

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

“ TRANSAKSİYONEL VE TRANSFORMASYONEL  
LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ  
İŞ TATMİNİNE VE YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ:  
KÜTAHYA BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA”  
(Yüksek Lisans Tezi)

145 848

Danışman  
Yard. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Hazırlayan  
Mustafa KAPLAN

Kütahya – 2005

## Kabul ve Onay

Mustafa KAPLAN'ın hazırladığı “ Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi; Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile kabul edilmiştir.

16/05/2005

Tez Jürisi :

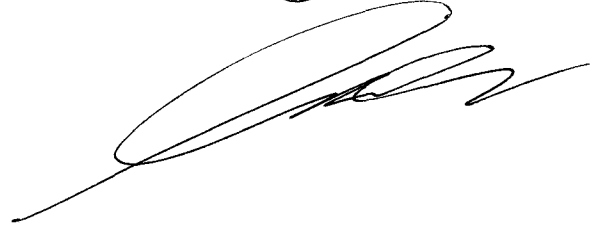
Yard. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU ( Danışman)



Yard. Doç.Dr. Abdullah YILMAZ



Yard.Doç.Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN



Prof. Dr. AHMET KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi; Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04 / 05 / 2005

Mustafa KAPLAN

*M Kaplan*



## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa KAPLAN 1978 Eskişehir doğumludur. Eskişehir'de Yeşiltepe İlkokulu'nda ve Sinan Alağaç Ortaokulu'nda öğrenimini tamamladıktan sonra Kuleli Askeri Lisesi'nden 1996 yılında mezun olmuştur. 1996 yılında Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Hava Harp Okulu'nda eğitimine devam ederek 2000 yılında Teğmen rütbesiyle görevine başlamıştır. 2002 – 2003 yılı güz döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yönetim Organizasyon) Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır.



## Ö Z E T

Bu çalışmanın temel amacı Kütahya'daki bankalarda çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımı ve transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerini ortaya koyarak bu yaklaşımların iş tatmini ve yenilikçilik üzerindeki etkisini açıklamaktır. Bankalar açısından yöneticilerin çalışanlarına olan yaklaşımları çok büyük önem taşımaktadır. Şüphesiz bu yaklaşımlar çalışanların iş tatminlerini ve yenilikçiliklerini arttırmayı amaçlamaktadır.

Transaksyonel liderlik yaklaşımı örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine durağanlığı sağlamayı ve halihazırdaki prosedürleri işletmeyi amaçlayan, geleneksel olarak nitelendirebileceğimiz bir liderlik yaklaşımıdır. Transformasyonel liderlik yaklaşımı ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır ve 21.yy liderlik yaklaşımlarından en yaygın olarak kullanılan yaklaşımlardan biridir.

Araştırmamızda bankalarda çalışanların değerlendirmeleri üzerinde durulmuştur. Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışmada transaksyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımları ile ilgili sorular MLQ (Çok Boyutlu Liderlik Anketi) den çalışanların cevaplayacağı şekilde derlenmiş, iş tatmini ve yenilikçilik ile ilgili sorular araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Araştırmaya Kütahya' da faaliyet gösteren 10 bankadan 8' i katılmıştır. Çalışmanın hipotezlerini analiz etmek için korelasyon ve çoklu regresyon testleri ile *t*-testi kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında Kütahya' da bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminlerinde transaksyonel liderlik yaklaşımının transformasyonel liderlik yaklaşımından daha etkili olduğu sonucuna varılırken, yenilikçilik üzerinde herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Öte yandan çalışanların eğitim durumları bu yaklaşımların bankalarda etkili bir şekilde uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Bu bulgular ışığında bankalarda yöneticiler çalışanlarını tanımalı ve hangi liderlik yaklaşımında daha etkili sonuçlar alacağını bilmelidir. İyi bir lider astını çalıştırmasını bilen ve bunu uygulayandır.

## ABSTRACT

The main purpose of this study is to explain the effects of transactional leadership approach and transformational leadership approach on job satisfaction, and innovation by bringing up the business enterprise worker's evaluation about these approaches at the banks in Kütahya. For business enterprises the leadership approach has great importance which is applied to workers by their administrators. It is clear that these approaches has affects on job satisfaction and innovation.

Transactional leadership approach is the one that we can define as a kind of traditional leadership style trying to maintain stability in the company ahead of adapting changes. Transformational leadership approach is the most important one in the 21st century leadership styles which aims to make innovation, changes and reforms in the company.

In our study the evaluations of the workers are the most important thing that we are trying to get. In the study questions which are about transactional and transformational leadership were taken from MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) and questions about innovation and job satisfaction were prepared by researcher. The data of the study has been collected by 8 banks of 10 which are active in Kütahya. To analyse the hypotheses of the study correlation, poly regression and *t*-Tests has been used.

According to the results of this study we can say that transactional leadership is more effective than transformational leadership on job satisfaction at the banks in Kütahya but we can't say this on innovation. On the other hand educations of the workers has a great importance to adapt this leadership approaches in the Banks.

In the light of these results leaders must recognise their workers better and must know the leadership sytle which is effective in their banks. Good leader is the one that who knows to make subordinates work harder and the one that implement this.

## İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLOLAR.....	xi
ŞEKİLLER.....	xiii
GRAFİKLER.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
TEZ HAKKINDA.....	xvi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1 LİDERLİK VE TEMEL LİDERLİK İLKELERİ.....	2
1.1.1 Vizyon.....	6
1.1.2 Tutku.....	6
1.1.3 İletişim.....	7
1.1.4 Karakter.....	8
1.1.5 Özgüven ve Güven.....	8
1.1.6 Samimiyet.....	9
1.1.7 Sorumluluk.....	9
1.1.8 Olumlu Tutum.....	9
1.1.9 Karizma.....	10
1.1.10 Merak ve Cesaret.....	10
1.2 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	10
1.2.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	10
1.2.1.1 Özellik Yaklaşımları.....	10
1.2.1.2 Davranışsal Yaklaşımlar.....	15
1.2.1.3 Durumsal Yaklaşımlar.....	19
1.2.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	21
1.2.1.3.2 Amaç-Yol Teorisi.....	21
1.2.1.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	22
1.2.1.3.4 Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli.....	23

1.2.1.3.5	Normatif Liderlik Teorisi.....	26
1.2.2	21.Yüzyıl Liderlik Yaklaşımları.....	27
1.2.2.1.	<b>Karizmatik Liderlik</b> .....	27
1.2.2.1.1.	Karizmaya Atıf Kuramı .....	29
1.2.2.1.2.	Benlik Kuramı.....	30
1.2.2.1.3.	Psikoanalitik Yaklaşım.....	32
1.2.2.1.4.	Sosyal Bulaşma Kuramı.....	32
1.2.2.2.	Vizyoner Liderlik.....	35
1.2.2.3.	Stratejik Liderlik ve Stratejik Liderlik Fonksiyonları.....	39
1.2.2.4.	Kültürel Liderlik.....	43
1.2.2.5.	Entellektüel Liderlik.....	46
1.2.2.6.	E-Liderlik ve Sanal Liderlik.....	48
1.2.2.7.	Değişime Odaklı Liderlik.....	49
1.2.2.8.	<b>Transaksiyonel Liderlik</b> .....	50
1.2.2.8.1.	Koşullu Ödüllendirme.....	55
1.2.2.8.2.	Aktif Olarak istisnalarla Yönetim.....	55
1.2.2.8.3.	Pasif Olarak istisnalarla Yönetim.....	55
1.2.2.9.	<b>Transformasyonel Liderlik</b> .....	56
1.2.2.9.1.	Karizma Veya İdealleştirilmiş Etki.....	60
1.2.2.9.2.	Esinlenmiş Motivasyon.....	61
1.2.2.9.3.	Entelektüel Uyarım.....	61
1.2.2.9.4.	Bireysel İlgi.....	62



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE YENİLİKÇİLİK

2.1	İŞ TATMİNİ .....	67
2.1.1	İş Tatmininin Önemi.....	68
2.1.2	İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler.....	69
2.2	YENİLİKÇİLİK.....	71
2.2.1	Yeniliğin Boyutları.....	73
2.2.2	Yeniliğin ilkeleri.....	73
2.2.3	İşletme İçi Yenilikçilik.....	75
2.3	TRANSAKSIYONEL VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK	
	YAKLAŞIMLARININ İŞ TATMİNİ VE YENİLİKÇİLİK İLE İLİŞKİSİ.....	76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

3.1	ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	80
3.2	ARAŞTIRMAYA KATILAN BANKALAR.....	80
3.3	BULGULAR.....	80
3.3.1	Demografik Bulgular.....	81
3.3.1.1	Çalışanların Yaşları İle İlgili Bulgular.....	81
3.3.1.2	Cinsiyet Dağılımı.....	82
3.3.1.3	Eğitim Durumu.....	83
3.3.2	Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	83
3.3.2.1	Liderlik Tipleri İle İş Tatmini, Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi inceleyen Korelasyon Analizleri.....	84
3.3.2.2	Liderlik Tipleri İle İş Tatmini ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizleri.....	86
3.3.3	Diğer Hipotezlere ilişkin Bulgular.....	87
3.3.3.1	Cinsiyete ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin t-Testi Analizi.....	87

3.3.3.2.	Cinsiyete ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	88
3.3.3.3.	Yaş Grubu ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	89
3.3.3.4.	Yaş Grubu ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	89
3.3.3.5.	Eğitim Seviyesi ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	90
3.3.3.6.	Eğitim Seviyesi ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		92
EK: (ANKET FORMU).....		97
KAYNAKÇA.....		102
DİZİN.....		113

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo: 1.1	Klasik ve Kuantum Fizikine Dayalı Liderlik Varsayımları.....	5
Tablo: 1.2	Kişisel Liderlik Özellikleri.....	12
Tablo: 1.3	Stogdill'in Liderlik Özellikleri İle İlgili Gruplandırmasının Özeti.....	13
Tablo: 1.4	Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler.....	14
Tablo: 1.5	Normatif Liderlik Yaklaşımında Liderlik Sürecindeki İlişkiler.....	27
Tablo: 1.6	Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Özeti.....	34
Tablo: 1.7	Stratejik Liderlik Tipleri.....	42
Tablo: 1.8	Stratejik Liderlik Fonksiyonları (S5K).....	43
Tablo: 1.9	Kültürel Liderliğin Öğeleri Ve Örgütsel Açıdan Sonuçları.....	45
Tablo:1.10	Örgütsel Başarı İle Tansaksiyonel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki.....	53
Tablo: 1.11	Transformasyonel Lider Davranışları.....	58
Tablo: 3.1	Yaş Ortalaması.....	81
Tablo: 3.2	Yaş Dağılımı.....	81
Tablo: 3.3	Cinsiyet Dağılımı.....	82
Tablo: 3.4	Eğitim Durumu.....	83
Tablo: 3.5	Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi.....	84
Tablo: 3.6	Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımı İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi.....	84
Tablo: 3.7	Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi.....	85
Tablo: 3.8	Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi.....	85

Tablo: 3.9	Liderlik Tipleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi.....	86
Tablo:3.10	Liderlik Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi.....	87
Tablo : 3.11	Cinsiyet ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	88
Tablo : 3.12	Cinsiyete ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	88
Tablo : 3.13	Yaş Grubu ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	89
Tablo : 3.14	Yaş Grubu ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi Analizi.....	90
Tablo : 3.15	Eğitim Seviyesi ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi.....	90
Tablo : 3.16	Eğitim Seviyesi ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin <i>t</i> -Testi.....	91
Tablo : 3.17	Hipotez Sonuçları.....	96

