlak ilişkisinde asıl teğet noktasını; hukukun adaleti gerçekleştirme hedefi ve buradan hareketle toplumsal barışı sağlamaya yönelik bir değer ifade etmesi ortaya koymaktadır.

Tüm bu bilgilere dayanarak diyebiliriz ki; hukuk kurallarının toplumda bir denge kurma, toplumsal barışı sağlama ve yaptırım uygulama özelliğine sahip olması; etik ve ahlak normlarının ise, daha çok bireylerin ve toplumun öz benliklerinden oluşan örf, adet, gelenek gibi değerlerden oluşması göz önünde bulundurulduğunda; etik ve ahlak normlarının toplumsal bağlayıcılığı olan hukuk kuralları tarafından kabul edilebilme derecesi, etik ve hukuk arasındaki temel ilişkiyi ortaya koymaktadır.

1.1.4. Etik ve Din

Cevizci (2002:27); her dinin belli bir ahlaki boyutu olduğunu ve ahlaki öğretilerin bütün dinlerin ve özellikle de semavi dinlerin merkezinde bulunduğunu belirtmektedir.

Düşünce tarihine baktığımızda din ile ahlak arasındaki münasebetin iki şekilde ele alınmış olduğunu görürüz. Dinden ahlaka yönelen bir yöntem izlenerek; ahlaktan

dine yönelen bir yöntem izlenerek. Birinci yolu takip edenler ahlakın dinden ortaya çıktığını ortaya koyarak dini yöne ağırlık veren bir ahlak anlayışına, yani teolojik bir ahlaka vurgu yapmaktadırlar. İkinci yolu izleyenler ise, insanların ahlaki tecrübelerinden harekete çıkarak dini temellendirmeye çalışmaktadırlar. Bu yolu izleyenler, ahlaki yöne odaklanan bir din anlayışına, yani ahlak teolojisine vurgu yapmaktadırlar (Ayдын, 1992, s. 296; aktaran Karaman, 2000, s. 28).

Bununla birlikte, bir din tarafından emredilen yaşama tarzı veya din adamları tarafından ortaya konan dini ahlak ile filozoflar tarafından öne sürülen etik teoriler arasında ciddi bir farklılık olduğu akıldan asla çıkarılmamalıdır. Buradaki en temel farklılık, söz konusu felsefi etiklerin temelinde tanrı inancının bulunması durumunda bile, doğaüstü bir kendiliğe bağlanmaktan ziyade, teoride sergilenen kavramsal ve rasyonel düşünüş, eleştirel sorgulama ve değerlendirme derecesindeki büyük farklılıktan meydana gelir (Cevizci, 2002, ss. 27-28).

Karaman (2000:28-30)'a göre Bergson ahlakla dinin birlikte var olduğunu ifade etmektedir. O'na göre; *“İptidai dinlere ahlaksız diyemeyiz. Başlangıçta adet bütün ahlaktır; din de adet kurallarından uzaklaşmayı yasakladığına göre; ahlakla din birlikte mevcuttur”*. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere Bergson'a göre din ve ahlak birlikte ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle Topçu'da ahlakın din ile beraber ortaya çıktığını savunur ve Topçu'ya göre din ile ahlak arasındaki ilişki iki ayrı grupta incelenmektedir:

- Doğuşu ve evrimi bakımından: Din ile ahlakın ilk insanla birlikte ortaya çıktığı savunulmaktadır. Ona göre insanlığın ahlak tarihiyle dinlerin tarihi aynı olmaktadır. Burada görüldüğü gibi Topçu, din-ahlak münasebetinde dinden ahlaka doğru giden bir yaklaşımı benimsemiştir. Ayrıca Topçu, ahlakın dinden ayrı bir ilim haline gelmiş olmasına karşın dayandığı kutsallık kavramıyla dine sıkı bir şekilde bağlı olduğunu vurgulamaktadır.
- Çevrildikleri gaye bakımından: Dinin en önemli gayelerinden biri emniyetin korunmasıdır. Ahlak da bunu hedef edinmiştir. Her ikisi de insan ruhunu temizlemek, yükseltmek ve sonsuza doğru yöneltmek için çalışırlar. Dinin bizden istediği hem bu dünyada hem de ahirette mutlu olmak için bütün sefalet ve ahlaksızlıklarımızın kaynağı olan aşağı istekler, hırslar ve

iştihalardan kendimizi korumaktır. Yine islamiyet, insanın kendisini kötülüklerden koruyarak nefsini geliştirip olgunlaştırmasını ve yüceltmesini yüce bir gaye olarak göstermiştir. Ahlakın bizden istediği de bundan başka bir şey değildir (Karaman, 2000, s. 30).

1.1.5. Etik ve Kurallara Uyum

Berkman & Arslan (2009:41-42)'a göre Amerikalı Psikolog Lawrence Kohlberg (1973), etik ve kurallara uyum konusunu ahlaki gelişim aşamaları çerçevesinde incelemiş ve bireyin ahlaki gelişiminin üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Kohlberg'e göre

- Birinci aşama: Birey tarafından etik kurallara uyum gösterilmesi; bireyin gösterdiği ahlak dışı davranış yüzünden ceza görmemesi ve cezadan kaçınmasına dayanmaktadır. Bir bakıma bireylerin doğru olan ve yanlış olan hakkında tam bir bilgiye sahip olmadan maruz kalacakları muhtemel cezalardan kaçınabilmek için kurallara uyum sağlamaları buna örnek gösterilmektedir.
- İkinci aşama: Bireyin kurallara uyum göstermesi bu aşamada; söz konusu kurala uyması karşılığında bireyin ödöl alacağına güdülenmesine dayanmaktadır.
- Üçüncü aşama: Bireyin kurala uyum göstermesi bu aşamada ise; birey tarafından kuralın doğruluğuna inanılması ve kurala olan bu inanç dahilinde kurala uygun davranış göstermesini açıklamaktadır.

Kohlberg'e göre çoğu kişinin gelişimi ikinci aşamada, çok az kişinin gelişimi de üçüncü aşamada gerçekteşmektedir. Kohlberg'in modelinden hareketle, bireylerinin birçoğu üçüncü aşamada bulunan toplumlar etik kurallara uyum açasından en sağlıklı toplumlardır. Bireylerin üçüncü aşamaya ulaşmasını sağlayan en büyük etken ise toplumsal etik seviyesidir. Üçüncü aşamaya geçiş yapmış toplumlar belli bir zaman içerisinde, bireysel, toplumsal ve örgütsel etik bağlamında yakınlaşma sağlamakta ve birbirlerini desteklemektedir (Berkman ve Arslan, 2009, ss. 41-42).

1.2.İş Etiği, Yaklaşımlar ve Kuramlar

Bu bölümde iş etiği kavramı, iş etiğinin tarihsel süreç içerisindeki evrimi ve literatürde tanımlanan iş etiği yaklaşımları ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1.2.1. İş Etiği Kavramı

İş etiği kavramı genel anlamıyla, iş yerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunun bilinmesi ve doğru olanın yapılması anlamını taşımaktadır. İşletmeler, insan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, kar marjı sağlamaya odaklı olarak faaliyet gösteren iktisadi varlıklardır. Ancak, bu iktisadi varlıklar sosyal veya toplumsal yaşamdan ayrı düşünülmemelidir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri toplumun, gelenek, görenek ve ahlakından etkilenirler (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 449; aktaran Doğan N. , 2009, ss. 180-181).

Günümüzde değer odaklı davranış ve yönetim biçimleri, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yaşamlarına devam etmeleri için olmazsa olmaz şartlar haline gelmiştir. Bir işletmenin uluslararası çalışma standartlarına uygun politikalar uygulayabilmesi, mücadeleye ve yeniliğe dayalı iş performansı sergilemelerine, toplumda değer ifade eden sosyal sorumluluk bilincinde politikalar üretmelerine ve etik ilkeleri benimsemelerine bağlıdır. Tüm bu sayılanlar, günümüzde önemi gitgide artan konular olarak karşımıza çıkmaktadır (Santiso, 2005, s. 493; Reich, 2005, s. 510; Gök, 2006, s. 80; aktaran Gök, 2008, s. 3).

1.2.2. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

İş etiği ve iş ahlakı kavramları tarihsel süreç içerisinde toplumsal, ekonomik, politik ve yönetim alanlarında gerçekleşen değişim ve gelişmelere paralel olarak değişime uğramıştır (Gök, 2008, s. 3).

Gök (2008:4)'e göre 17. ve 18. Yüzyıl ekonomik yaşamında; ekonomi, din ve ahlak yakından ilişkili bir haldedir. Bu zaman dilimine çalışma yaşamı ve ahlak ilişkisi üzerine iki görüşün damga vurduğu söylenebilmektedir. Bu iki görüş; Katolik ahlakı ve Weber'in de savunucusu olduğu Protestan ahlakıdır.

Katolik ahlakına göre çalışma yaşamı bir ideal olarak benimsenmekte, ahlak açısından ticaret ve ticari ilişkiler şüpheyle karşılanmaktadır (Aras, 2001, s. 30; aktaran Gök, 2008, s. 4).

Protestan ahlakına göre ise, çalışma yaşamında, savurganlıktan uzak durulması, tembellikten kaçınılması, kaynakların korumaya alınması, boş zaman yaratmak yerine çalışma saatlerinin artırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Christopher vd. , 2002, s. 741-742; aktaran Gök, 2008, s. 4).

Berkman ve Arslan (2009:45-46)'a göre 19. yüzyılda sanayileşme, serbest pazar ve girişimciliğin gelişimi ile birlikte; 17. ve 18. Yüzyılda kilisenin ticaret ve servete olan şüpheyle bakışı, yine kilise tarafından konulan faiz yasağı kaldırılmış ve dinen meşrulaştırma hareketlerine maruz kalmıştır.

Özellikle 19. yüzyılın ikinci yarısında sömürgecilik hareketleriyle hız kazanan seri üretim ve sanayileşme hareketleri; iş dünyası ile kilise arasında yaşanan rekabeti hızlandırmıştır. Bu dönemde gücünü arttıran Protestan reformcular ve Kalvinistler, yeni ekonomik sistemin işleyişi için gerekli olan dinsel ve psikolojik altyapıyı hazırlamışlardır. Faiz dinen meşru hale getirilmiş, aşırı çalışma, ticari başarı ve sermaye öneme sahip ve arzulanır olgular olarak vurgulanmıştır (Berkman ve Arslan, 2009, s. 45).

Gök (2008: 4-6) ve Berkman ve Arslan (2009:46-49)'a göre iş etiği söylemleri 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başlarında dinsel bakış açısının ötesine geçişi temsil etmektedir. Bu dönem, piyasada geleneklerin ön plana çıkarıldığı, politik, kültürel ve ahlaki açıdan sosyal durumların tanımlanmaya başlandığı dönemdir. Yine aynı dönemde sosyal sorumluluk, etiksel katılım ve insan hakları gibi konular işletmelerin değerlendirme konuları olarak görülmeye başlanmıştır. Özellikle 20. yüzyılın başlarında bazı eski ahlaki değer ölçütleri geçerliliğini kaybetmiş, yeni etik kuralları gelişmeye başlamış ve işletmeciliğin yanı sıra farklı mesleklerde de etik konular önem kazanmıştır.

Berkman ve Arslan (2009:49-54)'a göre 19. yüzyıl sonu 20. yüzyıl başları; siyasi yaşamda Watergate skandalı olarak bilinen etik skandalın patlak vermesi, etik konusunu daha yoğun bir biçimde gündeme getirmiş ve işletmeler açısından etiksel düzenlemelerin eksenini; iç ve dış paydaşlar, ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar, gönüllü sorumluluklar ve sosyal sorumluluk konularına kaymıştır. Yine bu zaman diliminde enformasyon çağının değişimi tetikleme ile birlikte geleneksel örgüt yapıları terkedilmiş ve network yapılanmaları

önem kazanmış ve söz konusu işletme yapılarının odağı bilgi işçisi denilen işletme personeline kaymış ve bireysel özgürlük ve özerklik kavramları ile insan haklarına dayalı işletme yapıları oluşturulmaya başlanmıştır.

2000’li yıllara kadar geçen süre zarfında yaşanan bu gelişmeler, iş etiğinin tüm örgütler için olmazsa olmaz bir çalışma ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır. Son yıllarda iş etiğine yönelik yapılan çalışmaların odağında; çevresel nitelikli değişkenler, sosyal sorumluluk uygulamaları, iş çevresi, iş etiği, iş değerleri gibi iktisadi başarının sağlanmasını kolaylaştırıcı konuların varlığı dikkat çekmektedir (Abbas, vd. , 2001, s. 32; Santiso, 2005, s. 493; aktaran Gök, 2008, s. 6).

1.2.3. Normatif Etik Kuramı

Etik değer ve ilkeleri bağlamında, iş etiğine uyum sağlayan karar, eylem ve davranışların neler olması gerektiğine odaklanır ve bu kapsam dahilinde iş etiği kurallarını ortaya koymaya çalışır (Berkman ve Arslan, 2009, s. 33).

Cevizci (2002:7-8)’e göre normatif etik; yaşamımızı nasıl sürdürmemiz gerektiği hakkında bize doğru yolu gösteren etik ilkeleri araştırarak, hayatta kalıcı ve en değerli olan şeylerin neler olduğu üzerine tartışır, adil bir toplumsal düzen için hangi unsurların toplum bünyesinde bulunması gerektiğine dair irdeleme yaparak, bir insanı ahlak açısından en iyi kılan şeyin ne olduğuna dair sorgulama yaparak, insanı ahlaki açıdan en iyi yapan şeyin doğruluğunu tartışır.

Buradan çıkarım yapmak gerekirse, normatif etiğin, teorik ve pratik olmak üzere iki düzeyi olduğu ortaya çıkmaktadır. Birinci düzey normatif teoriyi tanımlamakla birlikte, temel ahlaki ilkelerin belirlenmesine odaklanır. İkinci düzey ise uygulamalı normatif etiktir. Normatif etiğin ikinci düzeyi, özel alanlara özgün sorunları tartışır, genel nitelikteki ahlaki ilkeleri özel alanlara uygular (Cevizci, 2002, s. 8).

Normatif etiğin teorik düzeyi, bünyesinde üç ana sorunu barındırır. Bu sorunlardan ilki, hangi insan karakterinin ahlak açısından iyi, hangisinin kötü olduğudur. İkincisi, toplumun ne türde ilke ve politikalar göz önüne alınarak yapılandırılacağı ya da organize edileceği sorunudur. Üçüncüsü ise, hangi değerlere temel olma vasfı verildiği sorunudur. Ahlak filozofları, üçüncü soruna cevap olarak, en temel değerlerin haz ve mutluluk olduğunu belirtmektedirler (Cevizci, 2002, s. 8).

1.2.4. Betimleyici Etik Kuramı

Bu etik anlayışı norm koymak yerine, yalnızca insan eylemlerini gözlem yoluyla sonuçlandırarak betimlemeye çalışır (Cevizci, 2002, s. 6).

Buradan hareketle betimleyici etik, ahlak ve ahlaka dayalı eylem açısından, olması gerekenle ya da olan olgularla ilgilenir, ahlaki inançlarımıza dayalı sosyolojik ya da psikolojik olguları ifade eder (Cevizci, 2002, s. 6).

Berkman ve Arslan (2009:33)'a göre betimleyici iş etiği ise; iş dünyasındaki mevcut ilişkilerin ahlaki boyutunu inceleyerek, sergilenen tutum ve davranışları göz önüne sermeye çalışır. Yaygın olarak sergilenen etik davranış biçimleri üzerinde durarak, bu davranışların nedenlerini ortaya koymaya çalışır. Bu noktadan hareketle betimleyici iş etiği, çözümleyici bir niteliğe sahiptir.

1.2.5. Faydacılık Kuramı

Faydacılık, tüm insani faaliyetlerin temelinde fayda olduğunu ve insanı faaliyete iten asıl güdünün faydacılık olduğunu savunan yaklaşımdır (Demir, 2003, s. 105; aktaran Doğan N. , 2009, s. 182).