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil: 1.1	Liderlik ile Astların Performans İlişkisi.....	4
Şekil: 1.2	Blake ve Mouton'un (1964) Yönetimsel Gridi.....	16
Şekil: 1.3	Liderlik Davranış Modelleri.....	18
Şekil: 1.4	Seçilen Liderlik Biçimleri ve Faaliyet Yoğunluğu Arasındaki İlişki.....	19
Şekil: 1.5	Amaç – Yol Teorisinde Liderlik Süreci.....	22
Şekil: 1.6	Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli.....	24
Şekil: 1.7	Vizyoner Liderlik Değişkenleri Üçgen Modeli.....	38
Şekil: 1.8	Stratejik Liderin İkili Rolü.....	41
Şekil: 1.9	Zaman ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	52
Şekil: 1.10	Transformasyonel Liderlik Süreci.....	64

**GRAFİKLER**

Grafik: 3.1	Yaş Grafiği.....	82
Grafik : 3.2	Cinsiyet Grafiği.....	82
Grafik : 3.3	Eğitim Grafiği.....	83



**KISALTMALAR**

- EYLEM** : Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi
- HKT** : Hava Kuvvetleri Talimnamesi
- İK** : İnsan Kaynakları
- LPC** : Least Preferred Co-Worker
- MLQ** : Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Boyutlu Liderlik Anketi )
- SWOT** : Strengths (Kuvvetli Taraflar), Weaknesses (Güçsüz Taraflar),  
Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler)
- VT** : Virtual Teams





**TEZ HAKKINDA**



### **Araştırmanın Amacı**

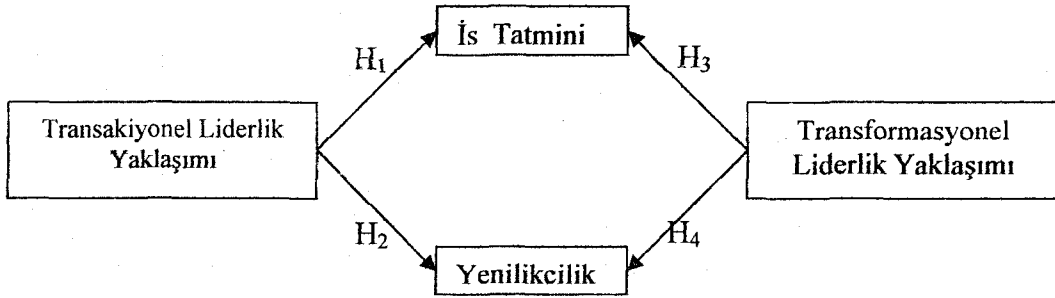
Bu araştırma, Kütahya'daki bankalarda çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımı ve transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerini ve iki liderlik yaklaşımının iş tatmini ve yenilikçiliklerine etkilerini konu almaktadır. Transaksyonel liderlik yaklaşımı her ne kadar 21.yy liderlik yaklaşımları içerisinde yer alsada da geleneksel liderlik yaklaşımları ile büyük benzerlikler taşımaktadır. Transformasyonel liderlik yaklaşımı ise 21.yy liderlik yaklaşımlarından en kabul görmüş yaklaşımlardan biridir.

### **Araştırmanın Kapsamı**

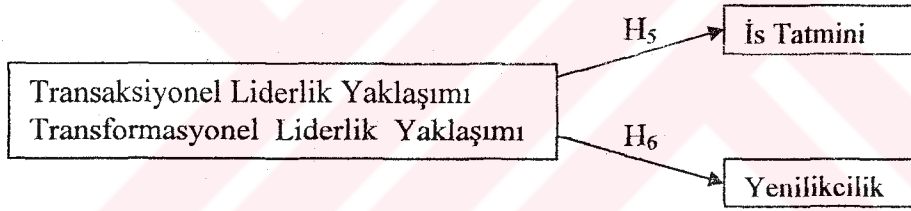
Liderlik işletmelerde yöneticilerde olması gereken özelliklerin başında gelmektedir. Yöneticiler çalışanlarının performansını arttırmak ve onları meslekleri ile barışık kılmak için işletmelerde farklı liderlik tarzları sergilemektedir. Bu araştırma genel olarak, Kütahya'daki bankalarda uygulanan liderlik yaklaşımlarına çalışanların bakışını, yöneticilerin çalışanlara yaklaşımını ve karşılaştırılan iki liderlik yaklaşımından hangisinin daha verimli olduğunun belirlenmesini amaçlamaktadır. Kuramsal çerçevenin hazırlanmasında yerli, yabancı ve elektronik ortamdaki kaynaklardan istifade edilerek geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Konu ile ilgili olarak Kütahya'da bulunan 10 bankadan 8'inde anket çalışması yapılmıştır.

## Araştırmanın Modelleri ve Modellere Dayalı Hipotezler

### Korelasyon Modeli



### Regresyon Modeli



- H<sub>1</sub>:** Çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>:** Çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile işletmedeki yenilikçilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>:** Çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>:** Çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile yenilikçilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına göre bankacılık sektöründe çalışan kişilerin iş tatminlerinde daha etkilidir.

**H<sub>6</sub>:** Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına göre bankacılık sektöründe çalışan kişilerin yenilikçiliklerinde daha etkilidir.

### **Araştırmanın Diğer Hipotezleri**

**H<sub>7</sub>:** Bayan çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>8</sub>:** Bayan çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>9</sub>:** Kütahya' da bankacılık sektöründe çalışanlardan 18-35 yaş grubunda olanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile 35 yaş üzerinde olan çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>10</sub>:** Kütahya' da bankacılık sektöründe çalışanlardan 35 yaş üzerinde olanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile 35 yaş üzerinde olan çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>11</sub>:** Lise tahsilli çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile Üniversite tahsilli çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>12</sub>:** Lise tahsilli çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile üniversite tahsilli çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırmada, Kütahya' da faaliyet gösteren bankalarda çalışanların sayılarının, farklılık göstermesi ve ankete katılımın isteğe bağlı olması bazı bankaların ankete katılım oranını düşürmüştür.
- Anketi cevaplayanlar bankalarda çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum bazı çalışanlarda üst yönetim tarafından değerlendirildikleri fikrini ön plana çıkarmıştır. Bu sebeple bazı çalışanlar ankete katılmak istememiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, “teorik bölüm” ve “uygulama kısmı” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap, ve İnternet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır. Farklı üniversitelerden değişik kaynaklar toplanarak kaynakların çeşitliliğine önem verilmiştir. Ayrıca İnternet üzerinden ve yabancı kaynaklardan çeviri yapılarak araştırma da kullanılmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmanın uygulama bölümünde anket çalışması yapılmıştır. Uygulanan anket çalışmasında bankalarda çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımı ve transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ve bu iki yaklaşımın iş tatmini ve yenilikçilik üzerine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Anketlerin analizinde SPSS (Statistical Packet for Social Science) 10.0 programından faydalanılmış ve hipotezlerin test edilmesinde korelasyon analizi, çoklu regresyon testi ve *t*-Testi analizi kullanılmıştır.



**TEZ METNİ**



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

## 1.1. LİDERLİK VE TEMEL LİDERLİK İLKELERİ

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyıl'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950' lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir, (Zel,1999)

1957 yılında Hempfill ve Cons tarafından yapılan tanımda liderlik; “ Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümü ” olarak ifade edilmiştir (Zel,1999).

1974 yılında Stogdill tarafından yapılan tanımlamada liderlik; “ Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmek ” olarak ifade edilmiştir (Zel,1999).

1984 yılında Rauch ve Behling tarafından yapılan tanımda ise liderlik; “ Örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyeti ” olarak ifade edilmiştir (Zel,1999).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır (Zel, 1999).

Bir sosyal birim veya grup içinde, tüm üyeler birbirleriyle etkileşim içindedir. Bu sosyal birim veya grup bir organizasyon olabileceği gibi birkaç kişilik arkadaş grubunu da ifade edebilir. Bu doğrultuda gruplar içerisinde etkileme potansiyeli daha yüksek olanlar lider, etkilenme potansiyeli daha yüksek olanlar ise izleyici olarak ortaya çıkarlar (Arpacı, 2002).

Bazı kaynaklarda liderlik ile yöneticilik eşanlamlı kavramlar olarak anılsa da yöneticilik ve liderlik birbirinden pek çok noktadan ayrılan iki farklı olgudur (Arpacı, 2002).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, işletmelerin ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma şekilleri ile işletme değerlerini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu işletme içinde çalışanlara benimsetmek sürecinden sorumludurlar (Baltaş, 2002).

Liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir. Oysa yöneticilik, günlük işlere ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgili bir süreçtir (Baltaş, 2002).

Yöneticilik başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığıyla iş başarma ve amaçlara ulaşmadır. Liderlik ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Arpacı, 2002).

Liderler motive ederken ve ilham verirken, yöneticiler kontrol etme ve ortaya çıkan problemleri çözme yollarına ağırlık verirler (Shriberg, Lloyd, Shriberg, Williamson, 1997 ).

Bennis ve Nanus (1985), yöneticileri işleri doğru yapmaya çalışan insanlar olarak tanımlarken, liderleri doğru işleri yapan insanlar olarak ifade etmektedir (Yukl, 2002 ).

Yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetler; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarlar. Liderler ise istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygularlar. Dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar (Arpacı, 2002).

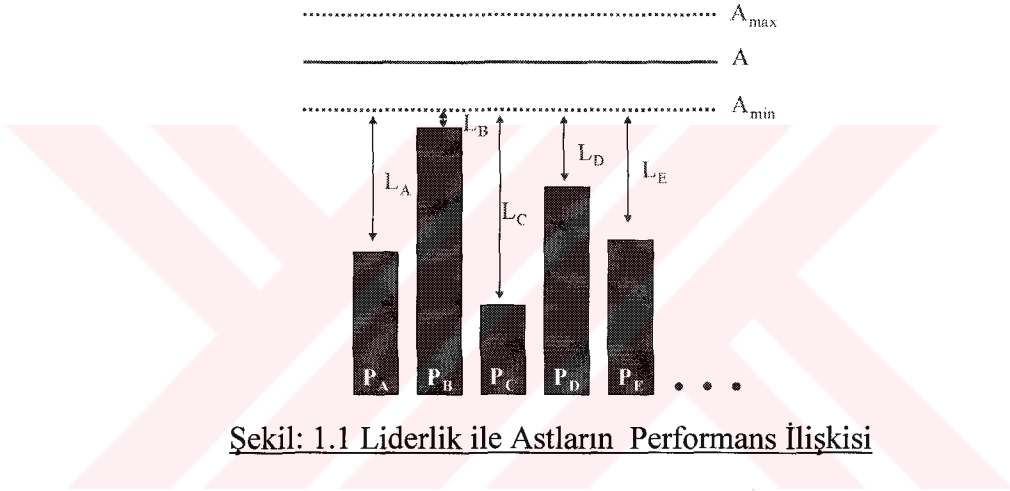
Liderler bazen gündelik işlere bir felaket gibi tepki gösterirler. Yöneticiler ise insanlarla birlikte çalışmayı tercih ederler, sinirlenmelerine neden olduğundan yalnız çalışmaktan kaçınırlar. Yöneticiler çalışanlarla bir işin başarılmasında veya bir karar süreci içinde oynadıkları role göre ilişki kurarlar. Liderler ise düşüncelerle ilgilenirler ve daha çok sezgisel ve empatik yollarla ilişki kurarlar. Aradaki farklılık yöneticilerin işlerin yapılış şeklini önemsemeleri, liderlerin ise olayların ve kararların çalışanlar açısından ne anlama geldiğini önemsemeleridir. (Zaleznik, 1997 ).

Kotter lider ve yöneticilerin özellikleri arasındaki farkları şöyle açıklamıştır. Liderler vizyon ve strateji yaratarak vizyonun başarılması için yön belirlerler. Bu vizyon çalışanlara rehberlik sağlayacak bir niteliktedir. Yöneticiler vizyon



geliştirmezler onlar plan yaparlar. Bu planlar önceden tahmin edilen sonuçları elde etmek için yapılır. Liderler ve yöneticiler takvimleri doğrultusunda kullandıkları metotlar bakımından da farklılıklar gösterirler. Yöneticiler organize eder. Onlar planları harekete geçirmek için gruplar meydana getirirler ve klasik yöntemleri kullanırlar. Liderler ise, çalışanlara vizyonun başarılmasını hedef göstererek organizasyon içindeki bireyleri vizyona ve değişikliğe kolayca ulaşma stratejileri etrafında birleştirirler (Shriberg ve diğerleri, 1997).

Liderliği fonksiyonel açıdan ele alarak tanımlayan Bons, Şekil.1:1 'de bu ifadesini şematize etmiştir. Organizasyonun amaçları, optimum performans seviyesi (A) ile ifade edilmiştir. Bu seviye, maksimum seviyelerle sınırlandırılmıştır (Zel, 1999).



**Şekil: 1.1 Liderlik ile Astların Performans İlişkisi**

Kaynak : ( Zel, 1999 )

- $P_A$  : Astın organizasyon isteklerini gerçekleştirmek için sahip olduğu kabiliyet ve motivasyon seviyesi.
- $L_A$  : Liderlik fonksiyonu (astın kabiliyeti ve motivasyonu ile organizasyonun istediği performans arasındaki boşluğu kapatmak için).
- $A$  : Organizasyonun en iyi işlediği seviye.
- $A_{min}$  : Kabul edilebilir en düşük seviyedeki performans.
- $A_{max}$  : Kabul edilebilir en yüksek seviyedeki performans.

Liderlik kavramı, fizik ögesi ile beraber düşünüldüğünde, liderlik ile ilgili Newton'un ortaya koyduğu klasik fizik görüşü ile günümüzde daha fazla kabul gören kuantum fiziği görüşünü karşılaştırmak gerekmektedir (Blank, 1995).

Liderlik ile fizik arasındaki ilişkinin incelemesindeki amaç, fiziğin enerjisi, hareketi ve evrenin işleyişini incelemesi, liderliğin ise enerji kapsamında, insan enerjisini kontrol etme ve faaliyete geçirmesidir (Blank, 1995).

Liderlik ve fizik arasındaki ilişki incelendiğinde, kuantum liderlik paradigması ortaya çıkmış olup, bu yaklaşımın etkili liderliği açıklamada daha açık ve kapsamlı olduğu ifade edilmektedir (Blank, 1995).

Blank, kuantum liderlik paradigmasını, kuantum fiziğinin klasik fizikten farklı temel varsayımlara dayandığını belirterek açıklamaya çalışmıştır. Blank tarafından belirtilen varsayımlar, dört grupta toplanmış, klasik fizikle farklılıkları ortaya konarak Tablo:1.1' de verilmiştir (Erçetin, 1998).

Tablo: 1.1 Klasik ve Kuantum Fiziğine Dayalı Olarak Liderlik Varsayımları

Klasik Fiziğin Varsayımları	Klasik Fizik ve Liderlik Varsayımları	Kuantum Fiziğinin Varsayımları	Kuantum Fiziği ve Liderlik Varsayımları
1.Parça-dalga ayrımı	1.Liderlik onu oluşturan parçalardır.	1.Parça-dalga ikilemi	1.Liderlik lider ve izleyenler arasında bir etkileşim alanıdır
2. Sebep-sonuç ilişkisi ve kesinlikler	2. Liderlik sebep - sonuç mantığıyla açıklanır	2. Belirsizlik ve olasılıklar	2.Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez
3.Enerjinin sürekliliği	3.Liderlik bir kişiye atfedilen sürekli bir faaliyettir.	3.Enerjinin sürekli olmaması	3.Liderlik olgusu sürekli değildir.
4.Uygulanan kuvvet kadar kazanılan ivme	4.Liderlikte güç önemlidir.	4.Kuvvetin belli bir yere kadar uygulanması	4.Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır.

Kaynak: ( Erçetin, 1998; 76)

Liderliğin bir sanat olduğu konusunda fikir birliği mevcuttur. Liderlik, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için bireyler ve grupları koordine etme ve özendirme sanatıdır (HKT 78-1(A)).

Temel liderlik ilkeleri araştırmacılara göre farklılık arz etmektedir. Yapılan incelemeler neticesinde temel liderlik ilkelerini 10 grupta toplamamız mümkündür.

### 1.1.1. Vizyon

Vizyon kavramı köken olarak çok eskidir. Latince’de birden fazla anlam yüklenen videre fiilinden türetilen visio szcgnn uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığında kullanıldığı, hayalperest, düşlerde dolaşan kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir. Vizyon kavramının başlangıçta daha çok mistik anlamlar yüklenerek kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde vizyon özellikle bin dokuz yüz doksanlı yıllardan itibaren liderleri ve yöneticileri birbirinden ayıran özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Vizyon kavramını oluşturan bu özelliklerin değişik tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalarda vizyon; (Erçetin, 1998)

- “rgte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilmek”,
- “Varolanla, olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilmek ”,
- “Bilinenden bilinmeye yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak, gelecek yaratabilmek ”,
- “Bireyin kendi kişisel değerleri doğrultusunda çevresini harekete geçirebilmek ”,
- “ Sosyal olayları geniş bir kapsamda algılayabilmek ”,
- “ Riske girebilmek ” olarak tanımlanabilir.

Vizyon bir liderde olması gereken çok önemli bir özelliktir. Çünkü vizyon lideri yönlendirerek onun hedefe ulaşmasını sağlar. O liderin içindeki ateşi yakar ve ona yol göstererek ilerlemesini sağlar. Vizyonu olmayan bir liderin hiçbir ilerleme sağlayamayacağı açıktır (Maxwell 1999).

### 1.1.2. Tutku

Tutku liderlerde vazgeilmeyecek özelliklerden bir tanesidir. Çünkü tutku lidere gç verir ve onun eyleme geçmesini sağlar. Lider işine tutkuyla bağlıdır (zel,1995).

Tutku ile ilgili bir çok şey söylenebilir. Bunlar; (Maxwell, 1999).

- Tutku başarının ilk basamağıdır ve bireye güç verir.
- Tutku bireyi değiştiren bir sürecin başlangıcıdır.
- Tutku bireyin istek gücünü artırır ve hedeflere ulaşmada yardımcı olur.
- Tutku olanaksız olanaklı hale getirir.

### 1.1.3. İletişim

Lider başarılı olabilmek, hedeflere ulaşabilmek için başkalarıyla iletişim kurmak zorundadır. Eğer bu süreç içerisinde iletişim sanatını iyi öğrenebilirse başarı şansını artırmamak için hiçbir sebep yoktur. Fakat iletişim konusunda sorun yaşıyorsa o zaman başarılı olabilmek mümkün değildir. İletişim becerisi de öğrenilebilir. Yeter ki bu konuda eksiklik olup olmadığı tespit edilsin ve bu kabul edilerek geliştirme konusunda çaba sarf edilsin (Selimoğlu, 2004).

Günlük yaşamda insanlara nasıl davrandığımız çok önemlidir. İnsanların kendilerine saygı duyulduğunu ve birer birey gibi davranıldığını hissettikleri yerde mutlu olmamaları için hiçbir neden yoktur. Ve o anda bireylerin yaşama bakış açıları değişir. İnsanlara önemsenmedikleri hissettirildiği anda kaybolurlar. Her geçen gün hayatlarından bir parça yok olur. İnsanların kendilerini iyi hissetmeleri, içinde buldukları organizasyonun kendilerini önemseydiğini düşünerek, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında canla başla çaba sarf etmeleri sonucunu doğurur. Lider bunu gerçekleştirmek durumundadır. İnsanlar küçük şeylere değer verip, küçük olaylarla mutlu olabilmektedir. Mutluluk demek başarı, motivasyon, hırs, çalışma, gayret, emek demektir. Bunun bilincinde olan liderler çalışanlarının mutlu olmalarını sağlayacak, bunun sonucunda başarıyı yakalayacaktır. Bu nedenle liderlik iletişim kurmak, insanları motive etmek, başkalarına içten ilgi göstermek, empati kurmak, dinlemeyi öğrenmek, geleceğe hazırlanmak, insanların durumlarına saygı göstermek, hedeflerini belirlemek, yoğun ve disiplinli çalışabilmek, olumlu düşünebilmek, istekli ve coşkulu olabilmektir. Eğer bunlar gerçekleştirilebilirse organizasyonda başarılı bir liderlik söz konusudur. Gerçekleştirilemezse en kısa zamanda bu anlamda tedbirler alarak bunları gerçekleştirebilmenin yolları aranmalıdır. Çünkü her tür organizasyonun bu tür kişilere

ihtiyacı vardır. İster bir organizasyon, ister bir takım, isterse bir şirket olsun organizasyonun parçası olarak kalmak artık yeterli değildir (Selimoğlu, 2004).

#### 1.1.4. Karakter

Bir liderin yaşam şartları onun karakteri hakkında pek çok şey söyler. İş hayatında yaşanan olumsuzluklar karakteri geliştirmez fakat onun ortaya çıkmasına olanak verir. Yaşanan olumsuzluklar, bir bireyin iki yoldan birini seçmesini gerektiren bir kavşaktır. Bunlar karakter ve uzlaşmadır. Karakteri seçen birey her zaman için, bu seçimi olumsuz sonuçlar doğursa bile, daha güçlüdür. Karakter hakkında bilinmesi gereken şeyler şunlardır (Maxwell, 1999).

- *Karakter konuşmaktan daha fazladır.* Herkes dürüst olduğunu söyleyebilir ve konuşmalarında bunu dile getirebilir fakat davranışlar karakterin gerçek göstergesidir. Davranışlar birey hakkında fikirler verir.
- *Karakter bir seçimdir.* Her birey kendi karakterini seçebilir. Yapılan seçimler karakterin oluşmasında yardımcı olur. Hayatı yaşarken ve gündelik seçimler yaparken, sürekli olarak karakter oluşturulur.
- *Liderler kendi karakterlerini bilirler ve sınırları aşmazlar.* Bazen çok yetenekli insanlar belli bir başarıyı elde ettikten sonra birdenbire başarısızlık içine düşerler. Bu olayın anahtar noktası karakterdir. Kibirlik, yalnızlık, yıkıcı gelecek kaygısı sonucu bu düşüş yaşanır. Bunların her biri zayıf karakter nedeniyle ödenen korkunç bir bedeldir (Maxwell, 1999).