Faydacılık ilkesine göre; bir eylem, en fazla sayıda birey için en yüksek faydayı sağlıyorsa ya da en az bir birey için en düşük seviyede zarara yol açıyorsa, bu eylem ahlaki kabul edilmektedir (Özgener, 2004, s. 39; aktaran Doğan N. , 2009, s. 182).

Trevino ve Nelson (2007:96) faydacılık kuramını şu şekilde açıklamaktadır: *“Bir eylem kendi başına iyi ya da kötü değildir; o eylemi iyi ya da kötü yapan eylemin sonuçlarıdır. Eğer eylem sonuçta yarar sağlıyor ise iyidir”* (Berkman ve Arslan, 2009, s. 34).

Yani, bir eylem sonuç olarak fayda sağlıyor ise, eylemi gerçekleştirirken izlenen süreç içerisinde bulunan kötü olgular hoş görülebilir. Sonuca vurgu yapan bu faydacı yaklaşımın özünde, pratiklik ve gerçekçilik, ahlakdışı bir takım davranış ve tutuma taviz vermek yatmaktadır. Bu yaklaşım, sonuca odaklılığının getirdiği, eylem sürecinde bir takım ahlakdışı davranışlara izin vermesi yönünden eleştirilmektedir. Bazı durumlara özgü olarak, faydacılık yaklaşımına göre hareket eden kimi yöneticilerin, ahlaki olmayan karar ve eylemlerinin meşruiyetini sağlamak açısından faydacı savunma ile kendilerini savunmaları eleştiri oklarının haklılığını

göstermektedir. Ayrıca, gerçekleştirilen eylemin bir sonucu olarak yarar-zarar hesabı yapmak her zaman mantıklı sonuçlar vermemektedir. Tüm bu eleştirilere karşın, faydacı yaklaşımın toplam faydaya odaklanması ve dolaylı olarak toplumsal faydanın sağlanması gerçeğini de göz ardı etmemek gerekmektedir (Berkman ve Arslan, 2009, s. 34).

Bertrand (2001:85)'a göre faydacılık kuramına dayalı eylemlerin üç temel sebebi vardır. Bu sebeplerden birincisi; zevk duyma olarak belirtilmiştir. İkincisi, menfaattir ve üçüncüsü ise hayır veya görev olarak belirtilmektedir. O'na göre zevk ahlakı; ahlakın kaybı demektir. Kişinin zevk olarak adlandırdığı ve haz duyduğu davranışları ahlaki etkenin yerine koyarak davrandığını ve tamamen zevk duyduğu şekilde davranmasını açıklamaktadır. Menfaat ahlakı ise; belirli olaylar karşısında davranış gösterirken; bu davranışın temeline hoşlandığımız şeyleri ve çıkarlarımızı koymamızı ifade etmektedir. Hayır veya görev ahlakı ise; davranışlarımızı sergilerken bir kanuna uygun davranma ya da bir ülkünün/hedefin gerçekleştirilmesi olgusunu merkeze alarak, akıl tarafından kavranmış ve mecburi gibi değerlendirilmiş ideal bir gayenin meydana gelmesidir.

Buradan da anlaşıldığı üzere, üç farklı ahlaki grup vardır. İlk olarak, bize ait olan eylemlerin kurallarını menfaatte arayanlar; ikinci olarak, aklın bize sunacağı kurallardan daha emin ve daha tatmin edici ahlaka dayalı bir his ya da duyumda bir kaide bulacaklarına inanç duyanlar ve son olarak, ahlakın, menfaate dayalı açıklamalardan ve duyumun tahriklerden üstün olmasını gözetken ve eylemlerin salt amacına son teşkil eden en iyiyi tarif edenlerdir. (Bertrand, 2001, s. 86).

Doğan (2009:182)'a göre modern faydacılığı savunanlar eyleme ilişkin faydacılar ve kurala ilişkin faydacılar olmak üzere ikiye ayrılırlar.

Eylem faydacılarına göre, belli bir eylemin bu eylem tarafından etkilenen kimselere nasıl sonuçlar getireceği hesaplanmalıdır. Eğer sonuçlar, diğer eylem seçenekleri karşısında çok daha fazla toplam iyiliğe ya da faydaya konu oluyorsa, söz konusu eylemi tercih etmek gerekir. Ancak bu eylemi ilkesel olarak kabul etmemek gerekir, yalnızca mevcut koşullara göre en az kötü olanın seçilmesi olarak görülmelidir (Berkman ve Arslan, 2009, ss. 34-35).

Kural faydacılığı ise, bir davranışsal normun benimsenmesi sonucu, herkese zarar vermekten ziyade yarar sağlıyorsa, o kuralı ahlak açısından olumlu olarak ileri süren faydacı yaklaşımdır (Doğan N. , 2009, s. 182).

Özetle, faydacı yaklaşım gerçekleştirilen eylemleri ortaya çıkardıkları sonuç açısından değerlendirmektedir; iyi ya da kötü olarak belirtilen eylemlerin kendileri değil, bu eylemlere ilişkin sonuçlardır. (Trevino ve Nelson, 2007, s. 98; aktaran Berkman ve Arslan, 2009, s. 35).

1.2.6. Deontoloji Kuramı

Deontoloji kuramı, davranışlara yüklenmiş niyet ve kişi haklarını esasa alan ahlak felsefesidir. Deontolojik teoriler; Kant Ahlakı, Haklar Teorisi, Relativist Teoriler ve Adalet Teorisi olmak üzere dört başlıkta toplanmaktadır (Özgener, 2004, s. 42; aktaran Doğan N. , 2009, s. 182).

Kant'a göre ahlaklı bir davranış, hiçbir koşul ya da durum ayırt edilmeksizin ortaya konması gereken davranıştır. Sonuç öneme sahip değildir. Gerçekleştirilen bir eyleme ait sonuç olumlu olsa dahi, bu eylem ilkesel açıdan yanlış olabilir. Ahlakın temel yapıtaşını herkese göre farklılık göstermeyen değerler oluşturmalıdır. Gerçekleştirilen herhangi bir eylem ya da davranışın iyi ya da kötü olduğuna dair cevap "herkes bu şekilde davranırsa ne olur?", "herkesin bu şekilde davranmasını ister miyiz?", "kimse sözünü tutmazsa ne olur?", "buna arzu duyar mıyız?" sorularında yatmaktadır (Josephson, 2001, s. 91; aktaran Berkman ve Arslan, 2009, s. 35).

Kantçı düşünüşe göre, düşünce yaratmamızı zorunlu kılan evrensel mantık yasaları gibi, eylemde bulunmamızı da zorunlu hale getiren bir evensel akıl yasası vardır. Sonuç olarak, mantığa dayalı olmayan bir dünyanın varlığından nasıl söz edemiyorsak, etiğe dayalı olmayan bir dünyanın varlığından da söz edemeyiz. Buna göre, "iyi ve kötü" ayrımı etik bir dünyanın şartı olmakla birlikte, kurallara uyum sağlayanı doğru veya iyi, kurallara uyum sağlamayanı ise yanlış veya kötü olarak değerlendiririz (Heller, 2006, s. 51; aktaran Yüksel, 2015, s. 15).

Kant, ahlak kanununun kaynağını insana dayandırmıştır. Ona göre; bu insan, eğilimlere, tutkulara ve arzulara sahip olan doğal insan değil, akıllı insandır. Çünkü, insana insan olma özelliğini kazandıran, onun diğer varlıklardan farklı olmasını

sağlayan gerçek insani özellik saf akla sahip olmasıdır ve bu saf akıl, insanda vicdan şeklinde dışavurum sağlar. Buradan hareketle, ahlaka ilişkin temel, herkes için değişmez bir olgu olması gerektiğidir (Kızıltoprak, 2006; aktaran Doğan N. , 2009, s. 182).

Yüksel (2015:15)'e göre MacIntyre (2001:75-86); Kant felsefesinin doğasında iki basit tez olduğunu savunur. Bunlardan birincisi; ahlak ile ilgili kurallar rasyonel kurallar ise, bu kuralların rasyonel varlıklar için aynı olması gerekir. İkincisi ise, eğer ahlaki kurallar tüm rasyonel varlıkları yükümlülük altına alıyor ise, burada esas nokta, söz konusu varlıkların bu kurallara uyum sağlamalarındaki yetileri değil, bu kurallara duydukları uyma istekleridir.

Kant'ın rasyonalizmi, insana saygı duyma ve insanı bir araç olarak görmeme olgusu ile tamamlanır. Örnek olarak, Kantçı yaklaşım bir işletmede çalışanlara sağlanacak bazı hizmetlerin, insanlara saygı ilkesi gereği gerçekleştirildiğini savunur (Berkman ve Arslan, 2009, s. 35).

Deontoloji kuramına etiksel açıdan yapılan bir diğer yaklaşım Haklar Teorisi olarak anılmaktadır. Haklar teorisi, tüm birey ve grupları belirli temel hak ve özgürlükler açısından korumaya yönelik karar ve davranışları kapsar (Doğan N. , 2009, s. 183).

Doğan (2009:183)'a göre her birey, serbestliğe ve diğer bireylerle eşit seviyede dikkate alınma hakkına sahiptir. Bu noktadan hareketle haklar teorisi, bireyin sahip olduğu bu haklara saygı göstermesi açısından yöneticiye yol göstermektedir. Bu insan hakları, evrenselliğe dayalı eşit haklar olmalarının yanında, devir edilemez ve kendiliğinden doğan haklardır. Bu ahlaki haklar değerlendirmeye tabi tutulduğunda, ahlaki karar verme aşamasının odak noktası, faydacı yaklaşımda savunulan toplum ekseninden birey eksenine kaymış bulunmaktadır.

Deontoloji kuramına katkı yapan bir diğer etik yaklaşımı Relativist Teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğan (2009:183)'a göre Torlak (2006:129); relativizm (görecelilik) perspektifinden ahlaki davranışın, birey ve gruplara özgü tecrübe ya da kültürel değerlerden çıkarılabileceğini savunmaktadır. Doğan'a göre bu ahlak çeşidinin, rasyonel, objektif veya evrensel olmadığı ve asla olmayacağı görüşü, ahlaki relativizmin odak noktasını oluşturmaktadır.

Doğan (2009:183)'a göre Hunger ve Wheelen, relativizmin dört türü olduğundan bahsetmektedirler. Bu dört relativizm türü Şu Şekilde açıklanmaktadır:

- Saf Relativizm: Ahlaka yönelik tüm kararların her yönden kişisel olduğu, bireylerin kendi yaşamlarına devam etme hakkına sahip olduğu, her bir bireyin durumlar hakkında yorumlama yapma ve özgün ahlaki değerlerini esas alarak hareket etme düşüncesine dayanmaktadır (zgener, 2004, s. 49-50; aktaran Doğan N. , 2009, s. 183).
- Rol Relativizmi: Bireyin sadece sosyal rolüne ilişkin belli ykmllklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır (zgener, 2004, s. 49-50; aktaran Doğan N. , 2009, s. 183).
- Sosyal Grup Relativizmi: Ahlakın, bir örnek gruba ait normları izlemeye ilişkin bir sorun ya da konu olduğu inancına dayanır. Kararlar, daha önce kabul edilmiş uygulamalara dayalı olarak verilir (zgener, 2004, s. 49-50; aktaran Doğan N. , 2009, s. 183).
- Kültürel Relativizm: Ahlakın belli bir kültür, toplum veya topluluk ile ilişki içinde olduğunu ileri sürer. Bundan dolayı, insanlar diğer toplumların uygulamalarını kavramalı, onları yargılamamalıdır (zgener, 2004, s. 49-50; aktaran Doğan N. , 2009, s. 183).

Deontoloji kuramına katkı yapan son yaklaşım ise Jhon Rawls tarafından geliştirilen, Adalet Yaklaşımı olarak bilinmektedir. Rawls (1971)'a göre toplumsal yk ve yararın eşit Şekilde dağıtımının sağlanması adaletin ve etiğin esasını oluşturur. Bu yük-yarar denklemine göre eŐitliđi sağlayan bunların tarafsız dağıtımıdır (Berkman ve Arslan, 2009, s. 36).

Doğan (2009:183)'a göre zgener (2004:48); adalet teorisinin  temel kategoriden oluşmakta olduğunu savunmaktadır. Bunlardan ilki, adalet dağıtma; ikincisi, telafi etme (denge sağlama) adaleti ve sonuncusu ise ödül veya ceza vererek adaleti sağlama Şeklinde kategorize edilmektedir. Özgener'e göre adalet dağıtma, toplumun refahına katkıda bulunan bireylere teşvik sağlanması ve bu katkılara karşılık olarak yapılan ödüllendirmelerin doğru ve eksiksiz bir Şekilde yapılmasını sağlamaya çalıŐmaktadır. Telafi etme adaleti ise, bireye bir baŐkası tarafından verilen zararın, zarara neden olan birey tarafından nasıl telafi edilmesi gerektiğine dayalı ilkelere

odaklanmaktadır. Ödül ve ceza vererek adalet sağlama ise, toplumsal refahı sekteye uğratan eylemlerin cezalandırılması ya da toplum refahını sağlamaya yönelik davranışların ahlaki bir kurala dönüştürülmesi ve ödüllendirilmesine odaklanmaktadır.

1.2.7. Yönetmel Etik

Yönetmel etik, yönetmel kararların verilmesi aşamasında tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygı duymayı; herkes için en iyi olan eylemlerin seçimini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü v.b. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösterici davranış ilkeleridir (Aydın, 2012, s. 4; aktaran Durmuş, 2015, s. 10).

Berkman ve Arslan (2009:38)'a göre yönetmel etik probleminin ortaya çıkmasındaki en önemli etken, yönetim aşamasında ortaya çıkan bazı olumsuz örneklere dayanmaktadır. Bu olumsuz örnekler temel olarak haksız rekabete yönelme, keyfilik, hesap vermeme ve kişisel çıkarlardan kaynaklanmaktadır.

Bu bağlamda yönetmel etik; örgütlerde bireylerin ahlaka dayalı karar almasını ve alınan ahlaki kararın amaçlanmasını sağlamaya ve yöneticilerin çalışanlarına ve işin kendisine karşı geliştirdikleri tutumlarında iyi ve kötü sınıflandırmasına dayalı olarak davranış sergilemesini sağlamaya çalışır (Dağdelen, 2005, s. 1; Saylı ve Kızıldağ, 2007, s. 233; aktaran Durmuş, 2015, s. 10).

1.2.8. Mesleki Etik

Mesleki etik kavramı, ortaya konulan mesleki davranışa ilişkin neyin doğru, yanlış, haklı ve haksız olduğu hakkındaki inançları esasa alan ilke ve kurallar bütünüdür. Mesleki etik; kişi, herhangi bir işletme ya da kuruma ait etik anlayışlardan etkilenir (Yıldırım A. , 2010, s. 38).

Meslek etiği, etik ikilem ve etik sapmalardan olumsuz yönde etkilenir. Etik ikilem, bir konunun birbiri ile çatışma halinde bulunan iki tarafa sahip olması ve bu iki tarafın doğruluk açısından tartışmaya açık yanlarının olması şeklinde açıklanabilir. Etik sapma ise, etik dışı kararların alınması durumudur. Bencilce davranış

sergilemek ve başkalarından farklı etik standartlara sahip olmak ise etik sapmalara yol açmaktadır (İşgüden ve Çabuk, 2006, s. 63).

İşgüden ve Çabuk (2006:64); iş ve meslek etiği standartlarının düşmesinin, toplumsal dengesizliklerin ortaya çıkmasına neden olduğunu ve bu noktadan hareketle toplumdaki insan kaynağını; teknik bilgi düzeyi ve ahlaki davranış açısından donanımlı hale getirmek gerektiğini savunmaktadırlar. Onlara göre, meslek etiğini benimsemeyen meslek mensupları, topluma yarardan çok zarar verirler. Bu durumun nedenini ise şu şekilde açıklamaktadırlar: *“Meslek etiğine gereken önemi vermeyen meslek mensupları sadece kendi menfaatlerini ön planda tutarlar. Toplumdaki insanları hiç düşünmezler”* (İşgüden ve Çabuk, 2006, s. 64).