#### 1.1.5. Özgüven ve Güven

Özgüven ve güven liderlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Liderler yaptıkları işlerden utanç veya suçluluk duymazlar, başkalarının değer yargılarına kapılıp kendilerine karşı olumsuz duygu geliştirmezler. Çünkü liderler eyleme geçmeden yaptıkları işlerin getirilerini ve götürülerini önceden hesaplayarak iş yaparlar. Bu özellik onların beklenmedik sonuçlardan uzak durmasını ve çevresinde gelişen olayları yönlendirmesine katkı sağlar (Özçelik, 2004).

Güven kazanılması gereken bir niteliktir. Beraber çalıştığımız insanlar tarafından verilmektedir ve onsuz liderin başarılı olması mümkün değildir (Özel, 1995). Güvenin oluşmasında sorumluluk bilinci, inanırlık ve tutarlılık büyük önem taşımaktadır (İzgören, 2004)

Kendine güvenin kazanılmasında bireyin, önemli role sahip olduğu duygusunu sağlaması önemlidir. Bireyde iş hayatında ya da özel hayatta önemli bir görevinin olduğu kanısının yerleşmesi gerekir (Selimoğlu, 2004).

### **1.1.6. Samimiyet**

Samimiyetin temeli düşüncelerde ve davranışlarda dürüstlük, ilkelere sıkı sıkı bağlılık, gerçekçilik ve içtenliktir (Özel, 1995).

Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir. İzleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez (EYLEM, 2004).

### **1.1.7. Sorumluluk**

İyi liderler her zaman kendilerini bilirler ve sorumluluk almaktan asla kaçmazlar. Yaşamlarında karşılıklarına çıkan sorunlarla en iyi şekilde mücadele ederler. Sorumluluk sahibi liderler asla “ bu benim işim değil ” yaklaşımında bulunamaz. Onlar organizasyonun amaçlarına ulaşması için ne gerekiyorsa yapmaya isteklidirler. Bir işin mükemmel olarak yapılmasında sorumluluk almak kaçınılmazdır. Sorumluluk sahibi gerçek lider her zaman bu işi bitirme yeteneğini de ortaya koyar (Maxwell, 1999).

### **1.1.8. Olumlu Tutum**

Günlük hayatta her bireyin zaman zaman canını sıkan, onları uzun süre meşgul eden olaylar söz konusudur. Önemli olan geçmişin başarısızlıklarından ve gelecekteki belirsizliklerden uzak o anı iyi yaşamayı öğrenmek ve bunu gerçekleştirmek için çaba göstermektir. Bunu gerçekleştirebilen bir lider kendisini ve çevresini olumlu ve mutlu aynı zamanda başarılı kılabilir ve her güçlüğü yenebilir (Selimoğlu, 2004).

### 1.1.9. Karizma

Liderlik kavramıyla anlamdaş olabilecek kavram etki yaratmaktır. Liderin en temel özelliği çevresindekileri etkilemektir (Baltaş, 2002). Bireylerin çoğu karizmanın hemen hemen tanımlanamaz mistik bir şey olduğunu düşünürler. Onlar bunun doğumla gelen bir özellik olduğuna inanırlar. Ancak bazı araştırmacılar bunun doğru olmadığını ileri sürmektedir. Karizma insanları kendine çekme yeteneğidir. Ve diğer karakter özellikleri gibi, o da geliştirilebilir (Maxwell, 1999).

### 1.1.10. Merak ve Cesaret

Lider her şeyi merak eder, öğrenebileceği kadar öğrenmek ister, risk üstlenmeye arzuludur, yeni şeyler dener. İşlerin başarılmasında ortaya çıkan olumsuzluklar onu endişeye sürüklemeyebilir, o hatalardan bir şeyler öğreneceğini bilir (Özel, 1995).

## 1.2 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Günümüzde liderlik yaklaşımlarını Geleneksel liderlik yaklaşımları ve 21.yy liderlik yaklaşımları olarak iki grupta incelememiz gerekmektedir.

### 1.2.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar; M.Ö.450 - 1940' lı yıllar arasında Özellik Yaklaşımları Dönemi, 1940 - 1960 yılları arası Davranışsal Yaklaşımlar Dönemi ve 1960' lardan günümüze kadar olan Durumsallık Yaklaşımları Dönemidir (Zel, 1999).

#### 1.2.1.1 Özellik Yaklaşımları

Özellik yaklaşımları, özellikle 1800'lerin sonu ile 1940'lar arasındaki dönemde, egemen olmuş bir yaklaşımdır (Nahavandi, 2000). Liderler doğar mı yoksa sonradan mı lider olurlar ? sorusuna verilen " liderler doğar " yanıtı özellik yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır. Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda, liderin kişisel özelliklerinde olağanüstü yetenekler, üstün güçler, bitmek tükenmek bilmeyen enerji, ileri görüşlülük, sezgi, kararlarda isabet ve karşı konulamaz ikna kabiliyetleri ön planda tutulmuştur (Yüki, 2002).

Tarihsel süreç içinde “ Özelliik Yaklaşımları ” kapsamındaki çalışmaların ilkinin, Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapıldığı söylenebilir. Carlyle, bazı kişilerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı “ The Great Man In History ” kavramını tartışmaya açmıştır. Bu sav 1800’ lü yıllarda gelişen, sosyal, politik olaylar nedeniyle en güçlü olanın yaşamını sürdürebileceği düşüncesini içeren “ Sosyal Darwinizm ” gibi felsefi yaklaşımların etkisiyle desteklenmiştir (Erçetin, 1998).

Özellik yaklaşımlarının oluşturulmasında yapılan araştırmaların dayandığı felsefe, sadelik ve mantıktır. Bazı insanların doğuştan sahip oldukları özellikler onların bu özelliklerinin ölçülmesi ile bulunabilir. Başarılı liderler, başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli niteliklere daha fazla oranda sahiptir (Özkurt, 2002).

Özellik Yaklaşımları’nda liderlerin sahip oldukları özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, mükemmel görünürlük “ fiziksel özellikler ”; iyi eğitim almış olmak, sosyal açıdan başarılı olmak, işinde yükselme göstermek “ sosyal özellikler ”; ve uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak “ kişilik özellikleri ” arasında sayılabilir. Ancak, tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanlarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu yaklaşımlar, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahiptir (İK, 2003).

Özellik Yaklaşımları, liderin etkililiği ile ilgili farklı özellikleri de açıklamayı amaçlamaktadır (Lussier, Achua, 2004). 1930 ve 1940’ların başlarında açıklanan çalışma sonuçlarında liderliğin doğuştan geldiğine dair tezler çürütülmüş olup, sadece kişisel özelliklerle bunu açıklayacak bir kanıt bulunamamıştır. Ackerson (1942), Bird (1940), Jenkins (1947), Newstetter (1938) ve Stogdill (1948) tarafından yapılan çalışmalarda, liderliğin çalışanlarla ilişkili bir süreç olduğu ortaya konulmuştur (Nahavandi, 2000).



Nahavandi' ye göre bir liderde bulunması gerekli özellikler Tablo:1.2 de verilmiştir.

Tablo: 1.2 Kişisel Liderlik Özellikleri

<b>ANA KATEGORİLER</b>	<b>ALT KATEGORİLER</b>
<b>Kapasite</b>	Zeka
	Uyanık olma
	Sözel yetenek
	Özgünlük
	Yargılama
<b>Başarı</b>	Akademik başarı
	Bilgiyi kullanma becerisi
	Bedeni yeterlilik
<b>Sorumluluk</b>	Güvenilir olma
	İnisiyatif
	Israrcı olma
	Kendine güven
<b>Katılım</b>	Aktiviteler
	Sosyal yetenekler
	Berber çalışma
<b>Statü</b>	Sosyo – ekonomik durum
	Popüler olma
<b>Durum</b>	Zihinsel düzey
	Astlara ilgi gösterme
	Hedefler

Kaynak: (Nahavandi, 2000; 29)

Stogdill tarafından ilki 1948'de yapılan araştırmada ise, daha önce belirlenen yaklaşık 300 özellik tekrar gözden geçirilmiş, gruplandırılmış ve bireyler üzerinde denenmiştir. Elde edilen bulgulardan, liderlerin bu özelliklerden bazılarında sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tümünün bir insanın liderlik yapabileceğine ilişkin

kesin göstergeler olmadığı sonucuna varılmıştır. Stogdill tarafından derlenen bu özellikler Tablo: 1.3' de gösterilmiştir (Erçetin, 1998).

Tablo: 1.3 Stogdill'in Liderlik Özellikleri İle İlgili Gruplandırmasının Özeti

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş</li> <li>• Kilo</li> <li>• Görünüm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Devingenlik</li> <li>• Sosyal statü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yargılama</li> <li>• Kararlılık</li> <li>• Etkili konuşma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağımsızlık</li> <li>• Kendine güven</li> <li>• Zorbalık</li> <li>• Saldırganlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarı gereksinimi</li> <li>• Başlatıcılık</li> <li>• Sorumluluk gereksinimi</li> <li>• İnsanlara ilgi</li> <li>• Güvenlik gereksinimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetleme yeteneği</li> <li>• İşbirliği eğilimi</li> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Güç gereksinimi</li> </ul>

Kaynak: (Erçetin, 1998; 28)

Stogdill' in belirlediği özellikleri test eden Mann, sadece zekayla liderlik arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmüştü, diğer özellikler için bunun pek geçerli olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Stogdill, 1974 yılında yaptığı ikinci araştırmada ise daha önce gruplandığı özellikleri tekrar test etmiş ve başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikleri, özellikler ve beceriler olarak yeniden gruplandırmıştır. Bu gruplandırma Tablo:1.4' de sunulmuştur (Erçetin, 1998).

Tablo1.4: Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler

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

Kaynak: (Erçetin, 1998; 29)

Özellik yaklaşımları, 1980'li yıllara kadar yoğun biçimde eleştirilmiştir. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen çalışanlar arasında liderin özelliklerine sahip bireylerin olduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 1995).

Genel olarak bakıldığında özellik yaklaşımları ile ilgili eleştirilerin temelinde her durumda her görevde ve herkes için belirlenen özelliklerin liderlik gibi karmaşık bir süreci açıklamak için yeterli olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Erçetin, 1998 ).

1980'li yıllarda, liderlerin kişilik özellikleri yeniden araştırmacıların ilgi odağı olmuştur ve bu konuda çalışmalar yapılmıştır (Erçetin,1998).

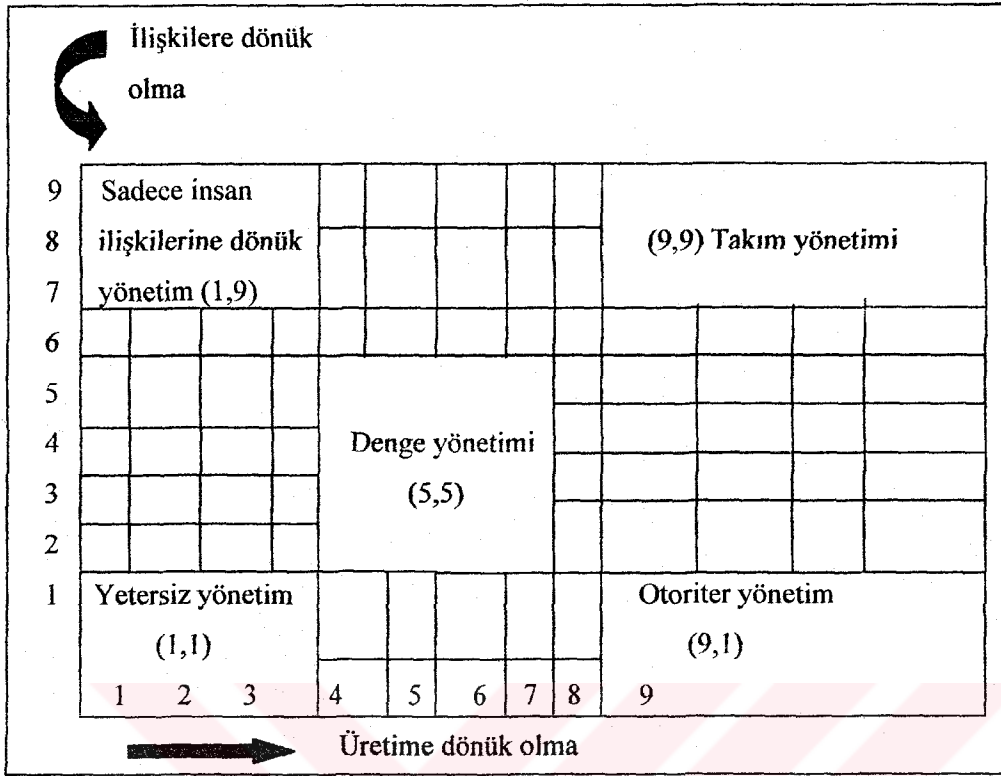
### 1.2.1.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımların yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur (Özkurt, 2002).