Aydın (2012)’a göre meslek etiğini önemli kılan, aynı meslek grubuna mensup bireylerin dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar aynı davranış kurallarına uymak zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Meslek etiğinin bir gereği olarak aynı meslek grubuna mensup kişiler aynı davranış kalıplarına uymak zorundadır. Ona göre mesleki etik, tüm ilişkilerde insana saygılı olmak, hak ve adalet unsuruna dayalı olarak davranarak, dürüst ve sözünde durmak gibi davranışları bünyesinde barındırır.

1.2.9. Örgütsel Etik

Örgütte çalışanların, yapmaları ve yapmamaları gereken kuralları ortaya koyan örgütsel etik kavramı, örgütün genel anlamda değerler sistemini açıklayan, örgüt bünyesinde bulunan çalışanlar arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olması gerektiğini ortaya koyan, yazılı ve sözlü olarak hazırlanmış düzenlemeleri ifade etmektedir (Gül, 2006, s. 67; aktaran Yıldırım, 2010, ss. 38-39).

Bir örgüt, belirlediği amaç ve sistemler açısından, iç çevre ve dış çevreye karşı belli bir sorumluluk içerisindedir (Gül ve Gökçe, 2008, s. 381; aktaran Durmuş, 2015, s. 11). Bu noktadan hareketle etik ilkeler örgüt özelinde yeniden tanımlanmalıdır. Aksi halde amaçlar ve amaçların elde edilmesi konusunda tercih edilen yöntem ve davranışlar arasında önemli düzeyde farklılık ve çatışma görülebilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 233; aktaran Durmuş, 2015, s. 11). Bu çatışmalar ise örgütü, içinden çıkılması zor sorunlara sevk edebilir (Durmuş, 2015, s. 11).

Tüm bu açıklamalardan hareketle; Aydın (2012:4)’a göre örgütsel etik, yasalar çerçevesinde çalışanlarda tek tip davranışların yerleştirilmesini sağlayan, söz konusu

örgütün belirli hizmetleri yerine getirirken toplumsal sorumlulukların da bilincinde hareket etmesi için gerekli ilkeleri tanımlayan bir olgu olarak nitelendirilmektedir.

2. Ahlak Dışı Davranış Bildirimi

Örgütler, çok farklı davranış türlerinin bir arada sergilendiği ortamlardır ve bu davranış türlerinin her biri, hem örgüt üyeleri için hem de örgütün kendisi için farklı sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu davranışlar, normal şartlarda, doğru ve yanlışın ne olduğuna yönelik etik ilke ve kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı durumlarda normal iş davranışları, söz konusu ilke ve kuralların dışına çıkabilmektedir. Yapılan araştırmalar, ahlaki olmayan davranışlar olarak adlandırılan bu davranışların, azımsanmayacak düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Behram, 2015, ss. 75-76).

Ahlaki olmayan davranış bildirim olgusunun nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılması kritik önem taşımaktadır. ‘‘Bireylerin ahlaki olmayan davranışları bildirmelerini sağlayan unsurlar nelerdir? Daha çok hangi davranışlar bildirim konusu olmaktadır? Ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunan bireyler ne gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar? Ahlaki olmayan davranış bildirim süreci nasıl daha etkin hale getirilebilir? Ahlaki olmayan davranış bildirim kimlere yapılmaktadır? Bu kişiler Ahlaki olmayan davranışla ilgili olarak ne gibi faaliyetlerde bulunmaktadırlar?’’. Ahlaki olmayan davranış bildirimini derinlemesine anlamamızı sağlayan tüm bu soruların çok disiplinli bir bakış açısı ile ele alınması gerekmektedir (Behram, 2015, ss. 77-78).

Bu bölüm itibarıyla yukarıda sayılan tüm sorulara karşılık gelecek derinlemesine bir inceleme yapılacak ve konu ile ilgili tüm detaylar gözler önüne serilecektir.

2.1.Ahlaki Olmayan Davranışların Tanımı ve Türleri

Behram (2015:78)’a göre ahlaki olmayan davranışlar bireyden bireye farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Gül (2006:69-71) ise ahlak dışı davranışların temelinde yatan faktörler hakkında bir genelleme çalışması yaparak, ahlak dışı davranışların hem bireysel hem de örgütsel nedenlere bağlı olduğunu belirtmiş, ahlak dışı davranışlar ile ilgili literatür incelemesi yapmış ve sonuç olarak, temelde iki ana tür ahlak dışı davranış olduğunu saptamıştır. Bu türlerden ilki; sosyo-ekonomik, kültürel ve

ekonomik türden ahlak dışı davranış; ikincisi ise, psikolojik türden ahlak dışı davranış şeklinde sınıflandırılmıştır.

Gül (2006:69-71)'e göre; sosyo-ekonomik, kültürel ve ekonomik türden ahlak dışı davranış türleri;

- Ayrımcılık,
- Kayırma,
- Yolsuzluk,
- Rüşvet,
- Yaranma ve yakınlığı kullanma,
- Yobazlık- bağınazlık,
- Engelleyici olma ve yanlış yönlendirme

şeklinde belirtilmekle birlikte; bu davranış türlerinin örgütsel temele dayandığını da belirtmektedir. Gül (2006:70-71)'e göre psikolojik kapsamlı ahlak dışı davranış türleri ise;

- Yıldırma ve korkutma,
- Bencillik,
- İşkence,
- Şiddet-baskı,
- Bedensel ve cinsel taciz,
- Dogmatik davranma

olarak belirtilmekte ve bu davranış türlerinin de bireysel temele dayandığına vurgu yapılmaktadır.

2.2.Ahlaki Olmayan Davranış Bildirimi

Nader ve diğerleri (1972), ahlaki olmayan davranış bildirimini; “örgüt, ahlak kurallarına uymayan, illegal, hileli veya zarar verici bir faaliyet içerisine girdiğinde, kamu çıkarının hizmet ettiği örgütün çıkarlarından üstün olduğunu düşünen bireylerin, bu durumu kamuoyuna bildirmeleri” olarak tanımlamışlardır (Nader, 1972; aktaran Behram, 2015, s. 85).

Near ve Miceli (1985)'e göre ise ahlaki olmayan davranış bildirimini ‘‘örgüt üyelerinin (eski veya mevcut), işverenlerinin kontrolü altındaki illegal, ahlak dışı ve meşru olmayan uygulamaları, bu eylemi etkileyebilme kapasitesine sahip olan kişi veya örgütlere ifşa etmeleri’’ olarak tanımlamışlardır (Near ve Miceli, 1985; aktaran Behram, 2015, s. 85).

Behram (2015:85)'a göre örgütlerde ahlaki olmayan davranış bildirimini gerçekleştirilmesi için üç unsurun bir arada olması gerekmektedir. Bu unsurlardan ilki; ahlaki olmayan davranışı gerçekleştirdiği iddia edilen kişi veya örgüt, ikincisi; ahlaki olmayan davranışı gözlemleyen, tanımlayan ve bildiren kişi; üçüncüsü ise ahlaki olmayan davranış bildirimini alıcısı olan kişi veya örgüt olarak belirtilmektedir.

İlk olarak ahlaki olmayan davranışı gerçekleştirdiği iddia edilen kişi veya örgütün belirlenebilmesi için; ahlaki olmayan davranış bildirimini tanımlayan tarafından davranışların netleştirilmesi gerekmektedir. Bildirime konu olan kişi veya örgütün gerçekten illegal veya ahlaki açıdan toplum tarafından kabul edilmeyen bir davranış sergilemesi gerekmektedir. İkinci olarak, ahlaki olmayan davranışı gözlemleyen, tanımlayan ve bildiren kişinin sahip olduğu özelliklerin anlaşılması gerekmektedir. Öncelikle bu kişinin, belirli bir zaman diliminde, ahlaki olmayan davranışı gerçekleştiren örgütün üyesi olması gerekmektedir. Öte yandan ahlaki olmayan davranış bildirimini gerçekleştiren kişi, ahlaki olmayan davranışı durdurabilme veya engelleme yetkisine sahip olmayan kişilerdir. Bu kişilerin ahlaki olmayan davranış bildirimini anonim olarak yani isim bildirmeksizin yapmaları mümkündür. Ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunan kişilerin bazıları, bu tarz bir faaliyetin öngörüldüğü örgütsel rollere sahip olabilirler (örn, iç denetçiler, denetçiler vb.). Son olarak ahlaki olmayan davranış bildirimini alıcısı olan yetkili merci, örgütün içinde olabileceği gibi örgütün dışında da olabilir veya bu ikisinin bileşimi şeklinde olabilir. Burada önemli olan, ahlaki olmayan davranış bildirimini yapan kişi veya örgütün, ahlaki olmayan davranışı durdurmaya yönelik etkili eylemlerde bulunabileceğinin düşünülmesidir (Behram, 2015, ss. 85-87).

Ahlaki olmayan davranış bildirimini genel olarak, örgüt veya örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen ahlak dışı davranışlar nedeni ile kamu çıkarının tehdit edildiği durumları içermektedir. Bu nedenle ahlaki olmayan davranış bildirimine ilişkin

bireysel kararlar, olumlu yönde örgütsel ve sosyal değişim yaratma potansiyeline de sahiptirler (Behram, 2015, s. 87).

2.3.Ahlaki Olmayan Davranış Bildirimini Açıklayan Teoriler

Bu bölümde bireyleri ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunmaya iten temel nedenin ne olduğunu açıklamaya çalışın; ‘olumlu sosyal davranış yaklaşımı’, ‘güç yaklaşımı’ ve ‘adalet yaklaşımı’ ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.3.1. Olumlu Sosyal Davranış Yaklaşımı

Olumlu sosyal davranış, en genel anlamıyla bir başkasına fayda sağlama amacı güden gönüllü gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Staub, 1978; 1979; Eisenberg, 1986; aktaran Kumru, Carlo ve Edwars, 2004, s. 110). Behram (2015:89)’a göre başka bir bireyin ya da bir grubun yararını sağlayacak, kişinin baskıya maruz kalmadan ve kendi isteği doğrultusunda sergilediği davranış olumlu sosyal davranış şeklinde tanımlanmaktadır.

Carlo ve Randall (2001); ilgili alandaki kuram ve araştırmaları inceleyerek özgeci (altruistic), itaatkar (compliant), duygusal (emotional) ve kamusal (public) olmak üzere dört çeşit olumlu sosyal davranış tanımlamışlardır. Özgeci olumlu sosyal davranış, başkalarına yardımcı olma düşüncesiyle tutarlı bir şekilde içselleştirilmiş kural ve ilkelere ek olarak sempatiden kaynaklanan ve başkalarının ihtiyaçlarına ve iyiliklerine odaklanarak sergilenen gönüllü yardımlardır. İtaatkar olumlu sosyal davranış, sözlü ya da sözsüz bir rica karşılığında yapılan yardım davranışdır. Duygusal olumlu sosyal davranış, duygusal uyarıcıların bulunduğu ortamda yardımcı olma davranışı şeklinde tanımlanmaktadır. Kamusal olumlu sosyal davranış ise başkalarının gözünde saygı kazanma, onay alma veya değer görme gibi güdülerle sergilenen yardım davranışdır (Kumru, Carlo ve Edwars, 2004, s. 110).

Ahlaki olmayan davranışlara ilişkin olumlu sosyal davranış yaklaşımı; bireylerin sosyal görev anlayışlarının, ahlaki olmayan davranış bildirim kararları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre bireylerin sosyal görev anlayışları, gözlemledikleri ahlaki olmayan davranışları ilgili kişi ve kurumlara bildirmeleri için bu bireyleri zorlamaktadır (Behram, 2015, s. 89).

Ahlaki olmayan davranış bildirimine ilişkin olumlu sosyal davranış yaklaşımı, Latane ve Darley (1968) tarafından ortaya konulan “izleyici müdahalesi” modeline dayanmaktadır. Acil durumlarda yardıma ihtiyacı olan bireylere izleyicilerin ne şekilde tepki verdiklerini ortaya koyan bu modele göre karar verme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. (1) İzleyici olayın farkında olmalıdır; (2) İzleyici olayın acil olduğuna karar vermelidir; (3) İzleyici yardım etme konusunda sorumluluğunun olduğuna karar vermelidir; (4) İzleyici, yardım etmek için uygun bir yöntem seçmelidir; (5) İzleyici, müdahaleyi uygulamalıdır (Latane ve Darley, 1968; aktaran Behram, 2015, s. 89).

Behram (2015:90-91)’a göre bir bireyin ahlaki olmayan davranış bildirimini etkileyen iki temel faktör vardır. Bunlar ahlaki olmayan davranışa ilişkin ciddiye alma algısı ve bildirimde bulunmaya ilişkin fayda-maliyet analizi olarak belirtilmektedir.

Ahlaki olmayan davranışın algılanan ciddiye alma derecesi, ahlaki olmayan davranış bildirim kararını olumlu yönde etkilemektedir (Near ve Miceli, 1987; aktaran Behram, 2015, s. 90). Olumlu sosyal davranış yaklaşımına göre bireylerin ahlaki olmayan davranış bildirim kararlarını etkileyen bir diğer faktör de, ahlaki olmayan davranışın farkında olan izleyicilerin sayısıdır. Ahlaki olmayan davranışa tanıklık eden kişi sayısı arttıkça, bireylerin, olumlu bir sosyal davranış olarak kabul edilen ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunma eğilimleri de azalmaktadır (Behram, 2015, ss. 90-91).

2.3.2. Güç Yaklaşımı

Bu yaklaşımda ahlaki olmayan davranış bildirimini; bir veya birden fazla örgüt üyesi tarafından gerçekleştirilen etik olmayan bir davranışı durdurmaları için baskın bir koalisyonu ikna etmeye yönelik olarak, bildirimde bulunan kişinin gücünü, örgüt veya bazı örgüt üyeleri üzerinde kullanma girişimini içeren bir etkileme sürecini ifade etmektedir (Behram, 2015, s. 91).

Özellikle örgütlerin ahlaki olmayan davranış bildirimine karşı çıktıkları durumlarda, ahlaki olmayan davranış bildirim kararının anlaşılması için örgüt ve bildirimde bulunan kişi arasındaki güç ilişkileri kritik önem taşımaktadır. Kaynak bağımlılığı çerçevesinde, iki taraf (etik olmayan davranış bildiriminde bulunan kişi ve etik olmayan davranışı gerçekleştiren örgüt veya örgüt üyesi) çatışma içine girdiklerinde,

birbirlerinin davranışlarını etkilemek amacı ile birbirleri üzerinde güç kullanma yoluna gitmektedirler (Near ve diğ., 1993; Near ve Miceli, 1995; aktaran Behram, 2015, ss. 91-92).

Ayrıca Behram (2015:92)'a göre örgütün üst düzey yöneticilerine karşı oluşturulan bir etik olmayan davranış bildirim; bildirim oluşturan kişinin/çalışanın, üst yönetim tarafından baskı görme ihtimalini göz önünde bulundurması ve göreceği baskının maliyetinin bildirim maliyetinden çok daha fazla olması ihtimalinden hareketle; örgütteki üst düzey yöneticilere karşı ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunmama eğiliminde olmaktadır.

2.3.3. Adalet Yaklaşımı

Ahlaki olmayan davranış bildirimini adalet yaklaşımıyla açıklamaya çalışan yazarlara göre adaletsizlik algısı, bu durumu ortadan kaldırmaya yönelik eylemlerde bulunma konusunda işgörenleri motive etmektedir. Bu nedenle diğer koşullar eşit kalmak üzere, ahlaki olmayan davranışa ilişkin adaletsizlik algısı arttıkça, ahlaki olmayan davranış bildirimini fayda algısı da artış gösterecektir (Gundlach, Douglas ve Martinko, 2003; aktaran Behram, 2015, ss. 92-93). Zira burada birey, ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunarak, bir adaletsizliği ortadan kaldırdığını düşünecektir (Behram, 2015, s. 93).