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışları, davranışların bir sonucu olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkilerini konu almaktadır. Bunlar içinde en çok tanınanlar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü araştırmalarıdır (Erçetin, 1998).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışları, işe dönük ve ilişkilere dönük olarak iki kategoride incelenmiş ve bu çalışmanın sonucunda Lider Davranışını Tanımlama Anketi (LBDQ) geliştirilmiştir. Ortaya konulan 1800 liderlik davranışından 150 adedi çok önemli liderlik davranışlarını yansıtmaktadır (Yukl, 2002). Hemphill ve Coons (1957), Harpin ve Winer (1957) ve Fleisman (1953) tarafından askeri ve sivil personel ile yapılan çalışmalarda, işe dönük ve ilişkiye dönük kategorilerde, ilişkiye dönük olan yani liderin astlarıyla yakın iletişim kurduğu ve onların ihtiyaç ve isteklerini dinlediği liderlik davranışı ile astların memnuniyeti arasında olumlu ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Yukl, 2002).

Lider davranışı ile grup performansı arasındaki ilişkiyi belirleme amacı doğrultusunda yapılan Michigan Üniversitesi çalışmalarında ise, işe dönük, ilişkilere dönük sınıflamasına katılımcı liderlik boyutu da eklenmiştir. Blake ve Mouton'un (1964) birlikte ortaya koydukları yönetimsel grid yaklaşımı ve modeli işe ve ilişkilere dönük boyutu yansıtmaları açısından önem taşımaktadır.



Şekil:1.2.Blake ve Mouton'un (1964) Yönetimsel Gridi

Kaynak: (Blake, 1991; 29)

Yukarıdaki modele göre, (Zel, 1999).

- 1.1 tip : Etkili olmayan lider: Lider örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.
- 1.9 tip : Klüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.
- 9.1 tip : Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.
- 5.5 tip : Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırıcı bir liderdir.
- 9.9 tip : Ekip lideri: Lider kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden geçirmelidir. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için iyi ilişkiler şarttır (Zel, 1999).

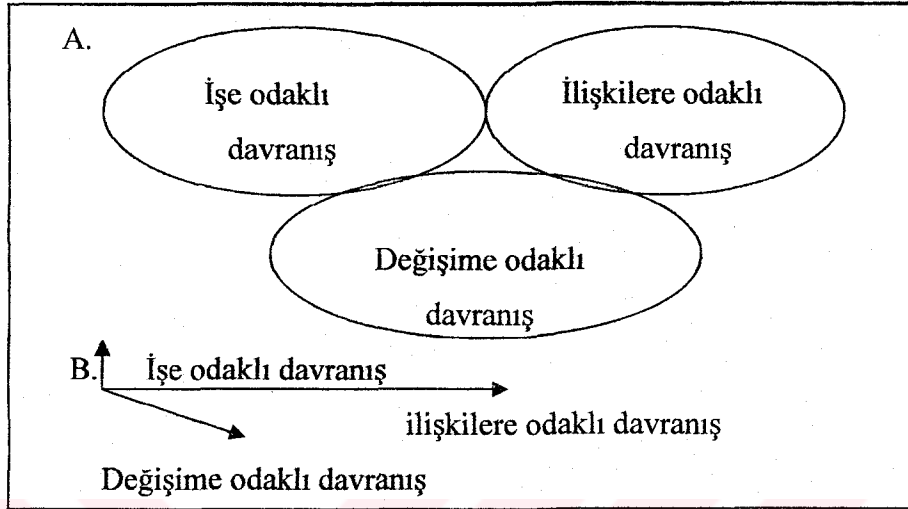
Bu modelin en önemli yararı liderlerin, sergiledikleri davranışları kavramalarına imkan vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Blake ve Mouton ölçekteki en etkili lider tipinin [ 9.9 ] daki lider tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirilmesi, verimlilik, iş devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Zel, 1999).

Modele yönelik bazı eleştiriler, liderlikten daha çok yönetim fonksiyonlarının ön plana çıkması, her örgüt için kullanılabilir bir model olmaması ve bütün örgütün mutluluğunu sağlamanın zorluğuna yönelik yapılan eleştiriler olmuştur (Eren, 2003).

Yapılan çalışmalarda, diğer önemli bir konu, davranış kategorilerinin belirlenmesidir. Davranış kategorilerinin oluşturulması, yapılan gözlemler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yapılan çalışmalarda etkili liderlik davranışını tespit etmek esas olurken, iş gereksinimlerine göre de çalışmalar yapılmıştır. Kategori çalışmalarında, Yukl (1989), planlama ve organize etme, problem çözme, rolleri ve hedefleri belirleme, bilgilendirme, kontrol ve motive etme, danışmanlık yapma, yetki devri, destek sağlama, geliştirme ve öğüt verme, çatışma yönetimi ve takım çalışması, ağ iletişim oluşturma, tanınma ve ödüllendirme davranışlarını içeren 14 davranış kategorisi belirlemiş ve bunların ölçümünde Kim ve Yukl (1995) tarafından Yönetimsel Uygulamalar Anketi geliştirilmiştir (Yukl, 2002).

Genel kategori olarak davranışlarda, işe dönük, ilişkilere dönük ve değişime dönük boyutlar mevcuttur. İşe dönük davranışlarda daha çok mekanik unsurlar ön plana çıkmakta olup, verimlilik ve performans hedeflerine ulaşma, iş niteliklerine ve gereklerine göre davranışlar bulunmaktadır. İlişkilere dayalı boyutta ise, karşılıklı

iletişim kurma, sosyal destek sağlama, iş tatmini, takım çalışması öğeleri mevcut iken, değişime odaklı davranışlarda ise yenilikçi, yaratıcılığı teşvik eden, verilen stratejik kararlarla çevreye uyum sağlayan davranışlar değerlendirilmektedir (Yukl, 2002)

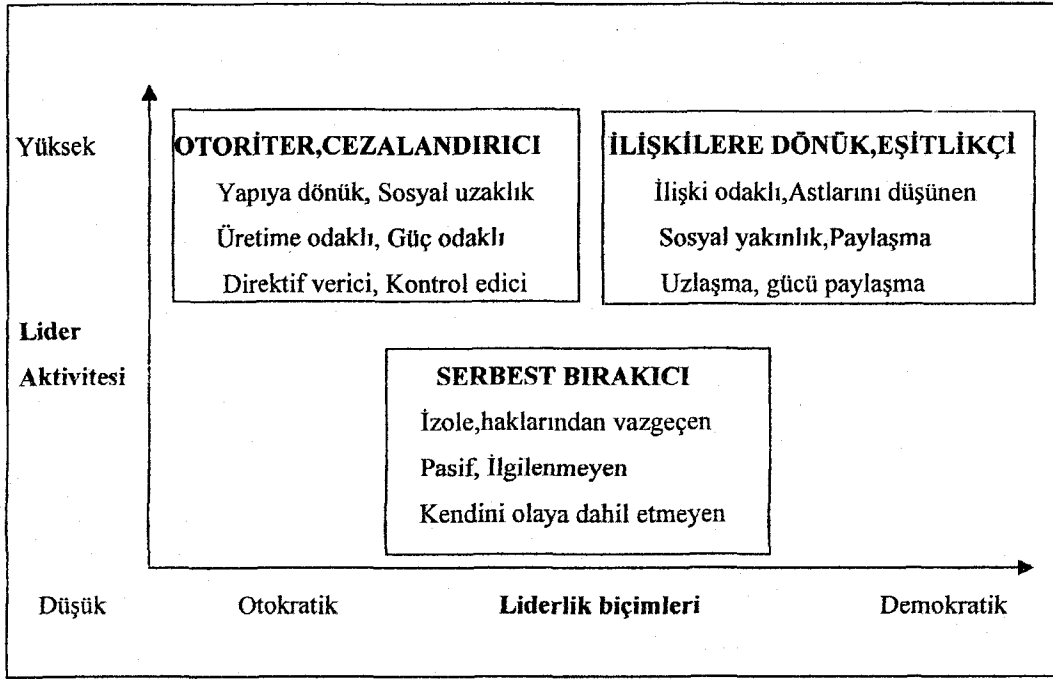


Şekil:1.3 Liderlik Davranış Modelleri

Kaynak: (Yukl,2002; 65)

Şekil: 1.3' deki davranış boyutlarından işe odaklı davranışlarda, özel olarak iş faaliyetlerinin planlanması, hedeflerin belirlenmesi ve denetim yapılması, ilişkilere dönük davranışlarda ise destek sağlama, faaliyetleri geliştirme, tanınma ve saygınlık kazanma önemli olmaktadır (Yukl, 2002).

Şekil:1.4' te, ilişkisel düzeye yönelik, otoriter-cezalandırıcı, ilişkilere dönük-eşitlikçi ve serbest bırakıcı üç davranış türü tanımlanmaktadır (Bass, 1990).



Şekil:1.4: Seçilen Liderlik Biçimleri ve Faaliyet Yoğunluğu Arasındaki İlişkisi

Kaynak: (Bass, 1990; 418)

Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmaları üzerine birtakım tartışmalar söz konusudur. Bu tartışmalarda en çok vurgulanan nokta, örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim vb. durumsal değişkenlerin dikkate alınmamasıdır. Bu değişkenlerin liderlik yaklaşımlarında önemli bir etkisi olmaktadır (Erçetin, 1998).

Davranışsal liderlik çalışmaları, bazı liderlik davranışlarının grup üzerindeki etkilerini tartışmaya açması ve sınırlı da olsa bazı lider davranışlarının ortaya çıkarılması açısından önemlidir (Erçetin, 1998).

### 1.2.1.3 Durumsal Yaklaşımlar

Gerek özellik yaklaşımları, gerekse davranışsal yaklaşımlardaki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar tarafından yeni bir yaklaşım olarak değerlendirilen, işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir (Sucu, 1995).



Durumsal yaklaşımlar, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerden karşılanabileceğini, yöneticilerin büyük ölçüde çevreden etkilendiğini, karşılaşılan durumlara uygun olabilecek birden çok liderlik yaklaşımının olabileceğini savunmaktadır (Sucu, 1995).

Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşımlara göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Zel, 1999).

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri
- Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri

Durumsal yaklaşımlar, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde " tek ve en iyi " yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımlardan farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal yaklaşımlar, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracığını varsaymıştır. Oysa, durumsal yaklaşımlara göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple, durumsal yaklaşımlar, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Zel, 1999).

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin " durumsallık " kapsamı dahilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu kategoriler şunlardır; kültür ve çevre, kişiler arasındaki farklılıklar, örgütler arasındaki farklılıklar ve görevler arasındaki farklılıklardır. Günümüzde son iki kategorideki farklılıklar yoğun rekabet gereği giderek azaldığından, kültür, çevre ve kişiler arasındaki farklılıklar liderlik tarzını baskın olarak etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 1999).

### 1.2.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

İlk Durumsallık Yaklaşımı Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler, liderlik tarzlarını ölçmek için LPC (Least Preferred Co-Worker) adında bir ölçek oluşturmuştur. Geliştirdiği ölçeği uygulaması sonucunda, davranışa-yönelik (relationship oriented) ve işe yönelik (task oriented) olmak üzere iki liderlik tarzı bulmuştur. Davranışa yönelik tarzda liderler, astlarıyla sıkı ve iyi ilişkiler kurmayı hedeflerler. İşe yönelik tarzda ise, liderler verilen işleri tamamlamayı amaçlarlar. Ve ancak durumun gerektirdiği tarzda davranan liderler etkili olmayı başarırlar .

Bir başka ifadeyle örgütsel davranışı, kişisel özelliklerin bir sonucu olarak değerlendiren Friedler, liderlik sürecini etkileşime dayalı olarak çözümlenmiştir. Bu çözümlenmelerde daha önceki yaklaşımlarda ulaşılan bulguları da değerlendirerek hem liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunulan durumu, hem de tüm bunların liderin etkililiğini nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmıştır (Erçetin, 1998).

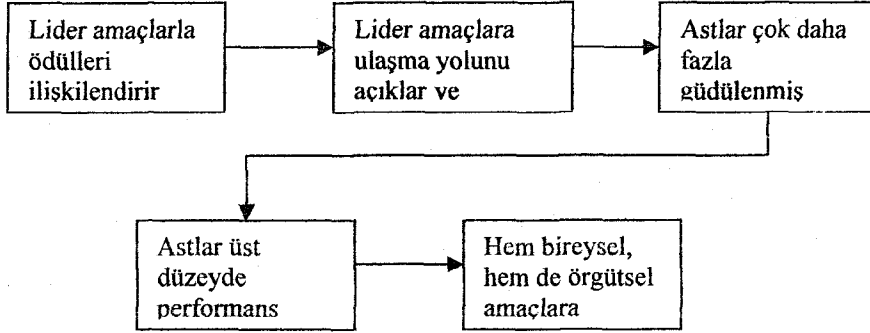
### 1.2.1.3.2 Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol Teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori liderin astlarına gösterdiği davranışların onların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. House ve Evans astların çalışmalarında gösterdiği davranışlar ile liderin davranışları arasındaki ilişkiyi bir amaç-yol modeli geliştirerek incelemiştir (Soyer, 1996 ).

Amaç - Yol teorisinde grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderlerin astlarını nasıl ve hangi davranışlarla güdüleyecekleri sorularına cevap aranmıştır. Teoride önerilen ve liderin benimsemesi gereken üç temel ilke şöyledir (Erçetin, 1998).

1. Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek.
2. Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirleyerek; örgütsel amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlamak; bunu başarmaları için de onları ödüllendirme yoluna gitmek.
3. Astlara bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir role sahip olduğu bilincini kazandırmak.

Bu temel ilkelerin benimsendiği bir durumda gerçekleşmesi olası liderlik süreci Şekil: 1.5 'de verilmiştir.



Şekil: 1.5 Amaç- Yol Teorisinde Liderlik Süreci

Kaynak: (Erçetin ,1998)

Amaç - Yol Teorisi, liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi liderin etkililiği ve çalışanların güdülenmesi boyutunda çözümlenmeye çalışmıştır. Güdülenmeye ilişkin kuramların bulgularıyla da tutarlı görünen bir çözümleme biçimi, astların güdülenmesi ve bunun için ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanması aracılığıyla, örgütlerde etkili bir liderlik sürecinin nasıl gerçekleştirilebileceğini algılama kolaylığı sağlamaktadır (Erçetin, 1998).

### 1.2.1.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımlarından bir başkası da Blake ve Mouton'un liderlik modelinden esinlenerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşım bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Olgunluk bir izleyicinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak ifade edilmektedir (Hersey ve Blanchard, 1998). Bu yaklaşıma göre, eğer astlar daha az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri az ise, yetenek, eğitim ve kendine güven seviyesi yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı davranışlar görmek isteyeceklerdir. Bu yaklaşımda, olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecek, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk yüksek düzeye ulaştığında ise, lider; yüksek ilişki,

düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecinde astların da görüş ve fikirlerini alarak onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise, lider düşük ilişki düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamı ile astlarına bırakarak “ personel güçlendirme ” denilen kavramın gerçekleşmesini sağlayacaktır.

#### 1.2.1.3.4 Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

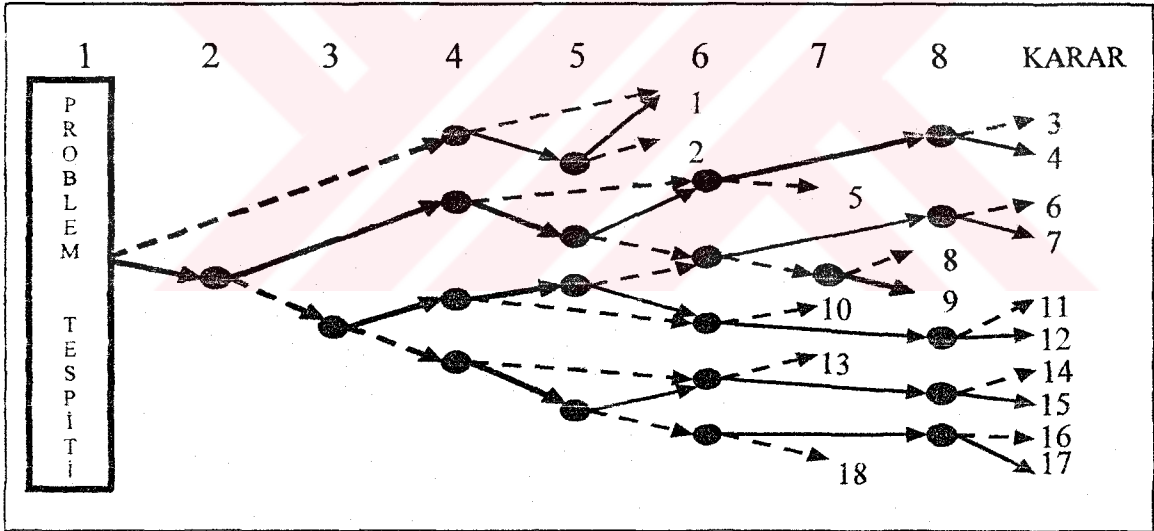
1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden “ karar ağacı ” modeli olarak da ifade edilmektedir. Bu yaklaşımın durumsal liderlik yaklaşımı olarak görülmesinin nedeni, liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır (Begeç, 1999).

Modele göre liderin değişik karar verme biçimleri vardır. Bunlar; (Begeç, 1999 ).

- Otokratik-1 (AI) : Lider, halihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
- Otokratik-2 (AII): Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
- Danışmacı-1 (CI): Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- Danışmacı-2 (CII) : Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- Grup-1 (GI) : Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.
- Grup-2 (GII) : Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.
- Yetki Devreden (DI): Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından çözümünü bildirmesini ister.

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken sekiz soru tespit etmişlerdir. Bunlar; (Zel, 1999)

- Problem teknik bilgi gerektiriyor mu ?
- Astların kararı benimsemeleri önemli mi?
- İsaletli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı ?
- Problem belirgin mi ?
- Kararı verdikten sonra astların benimseme olasılığı yüksek mi ?
- Astlar organizasyon amaçlarını benimsemişler mi ?
- Seçilen kararların astlar arasında çatışma olasılığı yüksek mi ?
- Astların isabetli kararlar için yeterli bilgileri var mı?



Şekil: 1.6 Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

Kaynak: (Zel, 1999)

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

Liderlerin, yukarıda belirtilen sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergileyeceği ortaya çıkmaktadır. (Şekil: 1.6) Model daha çok, belli durumlar için, lider ile astlarının ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür (Zel, 1999).

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

Vroom-Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır: (Zel, 1999)

*Kararın niteliği (quality):* Çalışanların işi başarmalarını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha önemsizdir. Örneğin; organizasyon içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir. Diğer yandan, su soğutucuları için yer seçimi veya iş yerindeki kafeterya için malzemelerin alınmasına ilişkin kararların grup performansı üzerinde etkisi yok denecek kadar azdır. Kısacası, lider tarafından alınan kararların niteliği organizasyon içinde çalışanlar ve çalışma yöntemleri ile ilişkiliyse, söz konusu kararlar verimliliği ve etkinliği direkt etkilemektedir.

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

içinde alınan kararları kendi kararlarıymış gibi benimserlerse, kararları etkin bir şekilde uygulamaya daha meyilli olacaklardır.

*Vaktinde davranmak:* Kabul edilebilir ve iyi kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir (Zel, 1999).

Her türlü karar verme durumu için astların kararlara katılmaları uygun değildir. Hangi durumlarda astların kararlara katılacağı belirlenmesinde en önemli kriter, " kararın niteliği " dir. Bunun belirleyicisi, bu kararın grup faaliyetlerini etkileme derecesidir. Kararın niteliğinin düşük olduğu durumlarda verilecek kararın grup başarısı üzerindeki etkisi düşük olacaktır. Bu durumda, lider astları karara katmadan, tek başına karar verebilir. Ancak, karar bir öneme sahipse, bir başka ifade ile verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dahil etmesi gerekir (Zel, 1999).

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve modelin dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söylemeyeceğini ifade etmişlerdir (Zel,1999).

Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli'nde ise liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze olan ve olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır (İK, 2003).

#### 1.2.1.3.5 Normatif Liderlik Teorisi

1973 yılında Vroom ve Yetton'un liderin karar verme etkililiğini artırmak için ortaya koydukları normatif liderlik modeli karar verme açısından 5 liderlik biçiminden uygun olanını seçmeye dayanmaktadır. Bu liderlik tipleri; bireysel karar alan, bireysel olarak astlara danışan, gruba danışan, grubu yöneten ve grup kararına uyan ve sınırlar çerçevesinde kararı gruba bırakandır (Lussier ve Achua, 2004 ).

Bu teoriye göre, liderler karar verme sürecinde yoğunlaşırlar ve bu kararların alınmasında çalışanların katılımı önemlidir. Teoriye göre iyi verilmiş kararlar kadar bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu faaliyet aynı zamanda liderliğin etkililiğini arttırmakta ve astların gelişimini sağlamaktadır. Bu olumlu yönlerine rağmen, karara katılma faaliyetinde, görecelik, zaman kaybı ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması gibi olumsuzluklar bu teorinin uygulanmasını güçleştirmektedir (Erçetin,1998).

Normatif Liderlik Yaklaşımında liderlik sürecindeki ilişkiler Tablo:1.5' de verilmiştir.