2.4. Ahlaki Olmayan Davranışları Etkileyen Faktörler

Bu bölümde literatürde ahlaki olmayan davranışlara etki eden faktörler olarak belirtilen “bireysel”, “örgütsel” ve “durumsal” faktörler hakkında bilgi verilecektir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Behram (2015:100-105)'a göre bireylerin ahlaki olmayan davranış bildirim kararlarını etkileyen bir dizi faktör mevcuttur. Bu faktörler;

- Kontrol odağı,
- Ahlaki yargılama veya davranış faktörü,
- Bireyin ahlak felsefesi,
- Demografik faktörler,
- İş tatmini,

- Örgütsel bağlılık,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Bireyin hangi örgütsel kademedede bulunduğu,

şeklinde sınıflandırılmıştır.

Behram (2015:101)'a göre kontrol odağı faktörü; içsel kontrol ve dışsal kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel kontrol odağına sahip olan, yani davranışlarının sonuçlarını doğrudan kendisine bağlayan bireyler, tecrübe ettikleri olayların kendi benlikleri dışında geliştiğine inanan dışsal kontrol odaklı bireylere nazaran ahlak dışı davranış bildiriminde bulunmaya çok daha yüksek eğilim göstermektedir. Öte yandan yapılan araştırmalar, içsel kontrol odağına sahip olan bireylerin, olumlu sosyal davranışlarda bulunmaya daha eğilimli olduklarını ortaya koymaktadırlar (Miceli ve diğ., 1991; aktaran Behram, 2015, s. 101). Bu doğrultuda olumlu sosyal bir davranış olarak ahlaki olmayan davranış bildirimini ile içsel kontrol odağı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Chiu, Curtis ve Taylor, 2009; aktaran Behram, 2015, s. 101).

Benzer şekilde bireylerin ahlaki yargılama veya davranış faktörleri de, ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunma eğilimlerini etkilemektedir. Ahlaki gelişim açısından üst basamaklarda yer alan bireylerin, olumlu sosyal davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu görüşü, ahlaki olmayan davranış bildirimini yazınında yaygın olarak kabul edilmektedir (Street; aktaran Behram, 2015, s. 101). Near ve Miceli (1985)'ye göre; bireylerin ahlaki gelişim düzeyleri, olayları ahlaki veya ahlak dışı olarak algılamalarını etkilemekte ve ahlaki gelişim düzeyi açısından daha yüksek basamaklarda olan bireylerin ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunma eğilimleri, diğer gözlemcilere kıyasla daha yüksek olmaktadır (Behram, 2015, s. 101).

Behram (2015:102)'a göre bireyin ahlak felsefesi de ahlak dışı davranış bildirimini etkilemektedir.

Forsyth; bireylerin ahlaki düşüncelerindeki farklılıkların temelinde, bireyin sahip olduğu ahlak felsefesini ifade eden iki temel boyutun olduğunu ileri sürmektedir. İlk boyut olan görecelilik, bireyin sahip olduğu ahlak felsefesinin evrensel etik kurallara dayanma derecesini ifade etmektedir. Görecelilik boyutunun yüksek olduğu bireyler,

istisnasız ahlaki prensiplerin mevcut olmadığını, olayların duruma göre değerlendirilmesi gerektiğini savunurken; görecelilik boyutunun düşük olduğu bireyler ise, ‘’asla yalan söylemeyeceksin’’ gibi ilkelerin, bireyin faaliyetlerine yön vermesi gerektiğini ve evrensel etik ilkelerin varlığını savunmaktadır. İkinci boyutu oluşturan idealizm ise; bireyin diğerlerinin refahına yönelik ilgisini ifade etmektedir. İdealist olan bireyler, kişinin diğerlerine zarar vermektan her zaman kaçınması gerektiğini iddia ederken; idealist olmayanlar, iyi sonuçlar elde edebilmek için bazen diğerlerine zarar vermenin gerekli olduğunu savunurlar (Forsyth, 1980; aktaran Behram, 2015, s. 102). Bu noktadan hareketle, görecelilik boyutu düşük ve idealizm boyutu yüksek olan bireylerin ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunma olasılıkları daha yüksek olabilecektir.

Ahlaki olmayan davranış bildirimini etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmaların büyük bir kısmının, demografik faktörler üzerinde de durduğu görülmektedir. Ancak bu araştırmalar, demografik faktörler ve ahlaki olmayan davranış bildirimini arasındaki ilişkiye dair çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur (Behram, 2015, ss. 102-103).

Bireylerin ahlaki olmayan davranış bildirimini etkileyen başkaca faktörler ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık etmenleridir. İlgili yazında yapılan araştırmalar, çalışma yaşamının çeşitli yönlerinden tatmin olan ve üyesi olduğu örgütün kendisine adil davrandığını düşünen bireylerin, olumlu sosyal davranışlar sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Bateman ve Organ, 1983; aktaran Behram, 2015, s. 104). Bu doğrultuda Miceli ve Near (1988), ahlaki olmayan davranış bildiriminin, genelde iddia edilenin aksine, olumlu iş tutum ve tepkileri ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğunu ileri sürmüşlerdir (Miceli ve Near, 1988; aktaran Behram, 2015, ss. 104-105). Bu doğrultuda ahlaki olmayan davranış bildirimini ile bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur (Lepine, Erez ve Johnson, 2007; Brewer ve Selden,2005; Dozier ve Miceli, 1985; aktaran Behram, 2015, s. 105).

Son olarak, bireyin hangi örgütsel kademedede yer aldığı, ahlaki olmayan davranış bildirimini kararı üzerinde etkili olmaktadır. İlgili yazında yapılan çalışmalar, bu durumu genellikle güç teorileri ile açıklamaktadırlar. Bu bakış açısına göre, bireyin

ahlaki olmayan davranış bildiriminde bulunma eğilimindeki artış veya azalış, bir ölçüde örgütte sahip olduğu güce bağlıdır (Miceli ve diğ., 2008; Near ve Miceli, 1995; aktaran Behram, 2015, s. 105).

Keenan (2002), üst kademe yöneticilerin, ahlaki olmayan davranış bildirimine daha olumlu yaklaştıklarını ve ahlaki olmayan davranış bildirimini eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Keenan, 2002; aktaran Behram, 2015, s. 105).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Ahlaki olmayan davranış bildirimini etkileyen örgütsel faktörlerin başında, örgüt kültürü ve iklimi gelmektedir. Yapılan araştırmalar, takım veya arkadaşlık iklimine, güçlü bir etik iklim veya demokratik kültüre sahip olan örgütlerde ahlaki olmayan davranış bildirimini eğiliminin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Vadera ve diğ., 2009 ; aktaran Behram, 2015, s. 106). Rothschild ve Miethe (1999), demokratik kültüre sahip örgütlerde iletişim kanallarının açık olmasını vurgulayarak, özellikle içsel bildirim kanalları kullanılarak gerçekleştirilen bildirimlerin bu tarz örgütlerde daha fazla olduğunu ileri sürmüşlerdir (Rothschild ve Miethe; aktaran Behram, 2015, s. 106).

Zhang ve diğerleri (2009)'ne göre, örgütteki etik kültür, meşruiyete ilişkin ortak normları veya yönetim tarafından onaylanan davranışları ortaya koyarak, bireylerin ahlaki olmayan davranış bildirimlerinin etkinliğine ilişkin beklentilerini artırmaktadır (Zhang, Chiu ve Wei, 2007; aktaran Behram, 2015, s. 107).

Örgüt kültürü ve etik iklimin ortaya koyduğu informal kural ve normların yanı sıra, örgütsel prosedürlerle belirlenen biçimsel kurallar da, bireylerin ahlaki olmayan davranış bildirim kararları üzerinde etkili olmaktadır (Behram, 2015, s. 107). Keenan (1990) tarafından üst düzey yöneticilerle yapılan araştırmaya göre; örgütün ahlaki olmayan davranış bildirimine ilişkin yazılı bir politikaya sahip olması, ahlaki olmayan bir davranış bildirim sürecinde gerçekleştirilmesi gereken eylemlere ilişkin bilgilendirmenin yapılması, örgüt içinde ahlaki olmayan davranış bildirimleri ile ilgilenen bir bölüm veya kişinin olması gibi faktörler, misilleme ile karşılaşma korkusunu azaltarak ahlaki olmayan davranış bildirimini teşvik etmektedir (Keenan, 1990; aktaran Behram, 2015, s. 107).

İlgili yazında yapılan çalışmalar, ahlaki olmayan davranış bildirimini etkileyen bir diğer faktörün de örgütsel büyüklük olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak ahlaki olmayan davranış bildirimini ve örgütsel büyüklük arasındaki ilişkinin yönü konusunda çelişkili sonuçlar söz konusudur. Yapılan araştırmaların bir kısmı ahlaki olmayan davranış bildirimini ve örgütsel büyüklük arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmalar, ahlaki olmayan davranış bildirimini eğiliminin küçük ölçekli örgütlerde daha yüksek olmasını genellikle örgüt yapısı ile açıklamaktadırlar (Behram, 2015, s. 107).

Büyük ölçekli örgütlerin tek bir bireye bağımlı olma olasılığı, küçük ölçekli örgütlere göre çok daha düşüktür. Zira işten çıkan herhangi bir işgörenin sorumluluklarının başka birisine verilmesi, büyük örgütler için son derece kolaydır. Bu nedenle büyük ölçekli örgütlerde çalışan işgörenler genellikle, ahlaki olmayan davranış bildirimini yapmaları durumunda misilleme ile karşılaşma ve işlerini kaybetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu düşünmektedirler (Miceli ve Near, 1985; aktaran Behram, 2015, ss. 107-108).

Bununla beraber Keenan, küçük ölçekli örgütlerde bireylerin, kendilerini ahlaki olmayan davranışla daha ilişkili hissettiklerini ve ahlaki olmayan davranışlardan daha fazla etkilendiklerini, bu nedenle de ahlaki olmayan davranış bildirimini eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir (Keenan, 2000; aktaran Behram, 2015, s. 108).

Behram (2015:108)'a göre konuya yönelik yapılan bazı araştırmalar ise ahlaki olmayan davranış bildirimini ve örgütsel büyüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir.

Rothwell ve Baldwin, doğası gereği karmaşık ve bürokratik yapılara sahip olan büyük ölçekli örgütlerde bireylerin yakın ilişkiler kurmalarının ve sürdürmelerinin zor olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda büyük ölçekli örgütlerde ahlaki olmayan davranış bildirimini, küçük örgütlere göre daha kolay gerçekleşmektedir. Zira büyük ölçekli örgütlerde örgüt üyeleri çok az sayıda empatik ilişki kurmakta ve ahlaki olmayan davranış bildirimini kişilerin işlerini ve kişisel ilişkilerini tehdit etmemektedir (Rothwell ve Baldwin, 2006-2007; aktaran Behram, 2015, s. 108).

2.4.3. Durumsal Faktörler

Bildirime konu olan davranışın ciddiyet derecesi ve türü, bildirim süreci açısından en kritik durumsal faktörü ifade etmektedir. İlgili yazında yapılan araştırmalar, ahlaki olmayan davranış bildirimini ile söz konusu davranışın algılanan ciddiyet derecesi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu tespit etmişlerdir (Miceli ve Near, 1985; Near ve Miceli, 1996; King, 1997; Brewer ve Selden, 1998; Mesmer, Magnus ve Viswesvaran; Ayers ve Kaplan, 2005; Taylor ve Curtis, 2010; Robinson, Robertson ve Curtis, 2012; aktaran Behram, 2015, s. 109).

Warr'a göre; algılanan ciddiyet derecesi, davranışa ilişkin normatif değerlendirmeleri (etik/yasa dışı olma) veya diğerlerine verilen zarara ilişkin yargıları (zarar vericilik) yansıtabilir. Bu iki faktör, aynı davranışa farklı ciddiyet dereceleri atfedilmesine neden olabilmektedir (Warr, 1989; aktaran Behram, 2015, s. 109).

Behram (2015:109)'a göre Warr (1989) bu durumu şu örnek yardımıyla açıklamaktadır: *“Örneğin, 2 TL tutarındaki bir ürüne ilişkin mağaza hırsızlığı, küçük bir zarara yol açtığı için ciddiyet derecesi düşük olarak değerlendirilebilir. Ancak etik/yasa dışı olma kriteri açısından değerlendirildiğinde bu davranışın ciddiyet derecesi oldukça yüksektir, çünkü hırsızlık, ahlaki açıdan yanlış bir davranıştır”*.

Casematis ve Wortley, hem zarar verici hem ahlak/yasa dışı olarak algılanan davranışların, sadece zarar verici veya sadece ahlak/yasa dışı olarak algılanan davranışlara göre daha ciddi olarak değerlendirildiğini ileri sürmüşlerdir (Casematis ve Wortley; aktaran Behram, 2015, s. 109).

Behram (2015:109)'a göre örgüt üyeleri, ahlaki olmayan davranışın farklı türlerine farklı tepkiler vermektedirler. Miceli ve diğerlerine göre, eğer ahlaki olmayan davranış sadece bireyin faydası için gerçekleştiriliyorsa; bu durum örgüt üyelerinin tepki vermesine yol açmaktadır. Örneğin hırsızlık davranışı, yalnızca suçu işleyen kişilerin kendilerini zenginleştirmeleri olarak algılanmakta, bununla beraber potansiyel olarak örgüte zarar verdiği düşünülmektedir. Ancak ahlaki olmayan davranış, örgütün faydası için gerçekleştiriliyorsa, bu durumda ahlaki olmayan davranış bildirimini eğilimi azalabilmektedir (Miceli, Near ve Schwenk, 1991; aktaran Behram, 2015, ss. 109-110).

Ahlaki olmayan davranış türünün, ahlaki olmayan davranış bildirim kararı üzerindeki etkisine ilişkin bir diğer araştırma da Near ve diğerleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; hatalı yönetim, cinsel taciz veya yasal ihlaller gibi ahlaki olmayan davranışları gözlemleyen işgörenlerin bu davranışları bildirme eğilimlerinin, hırsızlık, israf, güvenlik problemleri veya ayrımcılık gibi davranışları gözlemleyen işgörelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Near ve diğ. , 2004; aktaran Behram, 2015, s. 110).

3. Etik Yönetimi

Organizasyonlar birden çok insanın, ortak bir amacı gerçekleştirme amacı ile bir araya geldikleri kurumlardır. İnsansal ve maddi kaynakların etkin ve verimli bir biçimde ortak amaca yöneltilmesi ise yöneticilerin sorumluluğundadır. Birbirinden farklı kültür, eğitim ve deneyime sahip olan insanların belirlenen ortak amaca yöneltilmesinde yöneticinin yönetim tarzı ve üslubu etkili olacaktır. Kişiler arası ilişkiler üstüne temellenen yönetim işlevinin yerine getirilmesi ise etkili liderlik özelliklerini gerekli kılar. Evrensel ölçekte kabul edilmiş etik değerlere sahip ve bu değerleri yaşam biçimi haline getirmiş bir liderin varlığı, organizasyonda etik yönetimi ve iş ahlakının kurumsallaşma düzeyi açısından önemli rol oynar (Yıldırım A. , 2005, s. 4).

Türkmen (2001)'e göre yönetim etiği eşitlik yerine adaleti, söylem yerine eylemi ve yalnızca kendini düşünmeyip diğerini de düşünebilmeyi gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. O'na göre; yöneten ile yönetilen arasındaki etkileşimde dengenin nasıl kurulduğu önemlidir ve yönetimin eylem ve söylem açısından çelişki barındırdığı durumlarda, çalışanın işletme ve yönetim için fedakarlık yapmasını beklemek anlamlı değildir (Türkmen, 2001; aktaran Yıldırım A. , 2005, s. 5).