Tablo:1.5. Normatif Liderlik Yaklaşımında Liderlik Sürecindeki İlişkiler

<b>Astlar</b>	<b>Lider</b>	<b>Durum</b>
*Gelişmeye bağlı karar modeli	* Liderin deneyimi	*Zamana bağlı karar modeli
- Bağlılığın önemi		
- Bağlılık ihtimali	<b>Liderlik biçimleri</b>	
- Hedefler için grup desteği	Bireysel karar alan	
- Grup deneyimi	Bireysel olarak astlara danışan	
- Takım çabası	Gruba danışan	
	Grubu yöneten, grup kararına uyan	
	Kararı gruba bırakan	

Kaynak : (Lussier ve Achua, 2004; 148)

### 1.2.2 21. Yüzyıl Liderlik Yaklaşımları

21.yüzyıl liderlik yaklaşımlarının artmasına olanak sağlamıştır. Kuşkusuz bunda teknolojinin hızla gelişmesi önemli rol oynamaktadır. Artan rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek için yeni liderlik yaklaşımlarına yönelmişler ve işletme performanslarını arttırmaya çalışmışlardır. 21.yy liderlik yaklaşımları olarak bilinen bu yaklaşımların günümüzde en yaygın olanları araştırmada incelenmiştir.



### 1.2.2.1 Karizmatik Liderlik

Günlük dilde bireyler arasında argo bir deyim olarak, “ karizma yapmak”, bazen alaycı bir ifadeyle “ Adam safi karizma ” gibi kullanımları olan karizma kavramı, liderlik ile birlikte düşünülmektedir (Baltaş, 2002).

Karizmatik liderlik ile ilgili ilk olarak çalışmalar yapan, İsviçreli Jurg Weber olmuştur. Weber’ e göre karizmatik liderleri diğer insanlardan ayıran en önemli özellik onların Tanrı vergisi ayrıcalıklara sahip olmasıdır. Kavramsal bir modele dayanmayan bu tanım, daha sonra bir çok bilim adamının ilgisini çekmiş ve araştırma konusu olmuştur (Baltaş, 2002).

Weber (1947), karizma tanımlarında, geleneksel ve formal otoriteden daha çok astların bunu nasıl algıladığına dayalı bir çalışma yapmış ve bu süreç yeni karizmatik liderlik yaklaşımı olarak, House (1977), Conger ve Kanungo (1987, 1988), Shamir (1993), House ve Arthur (1993) tarafından genişletilmiştir (Yukl, 2002).

Conger’e göre karizmatik liderler organizasyon içinde kuantum değişimini ortaya çıkarma yeteneğine sahiptirler. Ona göre karizmatik liderler hedeflere ulaşmada 4 aşama belirlerler. İlk aşama gerçekçi ve heyecan verici bir vizyon belirlemedir. İkinci aşama vizyonu açıklamak, üçüncü aşama vizyon etrafında güven ortamı yaratmak ve son aşama da vizyonu gerçekleştirmektir (Shriner ve diğerleri, 1997).

Karizmatik liderler kendi benliklerinin farkındadırlar ve kendilerini motive edebilirler. Bütün bu özellikleri doğuştandır. Onlar sahip oldukları bu özellik ile çalışanları motive etme gücüne sahiptir (Geybullayev, 2002).

Karizmatik liderlerin güçlü bir konuşma yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (Aytaç, 2003).

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Yüksek özgüven,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- Fisk alma,

- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma.
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması

Robert Tucker karizmatik liderin oluşumunu ve özelliklerini şöyle özetlemiştir (Werner, 1993).

- Karizmatik liderler ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel kriz anlarında ortaya çıkar ve duruma müdahale ederek çözüm yolu bulurlar.
- Cezbedici bir güç ve aşırı bir kendine güven duygusu karizmatik liderde olması gerekli özelliklerin başında gelmektedir.
- Karizmatik liderler olumsuzluklar ortaya çıktığında yeni öneriler ortaya atarak planlar geliştirirler.
- Çalışanlara işlerin yoluna gireceğini belirtmekle kalmayıp mükemmel olacağını vaad eder.

Karizmatik liderlikle ilgili dört ana kuram mevcuttur. Bunlar Karizmaya Atıf Kuramı, Benlik Kuramı, Psikoanalitik Yaklaşım ve Sosyal Bulaşma Kuramı' dır. (Yukl, 2002).

#### 1.2.2.1.1 Karizmaya Atıf Kuramı

Conger ve Kanungo (1987) tarafından ileri sürülen ve karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan bir kuramdır. Astların lidere karizmatik özellikler atfetmesi, liderin yetenekleri, davranışları ve durumun özelliklerine bağlıdır. Lider eğer yeteneklerini etkili bir şekilde kullanamayıp bunları çalışanlara göstermiyorsa lidere karizmanın atfedilmesi mümkün değildir (Yukl, 2002).

Conger ve Kanungo' ya göre karizma belirli bir kişiye (lider), örgütte çalışan bireyler tarafından yapılan bir atıftır. Bu nedenle de ortaya koymuş oldukları kuram karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel davranış tarzlarının ortaya konulmasına (başka bir deyişle, liderlerin ilgilendiği hangi tür davranışların, başkalarının karizmatik olarak görülmelerini sağlayacağına) yönelmektedir. Bununla birlikte yazarlar, bir kişiye karizma atfedilmesini sağlayan davranışların her karizmatik

liderde aynı derecede olmayabileceğini söyleyip karizma atfedilmesi açısından her davranışın nisbi öneminin liderlik durumuna bağlı olduğunu vurgulayarak, kuramların durumsallık boyutunu da işaret etmektedirler (Kılınç, 2004).

Karizmatik liderin özellikleri ve davranışları, liderin kendine güvenmesi ve astlarının güvenini kazanması, ortaya belirgin bir vizyon koyması, vizyona ulaşmada alışılmadık metotlar kullanması, yaratıcı ve yenilikçi olması ve savunduğu fikirler doğrultusunda gerekirse kendini feda edebilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Kılınç, 2004).

Temel etkileşim sürecinde, astların lideri bir örnek olarak görmesi gerekir. Karizmatik liderler, yeni inanç ve değerleri ortaya koyarak, bunları örgüt içindeki yapılara uyumlu hale getirerek etkileşimi sağlamaktadır (Yukl, 2002).

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik kuramlarında, " kişisel risk üstlenme ", " kendini kurban etme ", " savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma " ve " güven uyandırma " gibi özelliklere sahip liderlere karizma atfedilmesinin daha muhtemel olacağını ifade etmişlerdir (Kılınç, 2004).

Karizmatik liderlikte vizyon odaklı dört aşamalı sürecin gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bu aşamalarda liderlerin çalışanlara fırsat vererek onlara güvenmeleri, oluşturulan vizyonun açıkça ifade edilmesi, vizyonun başarılması için yöntemlerin geliştirilmesi ve nihayetinde vizyonun başarılması süreci zahmetli bir süreç gibi gözükse de başarıya ulaşmak için kaçınılmazdır (Conger, 1989).

#### **1.2.2.1.2 Benlik Kuramı**

House (1977)' in ortaya koymuş olduğu bir kuram olup, karizmatik liderlerin nasıl davrandıkları, özelliklerinin ve yeteneklerinin ne olduğunu belirlemek ve hangi koşullar altında ortaya çıktıklarını saptamaktadır ( Kılınç, 2004).

Karizmatik liderlik kuramlarının çoğunun, karizmatik liderlerin çalışanlarını nasıl derinden etkileyebildiği ve onları, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kılmaya iten davranışlara tatminkar bir açıklama getiremediğini vurgulayan Shamir; House ve Arthur' la birlikte söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik yeni bir karizmatik liderlik kuramı geliştirmiştir (Kılınç, 2004).

Shamir (1993), bu kurama çalışanların motivasyonunu ekleyerek, aşağıdaki belirtilen dört noktayı ortaya çıkarmıştır (Yukl, 2002)

- Davranış, kişilerin duygu ve değerlerini yansıtırken, kişiye özgü tarzların bir amacı vardır.
- Kişiye özgü tarzlar, sosyal kimlik ve değerlerin bir hiyerarşisidir.
- İnsanlar kendi öz güvenlerini ve değerlerini artırmayı amaçlayarak kendilerini motive ederler.
- İnsanlar tarzları ile davranışları arasında bir uyum sağladıkları zaman motivasyonları yüksek seviyede olur.

House (1977), liderin davranışları ve inançları, astlar tarafından doğru anlaşılır, astlar ile lider arasında güven ortamı oluşur ve uyum sağlanırsa, astların liderlerini takip etmelerinin daha kolay olacağını belirtmektedir (Yukl, 2002).

Kuram ile ilgili önemli özellik ve davranışlar; (Kılıncı, 2004)

- Değişik vizyonun ortaya konulması,
- Vizyonu belirlemede güçlü bir iletişimin kurulması
- Vizyona ulaşmada kişisel riskler alma ve kendini feda etme,
- İletişimde yüksek beklentilere yönelme,
- Astlara güven telkin etme,
- Vizyon ile uyuşan davranışlar sergileme,
- Astlar üzerindeki etkiyi yönetme,
- Grup ya da örgüt üzerinde etkileşim açısından liderin etkisi, sosyal tanınma, bireysel ve kollektif yeterliliğin başlatılmasıdır.

Shamir'in Benlik Kuramı karizmatik liderlikteki etkileme sürecini lider ve çalışanların karşılıklı alış veriş olarak ele alan daha önceki karizmatik liderlik kuramlarından farklı olarak liderin vizyonunun, çalışanların kimlikleri ve değerleri ile uyumlu olması halinde liderin motivasyonel etkisinin daha güçlü biçimde ortaya çıkacağını vurgulamaktadır. Bu nedenle de karizmatik liderlerin astlarını anlayabilmesi için; onların ihtiyaç, değer ve öz kimliklerine uygun davranış göstermesi son derece önem taşımaktadır (Kılıncı, 2004).

### 1.2.2.1.3 Psikoanalitik Yaklaşım

Psikoanalitik Yaklaşım Freud'un psikanaliz kuramını esas alan bir yaklaşım olup, Kets de Vires ve Lindholm (1988) tarafından ortaya konmuştur. Etkileşim süreci, geçmişinde kötü olaylar ve durumlarla karşılaşan ve acı çeken kişilerin, ortaya çıkan bir lider tarafından, güçlendirme ve yayılma yoluyla bu zorlukların üstesinden geleceklerine inanmaları durumunda gerçekleşmektedir. Bu süreçte önemli olan nokta, kendini yetersiz ve suçlu hisseden, korkan ve ayrımcılığa uğramış gibi düşünen kişilerin, liderin ortaya koyduğu rasyonel ve duygusal hedeflere hizmet edecek inanç ve değerleri paylaşmalarıdır (Yukl, 2002).

### 1.2.2.1.4 Sosyal Bulaşma Kuramı

Liderin, doğrudan astlarıyla iletişim kurmadığı zamanlarda, nasıl bir etkileşim süreci olduğunu ve astların bundan nasıl etkileneceklerini araştıran Meindl (1990), bunun sosyal bulaşma yoluyla olduğunu açıklamaktadır. Bu kuramda, diğer kuramlardan farklı olarak, liderin sembolik özellik taşıdığı, davranışların, değerlerin ve inançların sosyal normlarla oluştuğu, belirli bir örgüt kültürünün oluştuğu, sadakat ve bağlılık özelliklerinin bulunduğu ve lider değişse bile bu duruma çalışanlar tarafından uyum sağlandığı koşullar mevcuttur (Yukl, 2002). Liderin değişmesi, liderin kaybı ya da çekiciliğini kaybetmesi ile mümkün olabilir. Lidere karizma atfedilmesi, astların yeni davranışları ve duygulara adapte olması ve bunları benimsemesi ile ilgilidir. Liderlerin kendilerini tanıtmaları başlangıçta önemli olup daha sonraki aşamalarda bu durum yerini, sosyal tanınma, değer ve inançlara yönelik rasyonel bir sürece bırakmaktadır (Yukl, 2002).