Yıldırım (2005:5)'a göre etik yönetim anlayışının kurum kültüründe yaratılması ve kurumda bir iş etiği kültürünün kuruma hakim olabilmesi için bazı temel ilkelerin varlığından söz etmek gerekmektedir. Bu ilkeler şunlardır (OECD Etik Prensipler, 1998; aktaran Yıldırım A. , 2005, s. 5):

- Etik standartların açık ve anlaşılır olarak belirlenmesi,
- Belirlenen etik kuralların yasal düzenlemelerle çelişmemesi,

- Çalışanların kendilerine karşı gerçekleştirilen haksız eylemlere karşılık hak ve yükümlülüklerini bilmeleri,
- Siyasilerin sunduğu katkıların, etik yönetimi güçlendirmeye odaklı olması,
- Karar alma süreçlerinde şeffaflığın sağlanması ve kamuoyuna bilgi verilmesi,
- Yönetim sisteminin bozulmalara karşı mücadele edebilir duruma getirilmesi,
- Yönetim karar ve politikalarının ahlaki davranışların gelişimini sağlamaya odaklı olması sayılabilir.

3.1.Etik Kod ve Davranış Kuralları

Etik kod ve davranış kuralları, işletme değerlerinden kaynaklanan sistemli ve resmi ilkelere ilişkin bir manifestodur. İşletmenin kimliğini tanımlayarak, işlerin yürütülmesinde hangi ilke ve esasların kullanılacağını belirtir (Hosmer, 1996, s.149; aktaran Berkman ve Arslan, 2009, s. 99).

Etik kodlar genel anlamda; yasal olma, adaletli, dürüst, insana ve topluma saygılı olma gibi genel etik değerler ile idealist bir temel teşkil eder, işletmenin bu değerlere duyduğu önem ve önceliklere ilişkin vurgu yapar ve bu bağlamda sunulan ilke, standart ve kuralları soyuttan somuta ayrıntılandırır. Kısacası kodlar yalnızca; şunu yap, bunu yapma şeklinde bir listeyi ifade etmez, davranış kurallarının dayanak noktası olan değerler ile detemellendirilir (Berkman ve Arslan, 2009, s. 99).

Sayılı ve Kızıldağ (2007:234)'a göre örgüt yönetiminde etik davranış ilkeleri; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak, nazik olmak, sır saklamak, mütevazı olmak şeklinde ifade edilmektedir.

Sayılı ve Kızıldağ (2007:235)'a göre örgüt yönetiminde ahlak dışı davranışlar ise; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, istismar, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet, bağnazlık şeklinde belirtilmiştir.

Toplumsal ve kurumsal yozlaşmalara; ahlaki davranışlarda zayıflama meydana gelmesi ve ahlak dışı davranışlarda oluşan güçlenme neden olmaktadır. Ahlaki

davranışların teşvik edilmeyişi ve ahlaki olmayan davranışların ise cezalandırılmayışi, sosyal çevrede ahlaki olmayan davranış ve uygulamalara uygun ortamın doğmasını sağlayarak ahlaki olmayan davranışların gelişim göstermesine neden olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 235).

3.2.Strateji, Performans ve Etik Denetimi

Sayıları azımsanmayacak kadar fazla şirket, özellikle büyük ölçekli şirketler, etik ve sosyal sorumluluk konularını strateji oluşturma aşamasında kullanılabilecek önemli faktörler olarak görmeye başlamıştır. Bu kapsam dahilinde sosyal performans ve etik denetimine dayalı bilgilere şirket raporlarında daha çok yer vermeye başlanmıştır (Berkman ve Arslan, 2009, s. 108).

Sosyal ve etik denetim böylesine önem kazanırken, bu denetimlerin dış kuruluşlara yaptırılması ve sonuçlarının yayınlanması diğer bir gelişmedir (Reynolds ve Yuthas, 2008; Branco ve Rodrigues, 2008; aktaran Berkman ve Arslan, 2009, s. 109). Bu denetimlerde dikkate alınması gereken hususlar ya da yanıt beklenen sorulardan bazıları aşağıda açıklanmıştır (Ferrell ve Fraedrich, 1994, s. 117; Trevino ve Nelson, 2007, ss. 297-298; aktaran Berkman ve Arslan, 2009, s. 109):

- Yöneticiler, liderlik yaparken etik konusuna yaklaşmakta mıdır?
- Karar verme ve strateji oluşturma gibi yönetsel süreçlerde etik unsurlar gözetilmekte midir?
- Kuruluşlarda yazılı bir biçimde etik değer ve davranış kodları bulunmakta mıdır?
- Bu kodlar yönetimle ilgili taraflara (paydaşlara) duyurulmakta mıdır?
- Kodların uygulanması ne tarz düzenlemeler yardımıyla yapılmıştır?
- Etik Kurulu ve/veya etik görevlisi mevcut mudur? Yetkileri, işleyiş biçimi hakkında bir düzen oluşturulmuş mudur?
- Etik ile ilgili eğitim programları uygulanmakta mıdır?
- İKY uygulamaları, etik kodlar göz önüne alınarak uygulanmakta mıdır?
- Etik ihlallere yönelik saptama ve bildirimde bulunma işlemine ilişkin düzenlemeler mevcut mudur? Bu sistemin çalışma şekli nasıldır?
- Etik ihlali ile ilgili bildirimde bulunanlar korunmakta ve gözetilmekte midir?

- Etik davranış göstererek örnek olan çalışanlar ödüllendirilmekte midir ?
- Örgüte yeni katılan personele etik konusunda bilgi/eğitim verilmekte midir?
- Etiğe bağlı ödüller, ne kadar prestijli görülmektedir?
- Örgüt içi diyaloglarda etik söylemlere yer verilmekte midir?
- Örgütün karar ve uygulamalarına dair adillik algısı ne derece yaygındır?
- Sektörde ve diğer sektörlerde etik dışı eylemlere karşı tepki verilmekte midir?
- Toplumsal yaşam kalitesine katkı sağlamak amacıyla neler yapılmaktadır? Bu katkı hangi ölçüde örgütün temel yetenekleri ile ilgilidir? Katkı yapılacak alanlar (eğitim, sağlık, kültür gibi) nasıl ve kimler tarafından belirlenmektedir? Bu konularda kurum personeli ve STK gibi kurum dışındaki kuruluşlar ile ortaklaşa çalışmalar yapılmakta mıdır?
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yetkilisi mevcut mudur? Yetkileri nelerdir?
- Çevrenin, doğal kaynakların ve enerjinin korunumu ve kullanımı üzerine ne tür önlemler alınmıştır?
- Çevre Değerlendirme Kurulu mevcut mudur? Yetkileri nelerdir? İşleyişması nasıldır?
- Örgütün etik ve sosyal sorumluluk alanlarında elde ettiği ödüller var mıdır? Örgüt hangi uluslararası kuruluşlara üyedir?
- Örgüt medya ve kamuoyunda itibara sahip midir?
- Örgüt, denetleme faaliyeti yürüten kamu kuruluşları tarafından cezaya çarptırılmış mıdır? Ceza alınmış ise, cezanın niteliği ve sıklığı nedir?

4. Liderlik ve Etik

Bu bölümde ilk olarak; ‘‘Liderlik, Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması’’ arasındaki ilişkiye değinilecek; sonrasında ise, ‘‘Liderlik ve Etik Kurum Kültürü’’, ‘‘Liderlik ve Ahlak Dışı Davranış’’, ‘‘Liderlik ve İletişimsel Etik’’, ‘‘Liderlik ve İklimsel Etik’’, ‘‘Liderlik ve Etik Karar Verme Süreçleri’’ ve son olarak ‘‘Liderlik ve Ahlaki Davranış’’ hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

4.1. Liderlik, Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması

Lider ile etik arasındaki ilişki çok uzun süredir tartışmalara konu olmakta, konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar yoğun bir biçimde normatif etik bağlamında ele

alınmaktadır. Normatif etik ahlak açısından neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu belirlemeye çalışan, bunu yaparken de belli başlı ölçütlere dayanarak, bu ölçütleri bir görüşe temellendirmeye uğraşan etik tarzıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bolat ve Seymen, 2003, s. 6; aktaran Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012, s. 144).

Liderin örgüt üyelerini etkileyebilmesi, davranışlarının tüm örgüte yansımaya neden olmaktadır. Lider, davranışları vasıtasıyla aynı zamanda kendine bağlı olarak çalışanlara rol model olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, liderin örgüt bünyesindeki işlerde etik güçlendirme kullanımının önemi oldukça yüksektir. Yani, liderin sahip olduğu etik davranış iş üzerinde oldukça etki yaratmaktadır (Palmer, 2009, s. 528; Weaver, Trevino ve Agle, 2005, s. 314; aktaran Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012, s. 144).

Sezgül (2010:244-246)'e göre etik lider; örgüt içerisinde izleyenlerine karşı gerçekleştirdiği davranışlarda, değerleri ve etik bilinci oluşturmalı, izleyenlerine sorumluluk vermeli, başkalarına örnek olmalı, etik değerler çerçevesinde karar vermeli ve izleyenlerini inisiyatif almaları yönünde desteklemelidir. O'na göre etik liderler; başarıyı sağlama çabası içerisinde iken adalet, dürüstlük ve etik standartları benimseyerek, hem izleyenlerini hem de topyekün örgütü bu amaçlar dahilinde hedefe ulaştırmaya çalışırlar. Etik liderler bir yandan yasal ve ahlaki olan davranışları odağa alırken bir yandan da kar maksimizasyonuna dayanan iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine odaklanırlar.

Sezgül (2010:247-248)'e göre tüm bu açıklamalara göre liderin uyum sağlama gereken etik ilkeler; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme şeklinde sıralanmaktadır.

Görüldüğü gibi etik ve etik liderlik iç içe geçmiş durumdadır. Etik bir örgüt etkili liderliğe yardımcı olmakta, etkili liderlik ise örgütü ahlaki davranış sergilemeye itmektedir. İki kavram da birbirini etkilemektedir. Bu sebeple lider, örgüt içerisinde, izleyen davranışlarına yön veren etik ilkeleri ya da normları oluşturmakla sorumludur. Lidere atfedilen bu sorumluluk, liderin etik yönünü ortaya koymaktadır.

Etkili liderliğin ve uzun dönemde örgütsel başarının sağlanması etik liderlik rolüne kritik derecede bağlıdır (Hitt, 1990, s. 1; aktaran Sezgül, 2010, s. 246).

4.2. Liderlik ve Etik Kurum Kültürü

Andrews'e göre örgütte ortak bir etik kültürün oluşturulmasının üç önemli nedeni vardır. Bunlar; yöneticilerin birer ahlaklı birey olarak gelişmelerini sağlamak, herkesi etkileyen ahlaki bir çevre oluşturmak ve eylemlere yönelik bir yol haritası saptamak. Çünkü ahlak dışı davranışlar iş ortamında işbirliğine, iletişime, yaratıcılığa ve güvene olumsuz etki eder ve sonuçta örgütü toplumsal düzeyde saygınlık açısından en düşük konuma sürükler. Bu nedenlerle, etik liderlik çağdaş yönetim anlayışının odak noktasında yer almaktadır. Etik bir iklim oluşturmak, artık yönetimin başlıca görevleri arasında sayılmaktadır (Andrews, 1989, s. 99; aktaran Sezgül, 2010, s. 248).

Berkman ve Arslan (2009:110)'a göre ise etik bir kurum kültürünün oluşumu ve gelişimi bazı unsurların örgüt bünyesinde var olmasına dayanmaktadır. Liderlik ve etik değerler, etik kodlar, ahlaki davranış kuralları, etik kurulları, etik hattı ve sorun bildirme sistemleri, etik eğitimi, insan kaynakları yönetimi, strateji, sosyal performans ve etik denetimi gibi unsurların varlığı, örgüt içerisinde etik kurum kültürünün oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlayabilecektir. Onlara göre; bu yapıların sağlıklı işlemesi örgütün her kademesinde bulunan yöneticilerin aktif görev almaları, karar ve davranış sergilerken izleyenlerine örnek oluşturmaları vasıtasıyla mümkün olabilmektedir.

Berkman ve Arslan, etik kültürün yöneticilerin girişimiyle başladığını ancak sağlıklı bir kurum kültürünün gelişiminin ve yerleşiklik kazanmasının izleyenlerin inanç ve desteğine bağlı olduğunu belirtmektedirler. Yani etik kültürün kurumsallaşması onlara göre, yöneticilerin çalışanlarını bu sürece dahil etmek vasıtasıyla motivasyonu sağlama ve ahlaki davranışları benimsemelerini sağlamaları ile oluşmaktadır.

Etik liderlik kuramına göre liderin belli etik değer ve ilkeleri benimsemesinin yanında, etik liderlik faaliyetini sergileyebileceği bir ortamın varlığı da önemli görülmektedir. Etik değer ve ilkelerinin izleyenler tarafından benimsenebilmesi, liderin, güçlü bir örgüt kültürüne sahiplik yapan örgütte, etik liderlik davranışı sergilemesine bağlıdır. Dolaylı olarak, örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf nitelikte

olması, etik liderin etkililik derecesini belirleyen temel unsurdur (Çelik, 1999, s. 186; aktaran Sezgül, 2010, s. 248).

4.3.Liderlik ve Ahlak Dışı Davranış

Ahlak dışı davranış, toplumun sürdürülebilirliğine etki eden yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt normlarının göz ardı edilmesi sonucu başkalarına zarar verici sonuçlar ortaya çıkaran ve toplum tarafından yasa dışı ya da ahlak dışı kabul edilen davranış çeşitlerini kapsar (Brass, Butterfield ve Skaggs, 1998, s. 15; White, 1999, s. 110; aktaran Tonus ve Oruç, 2012, s. 151).

Gül (2006:69-71)'e göre ahlak dışı davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Ayrımcılık,
- Kayırma,
- Yolsuzluk,
- Rüşvet,
- Yaranma ve yakınlığı kullanma,
- Yobazlık- bağnazlık,
- Engelleme ve yanlış yönlendirme,
- Yıldırma ve korkutma,
- Bencillik,
- İşkence,
- Şiddet-baskı,
- Bedensel ve cinsel taciz,
- Dogmatik davranma.

Bir liderin örgüt ortamında liderlik davranışını sergiler iken; yukarıda sayılan ahlak dışı davranış türlerinden herhangi birini ya da hepsini sergilemesi, örgüt kültürünün olumsuz şekilde etkilenmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, lider yukarıda sayılan davranışları sergilememeye özen göstermelidir.

4.4.Liderlik ve İletişimsel Etik

Yıldırım (2010:89)'a göre liderlik davranışı sergileyen bir lider; iletişimsel açıdan etik şartları yerine getirebilmek için;

- Bencil davranışlar sergilemekten kaçınmalı,
- Örgütte ortaya çıkacak tartışma ve çatışmalara yapıcı ve anlayışlı bir şekilde katılmalı,
- İzleyenlerine karşı sabırlı, alçak gönüllü, merhametli, doğru sözlü olmalıdır.

4.5.Liderlik ve İklımsel Etik

Yıldırım (2010:90)'a göre lider, faaliyette bulunduğu örgüt ortamında etik iklimi sağlayabilmek için;

- İzleyenlerinin önerilerini dikkate almalı,
- Onları bir yandan teşvik ederken, diğer yandan yaratıcılıklarının ortaya çıkacağı ortamı onlara sağlamalı,
- Astlarının kendisinden farklı düşüncelere sahip olacaklarını kabul etmeli,
- İzleyenlerinin başarılarını adil bir şekilde ödüllendirmeli,
- Onları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamalı,
- Örgütün etik kurallarını açık bir şekilde ortaya koyarak, izleyenlerinin bu kurallara uyumunu sağlamalı,
- Lider olarak kendi işlerine olan önemi vermeli,
- Sorumluluk almaktan kaçınmamalı ve kişisel olarak yaptığı hataların farkına vararak hatalarını kabullenmelidir.

4.6.Liderlik ve Etik Karar Verme Süreçleri

Yıldırım (2010:90-91)'a göre lider, karar verme süreçlerini etik bağlamda gerçekleştirebilmek için;

- Karar verme aşamasında adaletli ve dengeli davranmalı,
- Çözüm üretmede sistemli davranmalı,
- İzleyenleri ile iş etiği değerlerini tartışmalı,
- İzleyenlerine işlerin etik açısından nasıl doğru biçimde yapılacağına ilişkin örnekler vermeli,
- Örgütte alınan kararları etkin biçimde uygulamalı,
- Dini, maddi ve siyasi kazanç sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmamalı,
- Mesleki sorumluluklarını dürüstlük çerçevesinde gerçekleştirmeli,

- Başarı odaklanmasını yalnızca sonuçlar üzerine kurmamalı, aynı zamanda süreçlerle de ilgilenmeli,
- Karar verme aşamasında doğru olanın ne olduğunun farkında olarak karar vermelidir.

4.7. Liderlik ve Ahlaki Davranış

Yıldırım (2010:91)'a göre bir lider, davranışsal açıdan etik şartları yerine getirebilmek için;

- Dürüst davranış sergilemeli,
- Olaylara cesaret ile yaklaşmalı,
- Doğacak tüm koşullarda gerçeği söylemeyi kendisine ilke edinmeli,
- Bireysel haklara saygılı olmalı ve izleyenlerinin bireysel haklarını korumalı,
- Davranış sergiler iken sınırlarını bilmeli,
- İçinde yaşadığı toplumun değerlerine saygı göstermelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK SÜREÇLERİNİN ÇALIŞANLARIN ETİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

1.1.Araştırmanın Önemi

Yönetim literatüründe postmodern liderlik modelleri olarak bilinen liderlik tarzlarının özellikle günümüz işletmelerinin/örgütlerinin yönetim faaliyetlerine yüksek düzeyde etki ettiği bilinmektedir. Bu araştırma, bu noktadan hareketle; örgütsel ortama nüfus eden etik algılamaların yönetici, çalışan ve örgüt açısından ne gibi sonuçlar doğuracağına saptanması için yapılmıştır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada;

İlk olarak liderlik süreçleri olarak bilinen; liderin davranışları, karar verme süreçleri, yarattığı etik ortam ve tercih ettiği iletişim tarzı ile tüm bu süreçlerin çalışanların etik davranışlarına ne derecede etki ettiğinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Daha sonra ise tüm bu süreçler ile postmodern liderlik modelleri arasında ilişkilendirme yapılacak ve hangi liderlik modelinin çalışanların etik davranışlarına etki ettiği ortaya konmaya çalışılacaktır.

2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

2.1. Araştırmanın Kapsamı

Söz konusu araştırma; Muğla ilinde Türk Telekom bünyesinde dağıtım kanalı olarak faaliyet gösteren AVES Telekomünikasyon Mad. San. Tic. Ltd. Şti.'ne bağlı 60 bayi yöneticisi ve çalışanını kapsamaktadır. Araştırmaya 160 kişi katılmıştır. Çalışmada, ankete katılanların liderleri/yöneticileri hakkında 5 farklı boyutta etiksel algılamaları ile kendi davranışlarına yönelik değerlendirmelerine yer verilmiştir.

2.2.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, veri toplama işleminde kullanılan örneklem düzeyi açısından değişiklik gösterebileceğinden dolayı, araştırmaya ait

bulgular verilerin toplandığı örneklem düzeyi ile sınırlandırılmıştır. Bu sebeple farklı örneklem düzeyleri baz alınarak verilerin test edilmesi gerekmektedir.

Araştırma için hazırlanan anket sorularını cevaplandıran çalışanların, sorulara doğru ve yansız cevaplar verdikleri kabul edilmiştir. Ancak anketteki soruları cevaplandıran bireylerin sosyal beğenirlik etkisi altında ve yoğun iş temposu içerisinde vermiş olabilecekleri cevaplar, araştırmanın bir başka sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Bu sorun tüm değişkenlerin tek tek birden fazla soruyla ölçümlenmesi ve bireyler tarafından verilen cevapların ortalamasının alınması suretiyle aşılmaya çalışılmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni AVES Telekomünikasyon İnş. Tah. Mad. San. Tic. Ltd. Şti. firmasına bağlı Muğla ilinde faaliyet gösteren bayi yönetici ve çalışanlarıdır. Firmaya bağlı olarak Muğla ilinde faaliyet gösteren toplam bayi çalışan sayısı yaklaşık 270 kişidir. Araştırmanın örneklemini, evreni temsil edecek şekilde raslantısal olarak seçilen katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmada, bayi yetkilileri ile yapılan görüşme neticesinde, 170 yönetici ve çalışana anket formu dağıtılmış, bu formlardan 165 tanesi geri toplanmıştır. Yanlış ve eksik doldurmadan kaynaklı 5 anket formu ayıklanmış ve araştırmaya katılan 160 katılımcının anketi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. AVES Telekomünikasyon İnş. Tah. Mad. San.Tic. Ltd Şti. firmasının örnekleminde yer alması gereken minimum çalışan sayısı <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> adresi üzerinden evren-örneklem büyüklüğü hesaplama programı yardımı ile 270 kişilik evrene karşılık % 5 güven aralığıyla 159 kişilik örneklem değeri olarak belirlenmiştir.

Araştırma evren ve örnekleminin AVES Telekomünikasyon İnş. Tah. Mad. San. Tic. Ltd. Şti.'ne bağlı faaliyet gösteren Türk Telekom bayi yönetici ve çalışanları olarak seçilmesindeki temel neden; şahsımın da yukarıda adı geçen şirket bünyesinde bir yıl kadar çalışmış olmam ve çalışma süresi boyunca bayi hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yoğun şekilde mobbing uygulandığına şahit olmakla birlikte; bayi yönetici ve çalışanlarının ahlak dışı davranışlarının uygulanan mobbing dışında herhangi bir faktöre bağlı olup olmadığının ölçülmesinden ileri gelmektedir.

3.2. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi

Söz konusu araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Ankette katılımcı tarafından anlaşılmayan sorular ile ilgili açıklamalar yapılarak, doğru bir şekilde doldurulması sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anket; açıklamalar, kişisel bilgiler ve etik liderlik ölçeği olmak üzere üç bölümden ve yedi sayfadan oluşmaktadır. Anketin ilk sayfasında anket ile ilgili genel açıklama ve kişisel bilgiler için form bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü sayfasında etik liderlik ölçeğiyle ilişkili ahlak dışı davranış boyutu; dördüncü sayfasında iklimsel etik boyutu; beşinci sayfasında iletişimsel etik ve davranışsal etik boyutları; beşinci ve altıncı sayfasında karar vermede etik boyutu ve altıncı ve yedinci sayfasında izleyenlerin ahlaki davranışları boyutu bulunmaktadır.

Bu araştırma için oluşturulan etik liderlik ölçeğinde yer alan 1-17 aralığındaki sorular; Northouse (2014:446-447)'den uyarlanmıştır. 18-54 aralığında bulunan sorular; Yıldırım (2010) ile Durmuş (2015) dikkate alınarak uyarlanmıştır. 55-69 aralığındaki sorular ise Taslak, Karamustafa ve Karakaya (2002)'dan uyarlanmıştır. Söz konusu ankette; Ahlak Dışı Davranış Boyutu, İklimsel Etik Boyutu, İletişimsel Etik Boyutu, Davranışsal Etik Boyutu, Karar Vermede Etik Boyutu ve İzleyenlerin Ahlaki Davranışları boyutu olmak üzere altı ana boyut ele alınmaktadır. Etik liderlik ölçeği 69 maddeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tarzında (1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-fikrim yok, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır. Anket formu üzerinde yer alan Ahlak Dışı Davranış Boyutuna ilişkin 17 sorunun tamamı ve İzleyenlerin ahlaki Davranışları kısmında yer alan "55-56-57-58-59-60-62-64-66-67-68" numaralı soruların spss kayıtları ters kayıt yapılarak işlenmiştir.

Bu araştırmada katılımcılara uygulanan anket formu üzerindeki Ahlak Dışı Davranış Boyutu ile Toksik Liderlik Modeli; İklimsel Etik Boyutu ile Koç Stili Liderlik Modeli ve Otantik Liderlik Modeli; İletişimsel Etik Boyutu ile Hizmetkar Liderlik Modeli; Davranışsal Etik Boyutu ve Karar Vermede Etik Boyutu ile ise Etik Liderlik Modeli ilişkilendirilmiş ve buradan hareketle araştırma sonuçlarına göre hangi liderlik modelinin izleyene daha yüksek seviyede etik algılaya yaratacağı anlaşılmaya çalışılmıştır.

4. Araştırmanın Analiz Süreci

Toplanan verilerin değerlendirilmesi aşamasında SPSS programı kullanılmıştır. Öncelikle tüm değişkenlerin verileri tek tek SPSS programına veri olarak girilmiş; sonrasında bu veriler altı farklı boyutta sınıflandırılarak ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları ortaya konulmuştur.

Ölçeklerin ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Daha sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanması için Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ortaya koymak için Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bununla birlikte katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ve medeni durumun etik liderlik ölçeğindeki altı boyutu da etkileyip etkilemediğine ilişkin sonuca ulaşmak için bu altı boyuta t-testi (independent samples test); demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi ve gelirin; etik liderlik boyutlarıyla ayrı ayrı bir ilişkisi olup olmadığının anlaşılması için ise One Way ANOVA analizi uygulanmıştır.

5. Bulgular

5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anketlerde katılımcılara ait verilere ilişkin frekans analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonucu katılımcılara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi ve gelir düzeylerine ilişkin bilgiler aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Erkek	91	56,9	56,9	56,9
Kadın	69	43,1	43,1	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 120 katılımcıdan 91 katılımcı(%56,9) cinsiyetini erkek olarak belirtirken, 69 katılımcı (%43,1) ise cinsiyetini bayan olarak belirtmiştir

Tablo 12. Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
18-25	62	38,8	38,8	38,8
26-30	43	26,9	26,9	65,6
36-40	23	14,4	14,4	80,0
41 ve üzeri	32	20,0	20,0	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcılardan 62 katılımcı 18-25 yaş aralığında (%38,8), 43 katılımcı 26-30 yaş aralığında (%26,9), 23 katılımcı 36-40 yaş aralığında (%14,4), 32 katılımcı ise 41 ve üzeri (%20,0) yaş aralığında olduğunu belirtmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Bekar	89	55,6	55,6	55,6
Evli	71	44,4	44,4	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcılardan 89 katılımcı bekar (%55,6), 71 katılımcı evli (%44,4) olduğunu belirtmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
İlköğretim	9	5,6	5,6	5,6
Lise	80	50,0	50,0	55,6
Ön lisans	50	31,3	31,3	86,9
Lisans	19	11,9	11,9	98,8
Lisansüstü	2	1,3	1,3	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcılardan 9 katılımcı (%5,6) ilköğretim, 80 katılımcı (%50,0) lise, 50 katılımcı (%31,3) önlisans , 19 katılımcı (%11,9) lisans, 2 katılımcı (%1,3) lisansüstü eğitim mezunu olduğunu belirtmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Satış sorumlusu	6	3,8	3,8	3,8
Aktivasyon sorumlusu	6	3,8	3,8	7,5
Bayi sorumlusu	50	31,3	31,3	38,8
Saha satış personeli	98	61,3	61,3	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcılardan 6 katılımcı (%3,8) satış sorumlusu, 6 katılımcı (%3,8) aktivasyon sorumlusu, 50 katılımcı (%31,3) bayi sorumlusu, 98 katılımcı (%61,3) saha satış personeli olarak hizmet verdiğini belirtmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
5 yıldan az	105	65,6	65,6	65,6
5-10 yıl	35	21,9	21,9	87,5
10-15 yıl	12	7,5	7,5	95,0
15-20 yıl	3	1,9	1,9	96,9
20 yıl ve üzeri	5	3,1	3,1	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcılardan 105 katılımcı (%65,6) 5 yıldan az, 35 katılımcı (%21,9) 5-10 yıl arası, 12 katılımcı (%7,5) 10-15 yıl arası, 3 katılımcı (%1,9) 15-20 yıl arası, 5 katılımcı (%3,1) 20 yıl ve üzeri kurumda hizmet verdiğini belirtmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
1700 TL'den az	53	33,1	33,1	33,1
1700-2500	69	43,1	43,1	76,3
2500-3500	16	10,0	10,0	86,3
3500 ve üzeri	22	13,8	13,8	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Katılımcılardan 53 katılımcı (%33,1) 1700 TL'den az, 69 katılımcı (%43,1) 1700-2500 TL aralığında, 16 katılımcı (%10,0) 2500-3500 TL aralığında 22 katılımcı (%13,8) 3500 TL ve üzerinde gelir elde ettiğini belirtmiştir.

5.2.Farklılık Testleri

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süreleri ve gelir değişkenleri ile ahlaki davranış algıları arasında farklılık olup olmadığının anlaşılması için t-testleri ve ANOVA testleri değerleri sunulacaktır.

Tablo 18. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri

CİNSİYET	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	sd	P
Kadın	69	3,7101	,54507	-2,436	157,687	,016
Erkek	91	3,4725	,68865			

Tablo 18'de çalışanların cinsiyet değişkenine göre, ahlaki davranış algılarına ilişkin değerler sunulmuştur. T-testi sonuçlarına göre; cinsiyet boyutunda, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla ahlaki davranış algıları ortalamalarının daha yüksek olduğu anlaşılmış ve çalışanların ahlaki davranış algılamaları açısından erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kadın çalışanların ahlaki davranış algıları erkek çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 19. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri

MEDENİ DURUM	N	Art. Ort.	Std. Sapma	t	sd	P
Bekar	89	3,6629	,60196	1,939	141,947	,054
Evli	71	3,4648	,67254			

Tablo 19’da çalışanların medeni durum değişkenine göre, ahlaki davranış algılarına yönelik değerler sunulmuştur. T-testi sonuçlarına göre; medeni durum boyutunda, bekar çalışanların evli çalışanlara oranla ahlaki davranış algıları ortalamalarının daha yüksek olduğu anlaşılmış ve çalışanların ahlaki davranış algılamaları açısından bekar ve evli çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	3,458	3	1,153	2,917	,036
Gruplar içi	61,642	156	1395		
Toplam	65,100	159			

Tablo 20’de çalışanların yaş değişkenine göre, ahlaki davranış algılarına yönelik değerler sunulmuştur. ANOVA testi sonuçlarına göre çalışanların ahlaki davranış algıları açısından yaş aralıkları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Yani çalışanların yaş aralıkları değiştikçe ahlaki davranış algıları da değişmektedir.

Tablo 21. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	1,405	4	,351	,855	,493
Gruplar içi	63,695	155	,411		
Toplam	65,100	159			

Tablo 21’de çalışanların eğitim düzeyi değişkenine göre, ahlaki davranış algılarına yönelik değerler sunulmuştur. ANOVA testi sonuçlarına göre, çalışanların ahlaki davranış algıları açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Yani çalışanların yaş aralıkları değiştikçe ahlaki davranış algılarında herhangi bir değişiklik olmamaktadır.

Tablo 22. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	2,433	3	,811	2,019	,113
Gruplar içi	62,667	156	,402		
Toplam	65,100	159			

Tablo 22’de çalışanların kurumdaki pozisyonları değişkenine göre, ahlaki davranış algılarına yönelik değerler sunulmuştur. ANOVA testi sonuçlarına göre, çalışanların ahlaki davranış algıları açısından kurumdaki pozisyonları arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Yani çalışanların kurumdaki pozisyonları değiştikçe ahlaki davranış algılarında herhangi bir değişiklik olmamaktadır.

Tablo 23. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Ahlaki Davranış Algıları

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	,583	4	,146	,350	,843
Gruplar içi	64,517	155	,416		
Toplam	65,100	159			

Tablo 23’de çalışanların kurumdaki çalışma süreleri değişkenine göre, ahlaki davranış algılarına yönelik değerler sunulmuştur. ANOVA testi sonuçlarına göre, çalışanların ahlaki davranış algıları açısından kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Yani çalışanların kurumdaki çalışma sürelerini değiştikçe ahlaki davranış algılarında herhangi bir değişiklik olmamaktadır.

Tablo 24. Katılımcıların Gelirlerine Göre Ahlaki Davranış Algıları Değerleri

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	1,870	3	,623	1,538	,207
Gruplar içi	63,230	156	,405		
Toplam	65,100	159			

Tablo 24’de çalışanların gelirleri değişkenine göre, ahlaki davranış algılarına yönelik değerler sunulmuştur. ANOVA testi sonuçlarına göre, çalışanların ahlaki davranış algıları açısından elde ettikleri gelir düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Yani çalışanların elde ettikleri gelir değiştikçe ahlaki davranış algıları herhangi bir değişime uğramamaktadır.

5.3.Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait veriler, katılımcıların verdiği cevaplara göre sayısal ve oransal olarak aşağıdaki tablolar yardımı ile açıklanacaktır. Değişkenlere katılımcılar tarafından verilen cevapların ölçeklendirmesi; 1,00-kesinlikle katılmıyorum, 2,00- katılmıyorum, 3,00-fikrim yok, 4,00- katılıyorum, 5,00-kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 25. Katılımcıların Liderlerine Yönelik Ahlak Dışı Davranış Algısı Frekans Değerleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	81	50,6	50,6	50,6
Katılmıyorum	49	30,6	30,6	81,3
Fikrim yok	15	9,4	9,4	90,6
Katılıyorum	11	6,9	6,9	97,5
Kesinlikle katılıyorum	4	2,5	2,5	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Ahlak dışı davranış boyutuna ilişkin 17 soruya; 81 katılımcı (%50,6) kesinlikle katılmıyorum, 49 katılımcı (%30,6) katılmıyorum, 15 katılımcı (%9,4) fikrim yok, 11 katılımcı (%6,9) katılıyorum, 4 katılımcı (%2,5) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Liderlerine Yönelik İklimsel Etik Algısı Frekansları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	8	5,0	5,0	5,0
Katılmıyorum	16	10,0	10,0	15,0
Fikrim yok	17	10,6	10,6	25,6
Katılmıyorum	48	30,0	30,0	55,6
Kesinlikle katılmıyorum	71	44,4	44,4	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

İklimsel etik boyutuna ilişkin 13 soruya; 8 katılımcı (%5,0) kesinlikle katılmıyorum, 16 katılımcı (%10,0) katılmıyorum, 17 katılımcı (%10,6) fikrim yok, 48 katılımcı (%30,0) katılıyorum, 71 katılımcı (%44,4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 27. Katılımcıların Liderlerine Yönelik İletişimsel Etik Algısı Frekansları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	5,6	5,6	5,6
Katılmıyorum	15	9,4	9,4	15,0
Fikrim yok	18	11,3	11,3	26,3
Katılıyorum	33	20,6	20,6	46,9
Kesinlikle katılıyorum	85	53,1	53,1	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

İletişimsel etik boyutuna ilişkin 6 soruya; 9 katılımcı (%5,6) kesinlikle katılmıyorum, 15 katılımcı (%9,4) katılmıyorum, 18 katılımcı (%11,3) fikrim yok, 33 katılımcı (%20,6) katılıyorum, 85 katılımcı (%53,1) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 28. Katılımcıların Liderlerine Yönelik Davranışsal Etik Algıları Frekans Değerleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	3,8	3,8	3,8
Katılmıyorum	18	11,3	11,3	15,0
Fikrim yok	17	10,6	10,6	25,6
Katılıyorum	42	26,3	26,3	51,9
Kesinlikle katılıyorum	77	48,1	48,1	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Davranışsal etik boyutuna ilişkin 7 soruya; 6 katılımcı (%3,8) kesinlikle katılmıyorum, 18 katılımcı (%11,3) katılmıyorum, 17 katılımcı (%10,6) fikrim yok, 42 katılımcı (%26,3) katılıyorum, 77 katılımcı (%48,1) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Liderlerine Yönelik Karar Vermede Etik Algıları Frekans Değerleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	8	5,0	5,0	5,0
Katılmıyorum	16	10,0	10,0	15,0
Fikrim yok	21	13,1	13,1	28,1
Katılıyorum	60	37,5	37,5	65,6
Kesinlikle katılıyorum	55	34,4	34,4	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Karar vermede etik boyutuna ilişkin 11 soruya; 8 katılımcı (%5,0) ‘‘kesinlikle katılmıyorum’’, 16 katılımcı (%10,0) ‘‘katılmıyorum’’, 21 katılımcı (%13,1) ‘‘fikrim yok’’, 60 katılımcı (%37,5) ‘‘katılıyorum’’, 55 katılımcı (%34,4) ‘‘kesinlikle katılıyorum’’ cevabını vermiştir.

Tablo 30. Katılımcıların Ahlaki Davranışlarına İlişkin Frekans Değerleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Katılmıyorum	11	6,9	6,9	6,9
Fikrim yok	48	30,0	30,0	36,9
Katılıyorum	99	61,9	61,9	98,8
Kesinlikle katılıyorum	2	1,3	1,3	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

İzleyenlerin etik davranışları boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplar analiz edilirken; 55,56,57,58,59,60,62,64,65,66,67,68 numaralı sorulara ters kodlama işlemi uygulanarak değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların etik davranışları boyutuna ilişkin 15 soruya; araştırmaya katılan katılımcılardan 11 katılımcı (%6,9) katılmıyorum, 48 katılımcı (%30,0) fikrim yok, 99 katılımcı (%61,9) katılıyorum, 2 katılımcı (%1,3) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

5.4. Değişkenler Arası İlişkiler

5.4.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla korelasyonlar hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak; 0,50-1,00 arasında olması yüksek seviyede; 0,30-0,49 arasında olması orta seviyede; 0,10-0,29 arasında olması ise düşük seviyede bir ilişki olarak tanımlanabilir (Cohen, 1998; Büyüköztürk, 2009; aktaran Coşar, 2011, s. 119).

Tablo 31. Korelasyon Analizleri

Değişken	1	2	3	4	5	6
1.ahlak dışı davranış	1					
2.iklimsel etik	-0,546**	1				
3.iletişimsel etik	-0,566**	0,831**	1			
4.davranışsal etik	-0,522**	0,830**	0,902**	1		
5.karar vermede etik	-0,485**	0,826**	0,849**	0,830**	1	
6.izleyenlerin ahlaki davranışları	-0,253**	0,473**	0,361**	0,431**	0,363**	1
(*)p<0,05, (**) P<0,01						

Tablo-31 değişkenler arasındaki korelasyonu göstermektedir. Tablodaki bilgilere göre “izleyenlerin ahlaki davranışları” boyutu ile “iklimsel etik boyutu”, “davranışsal etik boyutu”, “karar vermede etik boyutu” ve “iletişimsel etik boyutu” arasında pozitif korelasyon bulunmakla birlikte “ahlak dışı davranış boyutu” arasında negatif korelasyon bulunmaktadır (P<0,01). Bu noktadan hareketle araştırma sonuçlarına göre, kabul edilen ve red edilen hipotezler tablo.32’de sunulmuştur.

Tablo 32. Araştırmanın Hipotezleri

H_{1.0}: Çalışanların liderlerine yönelik ahlak dışı davranış algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki yoktur.	Red
H_{1.1}: Çalışanların liderlerine yönelik ahlak dışı davranış algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H_{2.0}: Çalışanların, Liderlerinin yaratmış olduğu etik ortama ilişkin algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki yoktur.	Red
H_{2.1}: Çalışanların, liderlerinin yaratmış olduğu etik ortama ilişkin algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H_{3.0}: Çalışanların, liderlerinin tercih ettiği iletişim tarzına ilişkin etik algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki yoktur.	Red
H_{3.1}: Çalışanların, liderlerinin tercih ettiği iletişim tarzına ilişkin etik algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H_{4.0}: Çalışanların, liderlerinin ahlaki davranışlarına yönelik algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki yoktur.	Red
H_{4.1}: Çalışanların, liderlerinin ahlaki davranışlarına yönelik algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H_{5.0}: Çalışanların; liderleri tarafından uygulanan karar verme süreçlerine ilişkin etik algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki yoktur.	Red
H_{5.1}: Çalışanların; liderleri tarafından uygulanan karar verme süreçlerine ilişkin etik algıları ile kendi davranışları arasında bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo-31’de bulunan değerleri incelediğimizde “izleyenlerin ahlaki davranışları boyutu” ile “iklimsel etik boyutu”, “davranışsal etik boyutu”, “karar vermede etik boyutu” ve “iletişimsel etik boyutu” arasında orta derecede pozitif korelasyon

mevcuttur. ‘‘izleyenlerin ahlaki davranışları boyutu’’ ile ‘‘ahlak dışı davranış boyutu’’ arasında ise negatif korelasyon bulunmaktadır. Bunun anlamı şu demektir;

- İklimsel etik algısı arttıkça izleyenler üzerindeki etik algılama orta derecede doğru orantılı olarak artmaktadır.
- Davranışsal etik algısı arttıkça izleyenler üzerindeki etik algılama orta derecede doğru orantılı olarak artmaktadır.
- Karar vermede etik algısı arttıkça izleyenler üzerindeki etik algılama orta derecede doğru orantılı olarak artmaktadır.
- İletişimsel etik algısı arttıkça izleyenler üzerindeki etik algılama orta derecede doğru orantılı olarak artmaktadır.
- Ahlak dışı davranış algısı arttıkça izleyenler üzerindeki etik algılama doğru orantılı olarak azalmaktadır.

Araştırmanın bu kısmında korelasyon analizi sonuçlarından yararlanılarak izleyenlerin ahlaki davranışları değişkeniyle ilişkisi bulunan diğer değişkenlerin izleyenlerin ahlaki davranışlarına ne derecede etki ettiğini belirlemek için regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo-33’de sunulmuştur.

Tablo 33. Regresyon Analizleri

Model özeti				Anova analizi		Katsayılar					
Bağımlı Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson Katsayısı	F	Anlam Düzeyi	Model	Standartlaştırılmamış katsayılar	Standart katsayılar	t	Anlam Düzeyi	
							B	Std. Hata	Beta		
İzleyenlerin etik davranışları (iletişimsel)	,153	,148	1,744	28,561	,000*	(sabit)	2,753	,161	-	17,124	,000
						İletişimsel etik	,202	,038	,391	5,344	,000
İzleyenlerin etik davranışları (iklimsel)	,224	,219	1,681	45,609	,000*	(sabit)	2,558	,157	-	16,274	,000
						İklimsel etik	,255	,038	,473	6,733	,000
İzleyenlerin etik davranışları (davranışsal)	,186	,181	1,814	36,040	,000*	(sabit)	2,628	,164	-	15,999	,000
						Davranışsal etik	,235	,039	,431	6,003	,000
İzleyenlerin etik davranışları (karar vermede)	,147	,141	1,623	27,130	,000*	(sabit)	2,750	,165	-	16,641	,000
						Karar vermede etik	,214	,041	,383	5,209	,000

Model, ‘‘izleyenlerin ahlaki davranışları’’ değişkenini anlatma bakımından; ‘‘iklimsel etik’’ ($R^2=,224$; $p<0,001$), ‘‘iletişimsel etik’’ ($R^2=,153$; $p<0,001$), ‘‘davranışsal etik’’ ($R^2=,186$; $p<0,001$) ve ‘‘karar vermede etik’’($R^2=,147$; $p<0,001$) değişkenleri için anlamlı bulunmuştur. Gerçekleştirilen regresyon analizleri için Durbin-Watson katsayıları ayrı ayrı incelenmiş (iklimsel etik değişkeni=1,681; iletişimsel etik değişkeni=1,744; davranışsal etik değişkeni=1,814; karar vermede etik değişkeni=1,623) ve 1,5 – 2,5 değerleri arasında değişim gösterdiği için modele giren değişkenlerin kendi aralarında bir otokorelasyon göstermedikleri söylenebilir. Tabloda yer alan modellere ilişkin beta katsayıları ile ‘‘t’’ istatistik değerlerine bakıldığında ise ‘‘iklimsel etik’’, ‘‘davranışsal etik’’, ‘‘iletişimsel etik’’ ve ‘‘karar vermede etik’’ bağımsız değişkenlerinin anlamlı biçimde ‘‘izleyenlerin ahlaki davranışları’’ bağımlı değişkenini açıkladığı söylenebilir (iklimsel etik B:0,473, $p<0,05$; davranışsal etik B:0,431; $p<0,05$; iletişimsel etik B:0,391; $p<0,05$; karar vermede etik B:0,383; $p<0,05$). Tablodaki veriler karşılaştırıldığında bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında anlam ve etkileme seviyesi açısından; iklimsel etik bağımsız değişkeninin bağımlı değişken ile diğer bağımsız değişkenlere nazaran daha anlamlı biçimde ilişkili olduğu söylenebilir. Bağımlı değişken ile anlamlı ilişki seviyesi bakımından davranışsal etik bağımsız değişkeninin ikinci seviyede, iletişimsel etik bağımsız değişkeninin üçüncü seviyede ve karar vermede etik bağımsız değişkeninin en düşük seviyede anlamlı ilişki düzeyinde bağımlı değişken ile ilişkili olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz örgütlerinde yaşanan liderlik krizleri ve etik krizler; örgüt verimliliği ve etkinliğinin sağlanmasını sekteye uğratacak kavramlar olarak görölmektedir. Bu nedenle, özellikle dünya ölçeğinde yaşanan etik skandallar ve bu skandalların genellikle yönetim kademelerinden kaynaklanması, konunun liderlik ve etik bağlamında değerlendirilmesinin önemine vurgu yapar niteliktedir. Örgüt yaşamı için oldukça önemli görölen bu iki kavram (liderlik davranışları ve etik algılar) arasındaki ilişki bu çalışmanın odaklandığı ana konudur. Tüm bu açıklamalara paralel olarak bu araştırma; liderlik süreçlerinin, çalışanların etik algılarına ne derecede etki ettiğinin anlaşılması için yapılmıştır. Bu bağlamda; liderin davranışları, karar verme süreçleri,

yarattığı etik ortam ve tercih ettiği iletişim tarzının tek tek çalışanlar üzerinde nasıl bir etik algısı oluşturduğu ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırmada ilk olarak, liderlik ve etik kavramları açıklanmış, daha sonra bu kavramlar çerçevesinde Muğla ilinde Türk Telekom'a bağlı olarak faaliyet gösteren bayiler üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 10 adet hipotez kurulmuştur. Bu hipotezlerden 5'i kabul edilirken, 5'i reddedilmiştir.

Literatür incelemesi sonucu liderlik modelleri; desteklenen hipotezlere göre ilişkilendirilmiş ve bu ilişkilendirme sonucunda hangi postmodern liderlik modelinin lider tarafından uygulanmasının, izleyenlere hangi boyutta etik yansıma sağladığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Koç stili liderlik modelinde lidere atfedilen izleyenleriyle karşılıklı anlayışa dayalı ilişki kurma, çift yönlü işleyen ve güven teşkil eden iletişim sağlama, izleyenlerinin psikolojik ve gelişime yönelik beklentilerini dikkate alma, izleyenlerine kişisel gelişim imkanları yaratma; Otantik liderlik modelinde lidere atfedilen; içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık gibi özellikler ile iklimsel etik boyutuna ilişkin ölçütler uyumaktadır.

Hizmetkar liderlik modelinde lidere atfedilen; ahlaki sevgi sahibi olma, alçakgönüllü olma, izleyenle güvene dayalı ilişki kurma gibi özellikler ile iletişimsel etik boyutuna ilişkin ölçütler örtüşmektedir.

Etik liderlik modelinde lidere atfedilen; etiğe ilişkin standartları belli bir düzen içinde dile getirerek, bunların anlaşılması, benimsenmesi için çaba harcama, etik değerlere göre karar verme, politika ve uygulamaları uyum içerisinde harekete geçirme, moral güç, etik ortam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirme, sosyal öğrenme teorisini de kapsayacak şekilde bireylerin ödül ve ceza kavramları vasıtasıyla öğrenmelerine katkı sağlama gibi özellikler ile davranışsal etik boyutu ve karar vermede etik boyutuna ilişkin ölçütler örtüşmektedir.

Aykanat ve Yıldırım (2012) tarafından gerçekleştirilen; "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma" isimli araştırmada liderlik davranışlarına ilişkin etik bağlamda dört boyut, "iklimsel etik", "iletişimsel etik", "davranışsal etik" ve "karar vermede etik" şeklinde sıralanmış ve bu dört boyutun örgütsel adalet üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Aykanat ve Yıldırım (2012)'a göre yapılan analizler sonucu etik bağlamda liderlik davranışlarının örgütsel adalet ile ilişkilerinin pozitif yönde olduğu sonucuna varılmış ve liderlik süreçlerinde ahlaki davranışların örgütsel adaletin sağlanmasında önemli rol oynadığı görülmüştür.

Parry ve Proctor-Thomson (2002) tarafından 1354 yönetici üzerinde gerçekleştirilen ‘‘Algılanan Lider Dürüstlüğü Ölçeği’’nde araştırmacılar algılanan dürüstlüğün lider ve örgütsel etkinlikle olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Northouse, 2014, s. 445). Söz konusu ölçek incelendiğinde, ahlak dışı davranış boyutu ile örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçları; Aykanat ve Yıldırım (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile Koç Stili Liderlik Davranışı, Otantik Liderlik Davranışı, Hizmetkar Liderlik Davranışı ve Etik Liderlik Davranışının lideri izleyenlerin etik algılamalarına anlamlı ve olumlu düzeyde etki etmesi yönünden örtüşmektedir. Parry ve Proctor-Thomson (2002) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile Toksik Liderlik Davranışının lideri izleyenlerin etik algılamalarına anlamlı ve olumsuz düzeyde etki etmesi yönünden de örtüşmektedir.

Bu araştırma Türkiye ölçeğinde iletişim sektöründe faaliyet gösteren tüm firmalar dikkate alınarak da gerçekleştirilebileceği gibi, daha geniş bir perspektiften bakılarak, Dünya ölçeğinde iletişim sektöründe faaliyet gösteren firmalar dikkate alınarak da gerçekleştirilebilir. Ayrıca farklı değişkenler kullanılarak ve etik liderliğin farklı boyutları göz önünde bulundurularak (örn: iklimsel etiğin çalışan algısı yönüyle değerlendirilmesi) farklı araştırmalar ortaya konulabileceği gibi, postmodern liderlik modellerinin kamu sektörü çalışanları ya da iletişim sektörü haricinde farklı bir özel sektörde faaliyet gösteren çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ardıç, T. (2013). *Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları (Diyarbakır İli Örneği)*. T.C. Dicle Üniversitesi . Diyarbakır : Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı .
- Aslan, S., & Yılmaz, A. (2001). Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm. *T.C. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 93-108.
- Atayman, V. (2007). *Etik*. (V. Atayman, Dü.) İstanbul: Donkişot Güncel Yayınlar.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (5 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karaman : T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet ilişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *T.C. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 200-222.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Behram, N. K. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi* (1 b.). İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.
- Berkman, A. Ü., & Arslan, M. (2009). *Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.
- Bertrand, A. (2001). *Ahlak Felsefesi* (2 b.). (S. Zeki, Çev.) Ankara: Akçağ Basım Yayım Pazarlama A.Ş.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. (H. Can, Dü.) Aydın: Ankan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş* (1 b.). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara : T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015, Haziran). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *T.C. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 465-474.
- Doğan, N. (2009). İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(16), 181-200.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü (Dü.) içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara : Pegem Akademi.
- Durmuş, M. (2015). *Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği*. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı . Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğinli, A. T., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *T.C. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Eren, M. Ş., & Akyüz, B. (2014). Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 167-182.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılırları* (1. Baskı b.). Efil Yayınevi.
- Genç, N. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon* (3. b.). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gök, S. (2008). İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.

- Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 9(10), 65-79.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü* (1 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2009). Örgütlerde Liderlik. H. Kepir Sinangül (Dü.) içinde, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi* (B. Öz, Çev., Cilt 2, s. 195-219). Literatür Yayınları.
- İşgüden, B., & Çabuk, A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 59-86.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları, İstanbul.
- Işıқтаç, Y. (2000). Hukuk, Etik İlişkisinde Yeni Gelişmeler. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 58(1-2), 3-14.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405.
- Karaman, H. (2000). *Nurettin Topçu'da Ahlak Felsefesi*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 1-22.
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. Malatya: T.C. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korkut, A. (2012). *Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme*. T.C. İnönü Üniversitesi. Malatya: Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kumru, A., Carlo, G., & Edwards, C. P. (2004). Olumlu Sosyal Davranışların İlişkisel, Kültürel, Bilişsel ve Duyuşsal Bazı Değişkenlerle İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 109-125.
- Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik-Kuram ve Uygulamalar* (6. b.). (C. Şimşek, Çev.) Sürat Üniversite Yayınları.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özbay, Ö. (2008). *Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma*. İşletme Anabilim Dalı . T.C. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz , M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Sargut, A. S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Saylı, H., & Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 231-251.
- Sezgül, İ. (2010, Haziran). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.

- Şendoğdu, A. A., & Erdirençelebi, M. (2014, Nisan). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *T.C. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(27), 253-274.
- T.M.M.O.B. Elektrik Mühendisleri Odası. (2006). *Küreselleşme Etik ve Örgütler*. Ankara: EMO Yayınları.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(31), 121-144.
- Taslak, S., Karamustafa, O., & Karakaya, A. (2002). Kobi Yöneticilerinin İş Ahlakı Algılamaları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *T.C. İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 13(43), 37-48.
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yaşar University*, 6(24), 4007-4023.
- Tonus, H. Z., & Oruç, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği. (2011). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Alanında Çalışanlar İçin Etik Kurallar*. Ankara: Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği .

Yıldırım, A. (2005). Organizasyonlarda Etik Yönetim. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 2(2), 2-6.

Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi , Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Kamu Yönetimi Bölümü , Karaman.

Yüksel, M. (2002). Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişkisine Yönelik Bir Bakış. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 57(1), 177-195.

Yüksel, M. (2015). Etik Kodlar, Ahlak ve Hukuk. *Hacettepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 9-26.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU



ANKET FORMU**EK-1**

Değerli katılımcı, bu anket formu, yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere yönetim literatüründe postmodern liderlik davranışları olarak belirtilen ‘‘Spiritual Liderlik, Toxic Liderlik, Otantik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik, Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Etik liderlik’’ tarzlarının; lideri izleyenler üzerindeki etik algılamalara ne düzeyde etki ettiğinin anlaşılması için hazırlanmıştır. Bu ankette bulunan veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Söz konusu ankette ad ve soyad belirtmenize gerek yoktur. Katılımınız için teşekkür ederim.

Mehmet Gökhan KIRTAŞ**Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi****1.BÖLÜM****KİŞİSEL BİLGİLER**

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Yaş	18-25 () 26- 30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()
Medeni Durum	Bekar () Evli ()
Eğitim düzeyi	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()
Kurumdaki Pozisyon
Kurumdaki Çalışma Süresi	5 Yıldan az () 5-10 Yıl () 10-15 Yıl () 15-20 Yıl () 20 Yıl ve Üzeri ()
Gelir	1700 TL’ den az () 1700-2500 () 2500-3500 () 3500 ve üzeri ()

2.BÖLÜM

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bu ankette yer alan soruların hazırlanması aşamasında; ‘Peter G. NORTHOUSE’ un 2014 basımı ‘Liderlik, Kuram ve Uygulamalar’ adlı kitabının 446’ncı ve 447’nci sayfası; ‘Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama’ başlıklı yüksek lisans tezi (T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010); ‘Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği’ başlıklı yüksek lisans tezi (T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015) ve ‘KOBİ Yöneticilerinin İş Ahlakı Algılamaları Üzerine Ampirik Bir Araştırma’ başlıklı dergi makalesi dikkate alınmıştır. Söz konusu ankette; ‘Ahlak Dışı Davranış Boyutu’, ‘İklimsel Etik Boyutu’, ‘İletişimsel Etik Boyutu’, ‘Davranışsal Etik Boyutu’, ‘ Karar Vermede Etik Boyutu’ ve ‘İzleyenlerin Ahlakı Davranışları’ olmak üzere altı ana boyut ele alınmaktadır.

Aşağıda üyesi bulunduğunuz örgüt/işyeri ile ilgili yöneticinizin sizde uyandırdığı/hissettiği etik algılamalar ile ilgili bazı sorular belirtilmiştir. Bu sorulara yanıt verirken; 5 farklı ölçek düzeyi kullanılmaktadır. Sizin için en uygun yanıt hangisi ise onu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
AHLAK DIŞI DAVRANIŞ BOYUTU	1	Yöneticimiz, kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün görmektedir.				
	2	Yöneticimiz, kendisini kurtarmak adına diğer çalışanları riske atar.				
	3	Yöneticimiz, çalışanlar arasında çatışmayı kasti olarak harekete geçirir.				
	4	Yöneticimiz, eğer yakayı kurtarabileceğini düşünürse, bir çalışana şantaj yapmaktan çekinmez.				
	5	Yöneticimiz, çalışanların başkalarına karşı kötü görünmesini sağlamak için; çalışanların hatalarını kasten abartır.				

6	Yöneticimiz, kendisiyle aynı cinsiyete sahip veya aynı etnik gruba mensup çalışanlara daha iyi muamele eder.					
7	Yöneticimiz, kendi yaptığı hatalar için başka bir çalışanın suçlanmasına izin vermektedir.					
8	Yöneticimiz, başkalarının söylediklerini kasıtlı olarak saptırmaktadır.					
9	Yöneticimiz, başkalarının ortaya çıkardığı fikirlere yararlanma eğilimindedir.					
10	Yöneticimiz, başkalarının başarısız olmasını istediğinden bilgi ve pozitif geribildirim vermez.					
11	Yöneticimiz, örgüt üyelerine ve örgüte zarar vermek için dedikodu yayar.					
12	Yöneticimiz, çalışanlara bir garezden dolayı zarar vermeye çalışır.					
13	Yöneticimiz, bazı çalışanlara karşı adil olmayan kayırmacılık davranışı göstermektedir.					
14	Yöneticimiz, kişisel şeref veya tanınma sağlamayan işlere ilgi duymaz.					
15	Yöneticimiz, başka bir çalışanın sorun yaşaması için e-posta, telefon ve diğer mesajları yanıtlamaktan kasten kaçınmaktadır.					
16	Yöneticimiz, çalışanlarına karşı kaba ve nezaketsiz davranmaktadır.					
17	Yöneticimiz, çalışanlarıyla hatalarından dolayı alay etmektedir.					

İKLİMSEL ETİK BOYUTU	18	Yöneticimiz, çalışanlardan gelen önerileri dikkate almaktadır.					
	19	Yöneticimiz, çalışanları teşvik etmektedir.					
	20	Yöneticimiz, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarabilmek için uygun ortamı hazırlar.					
	21	Yöneticimiz, çalışanların kendisinden farklı düşünebileceğini kabul etmektedir.					
	22	Yöneticimiz, çalışanların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirmektedir.					
	23	Yöneticimiz, çalışanlar arasında arabozucu davranışlar sergilememektedir.					
	24	Yöneticimiz, çalışanları sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamamaktadır.					
	25	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koymaktadır.					
	26	Yöneticimiz, kendine özgü işleri sorumluluk duygusu çerçevesinde gerçekleştirmektedir.					
	27	Yöneticimiz, kurumun etik kurallarını doğru bir şekilde oluşturmaktadır.					
	28	Yöneticimiz, kurumda etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygulamaktadır.					
	29	Yöneticimiz, özel hayatını etik tarzda yürütmektedir.					
	30	Yöneticimiz, hatalarının farkındadır ve onları kabul eder.					

İLETİŞİMSEL ETİK BOYUTU	31	Yöneticimiz, bencil davranış sergilemekten kaçınır.					
	32	Yöneticimiz, örgütte çıkacak tartışmalara yapıcı ve anlayış çerçevesinde katılmaktadır.					
	33	Yöneticimiz, sabırlıdır.					
	34	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.					
	35	Yöneticimiz, merhametlidir.					
	36	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.					
DAVRANIŞSAL ETİK BOYUTU	37	Yöneticimiz, dürüst davranır.					
	38	Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranmaktadır.					
	39	Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.					
	40	Yöneticimiz, bireysel hakları korur.					
	41	Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.					
	42	Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
	43	Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
KARAR VERMEDE ETİK BOYUTU	44	Yöneticimiz, karar verme aşamasında adil ve dengeli davranmaktadır.					
	45	Yöneticimiz, çözüm üretmede sistemli yaklaşmaktadır.					
	46	Yöneticimiz, çalışanlarla iş etiğine ilişkin değerleri tartışır.					
	47	Yöneticimiz, işlerin etik açısından doğru şekilde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.					
	48	Yöneticimiz, kurumda ortak olarak alınan kararları etkili şekilde uygular.					
	49	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamaktadır.					

KARAR VERMEDE ETİK BOYUTU	50	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.					
	51	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
	52	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
	53	Yöneticimiz, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirmektedir.					
	54	Yöneticimiz, karar verirken; ‘yapılacak doğru şey nedir?’ sorusunu kendine sormaktadır.					
İZLEYENLERİN AHLAKİ DAVRANIŞLARI	55	Kişisel ihtiyaçlarım için işletmenin olanaklarını kullanmakta bir sakınca görmem.					
	56	Bünyesinde bulunduğum işletme adına yaptığım harcamalara ait kayıtları her zaman kesin olarak tutmam mümkün olmamaktadır. Bu nedenle yaptığım harcamalara ait yaklaşık kayıtları muhasebeye bildirmekte bir sakınca görmem.					
	57	Müşteriye daha kolay mal satabilmek için hediye vermekte bir sakınca görmem.					
	58	Verilen işin istenen zamandan daha uzun bir süre almasında bir sakınca görmem.					
	59	Eski çalıştığım firmanın müşterilerine ait bilgileri şimdi çalıştığım firma için kullanmakta bir sakınca görmem.					
	60	Mesai saatleri içinde kişisel işlerime zaman ayırmakta bir sakınca görmem.					
	61	Mesai arkadaşlarımdan yapmış oldukları hataları üstlerime bildirmekte bir sakınca görmem.					

62	İşlerde azami gayret gösterdiğime inanmaktayım. Dolayısıyla iş ile ilgili aksaklıkların nedenlerini öncelikle diğer çalışanlarda ararım.						
63	Sorumluluğum dışında kalan işlerde bir aksaklık gördüğümde genellikle müdahale ederim.						
64	Ücret almamak şartıyla hasta olduğumu söyleyerek o gün işe gitmemekte bir sakınca görmem.						
65	Eğer kişisel prensiplerime aykırı ise, işletme kurallarını uygulamayabilirim.						
66	Şirkete ait kırtasiye malzemelerini eve götürmekte bir sakınca görmem.						
67	Satıcı firmalardan gelen hediyeleri kabul etmekte herhangi bir sakınca görmem.						
68	Geri kalan işimi daha sonra telafi etmek şartıyla, gerek gördüğümde öğlen tatilini uzatmakta bir sakınca görmem.						
69	İşletme kural ve politikalarını ihlal eden çalışanları üstlerime bildiririm.						

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Mehmet Gökhan KIRTAŞ

Doğum Yeri: Muğla/Menteşe

Doğum Tarihi: 29/01/1988

Medeni Hali: Bekar

EĞİTİM BİLGİLERİ

2008-2012-Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Lisans Programı

2014-2017-Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı

MESLEKİ BİLGİLER

02.2012-03.2016-Rodos Grup Eğitim Hizmetleri-Bölge Ekip Lideri

08.2013-01.2014-Muğla Başkent Akademi İş Sağlığı ve Güvenliği Yetkili Eğitim Kurumu- İdari İşler Müdürü

08.2016-08.2017-Türk Telekom Aves Entegre Dağıtım Merkezi-Bayi Satış Sorumlusu