Karizmatik liderlik ile ilgili belirtilen dört liderlik yaklaşımının karşılaştırmalı özeti Tablo:1.6' da ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere; günümüzde araştırmacılar liderlerin karizmatik özelliklerini bulmak üzere çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmada karizmatik liderlik kuramı, karizmaya atıf kuramı, benlik kuramı, psikoanalitik yaklaşım ve sosyal bulaşma kuramı olarak ele alınmıştır.

Karizmatik liderliğin yukarıda belirtilen dört yaklaşıma göre bazı kısıtlamaları mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Wren, 1995).

- Gerçekçi olmayan beklentilerin oluşması
- Bağımlılık ve karşı bağımlılık gibi kısıtlamaların meydana gelmesi
- Liderin fikirlerinden ayrı fikirlerin benimsenmesi
- Sürekli etkileme ve büyüme ihtiyacının oluşması
- Potansiyel olarak kandırma ve bilgi sızdırma hissi
- Yönetimin ileri kademelerinde bazı haklardan vazgeçilmesi
- Bireysel liderin etki alanının kullanılması

Nadler ve Tusman (1990), karizmatik liderliğin bazı noktalarda yukarıdaki kısıtlamaları da içeren eksiklikleri olduğunu belirtmekte ve karizmatik liderliğin ötesinde ödül ve ceza sitemini düzenleyen, rekabeti geliştirmede takım çalışması ve yeni standartlar belirleyen araçsal liderlik yaklaşımının gerekli olduğunu açıklamaktadır.

Karizmatik özellikler, etkileşim sürecinde, lider, astlar ve durumun özellikleri dikkate alınarak düşünülmelidir. Tucker (1968), karizmatik liderlik özelliklerini, sıradışı vizyon belirleyebilme, vizyonun başarılmasındaki sözel yetenekler, görev bilincinin yüksek olması, kendine aşırı güven, zeka ve astları için yüksek beklentiler sunmak olarak ifade etmektedir (Hughes, Ginnet, Curphy, 1993 ).

Karizmatik liderlik kapsamında vizyonun oluşturulması, uygulanması ve iletilmesi gibi aşamaların örgütsel bağlılıkla bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Rowden, 2000). Karar verme biçimi ve verilen karar sonucundaki çıktıların karizmatik liderlikle ilişkisi araştırıldığında, eğer başarılı sonuçlara ulaşıldıysa, bu durumun karizma ve deneyim açısından lidere bir güç kazandırdığı bulunmuş ve karar alma biçimi ile çıktıların etkisinin doğrudan karizmatik liderlikle ilişkili olduğu belirlenmiştir (Puffer, 1990).

82 erkek, 17 bayandan oluşan üniversite grubu ile yapılan karizmatik liderlik çalışmasında, karizmatik liderle çalışan ve hiç geri besleme verilmeyen astlar ile karizmatik olmayan ancak iç ve dış sürekli geri besleme verilen astların performanslarının çok yakın olduğu görülmüş ve geri besleme ile performans arasındaki çok güçlü ilişki bulunmuştur (Shea ve Howell, 1999; 391).

Tablo: 1.6. Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılmalı Özeti

Örgütsel Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	Karizmatik Liderlik Kuramı (House)	Karizmaya Atf Kuramı (Conger Ve Kanungo)	Benlik Kuramı (Shamir)	Psikoanalitik Yaklaşım (Kets De Vries Lindholm, Abse ve Ulman)	Sosyal Buluşma Kuramı (Meindl)
Yaklaşımların Yönelimi	Karizmatik liderleri diğer insanlardan farklı kılan faktörler nelerdir?	Hangi tür davranışlar karizma atfedilmesini olanaklı kılar?	Karizmatik liderler çalışanları nasıl derinden etkiler ve onları örgüt çıkarımı kendi çıkarlarının üstünde tutmaya nasıl motive ederler?	Karizmatik liderler çalışanların gözünde nasıl olağanüstü ve ilahlaştırılan bir figür olarak görülürler?	Karizmatik lidere yönelik tepkiler yüz yüze etkileşim içinde bulunmayan pek çok insanda nasıl aynı anda ortaya çıkabilmektedir?
Lider Özellikleri	# Yüksek özgüven # Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı # İnançlarının doğruluğuna ikna etme	# Kişisel risk üstlenme # Kendini feda etme # Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma # Güven uyandırma	# Güdülere harekete geçirme # Kendini feda etme	(Liderlerden çok çalışanların pozisyonuna ağırlık verme)	(Çalışan yönelimli bir yaklaşımdır. Liderin özellikleri pek önem taşımaz.)

Kaynak : (Eylem, 2004)

### 1.2.2.2 Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramının 21.yüzyıl liderlik yaklaşımlarında önemle vurgulanması bazı araştırmacıların vizyoner liderlik olarak ele aldıkları, diğerlerinden farklı olduğunu ileri sürdükleri bir liderlik süreci tanımlamalarına yol açmıştır. Vizyoner liderliğin, transformasyonel, karizmatik, kültürel vb. liderlik yaklaşımlarından farklı olup olmadığı tartışmalıdır. (Erçetin, 1998)

Vizyon sözcüğü, vizyoner liderliğin temel taşıdır. İyi bir vizyonda bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler, örgüte bağlılığı çekici hale getirip insanlara enerji vermeli, çalışanların hayatlarına anlam katmalı, mükemmellik standardına sahip olmalı ve geçmiş ile geleceği birbirine bağlayacak köprü vazifesi görmelidir (Nanus, 1992). Güçlü vizyonlar, örgütün yapısına her zaman uygun olan, mükemmellik standardını karşılayan, amaç ve yönü belirlerken ikna edici olan, ilham verici, bağlılığı destekleyen, hırslı, örgüte esneklik kazandıran vizyonlardır (Nanus, 1992).

Vizyoner liderlik, bir örgütün bütünü ya da bir bölümü için gelecekte ulaşılabilir ve çekici bir vizyon yaratmak ve buna yönelik uygulamaya geçmektir (Robbins, 2000). Uygulamaya dönük olma, yetenekler, uzmanlık alanları ve elde edilen veya edilebilecek olan kaynakların tümünü içermektedir. 21.yy örgütleri, vizyonları doğrultusunda ilerlemede vizyoner liderliği bir araç olarak kullanmaktadırlar.

İvme kazanmış olan teknolojik değişim, kültürel farklılıkların olduğu bir çalışan grubu, yüksek kalitede ve bilgiye sahip kişiler, yeni müşteri tanımları ve istekleri ve küresel anlamda karmaşıklık, ortak olarak vizyona dayalı belirli bir yönlendirme olmadan başa çıkılamayacak değişkenlerdir (Robbins, 2000).

Nanus' a göre vizyon organizasyonda amaca ulaşmak için gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek sağlamaktır (Shriberg ve diğerleri, 1997).

Vizyonun hayati öneme sahip diğer noktaları vizyonun kontrolü, vizyonu etkileyecek kritik konuların yönetimi, vizyonun güncel tutulması ve revize edilmesidir (Quigley, 1993). Vizyonun içeriği, devamlı başarıyı koruma ve yeni yönelimler



sağlamada, liderin başarılı olup olmadığına karar vermede kritik bir unsurdur (Berson, Shamir, Avolo, Popper, 2001).

Örgütlerin vizyona ihtiyaç duyma durumları, kritik süreçlerdeki kişiler arası anlaşmazlıklar, faaliyetlerde ek çaba harcanmaması, riskten kaçma, pazar payının kaybedilmesi, trendlerdeki düzensizlik, ortak hareket ve başarıma hissinin kaybolması ve çalışanların tatmin hissi duymamaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Nanus, 1992).

Vizyon ile faaliyetler ilişkisinde, liderliğin mikro, makro ve meta düzeyleri düşünüldüğünde mikro düzeyde yapı, makro düzeyde stratejiler ve meta düzeyinde ilham verme önem taşımaktadır (Dilts, 1996). Ruhsal etkileme biçimindeki çıktı vizyon olup, liderlik davranışı vizyoner liderlik davranışı olmaktadır (Dilts, 1996).

Vizyoner liderlikte, vizyoner aklın önemli bir yeri vardır. Bu akıl, mantıklı düşünen, analizci, sistematik, stratejik, yaratıcı ve deneyimi artırmayı amaçlayan yapıdadır (Koestenbaum, 1991).

Vizyoner bakış açısına sahip lider, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Bilgili, 2000).

Vizyon sahibi lider yeni yaklaşımlar dener, girişimcidir ve yeni fırsatlar yakalar. Yeni fikirler oluşturur ve bir fikir ya da vizyona destek bulmaya çalışır, ikna edicidir. Lider yeni ilişkiler ve fikirler oluşturur ve problemlerin çözümünde yeni ve farklı yollar yaratır, gerektiği zaman, kabul edilen grup normlarının dışında düşünüp hareket edebilir (Akiş, 2004).

Yönetimde yenileşme çerçevesinde yapılan çalışmalar, iki farklı liderlik modeli temeline dayanmaktadır (Bilgili, 2000).

Birincisi, lider güçlü bir vizyon modelinde açık bir vizyon geliştirmeyi başarır. Özel simgeler bu vizyonla anlam kazanır. Bu modelde vizyoner lider geleceği en iyi bir şekilde kestirmeye çalışır (Bilgili, 2000).

İkincisi örgütün zayıf bir vizyon modelinden yararlanmasıdır. Bu durumda yeni lider hoşgörüsüzdür. Örgütün bütün düzeylerindeki değişme ihtiyacı, daha çok

tekrarlanan ve güç kullanımına dayalı mesajlardan oluşur. Çözüm için getirilecek önerileri lider seçer ve anlamlı kılmaya çalışır (Bilgili, 2000).

Vizyoner liderlikte üç önemli özellik mevcuttur. Bunlar; vizyonun oluşturulması (örgüt imajı ve kültürü içeren), vizyonu başaracak örgüt kültürünü ve yapısını ortaya koyan temel felsefeyi belirlemek ve liderin kendine özgü ve önceki özelliklerle tutarlı ve örnek alınacak davranış modeli sergilemesidir (Wren, 1995).

Vizyoner liderler için vizyoner rollerinin etkili olması ile ilgili olarak üç yetenek çok önemlidir (Robbins, 2000)

#### Vizyonun çalışanlara açıklanması

- Vizyonun sadece sözlü olarak değil aynı zamanda davranış olarak da gösterilmesi
- Farklı liderlik davranışları ve süreçleri kullanılarak vizyonun genişletilmesi

Başarılı bir vizyoner lider formülasyonu aşağıdaki gibidir (Nanus, 1992).

Vizyon + İletişim = Paylaşılan amaç

Paylaşılan amaç + Güçlendirilmiş çalışanlar + Uygun örgütsel değişimler + Stratejik düşünce = BAŞARILI VİZYONER LİDER

Vizyoner liderlik çatısında, Sashkin (1990) stratejik liderlerin, astlara uzun dönemli örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesinde yardımcı oldukları için örgüt üzerinde daha önemli etki yarattığını belirtmektedir (Hunt, 1991).

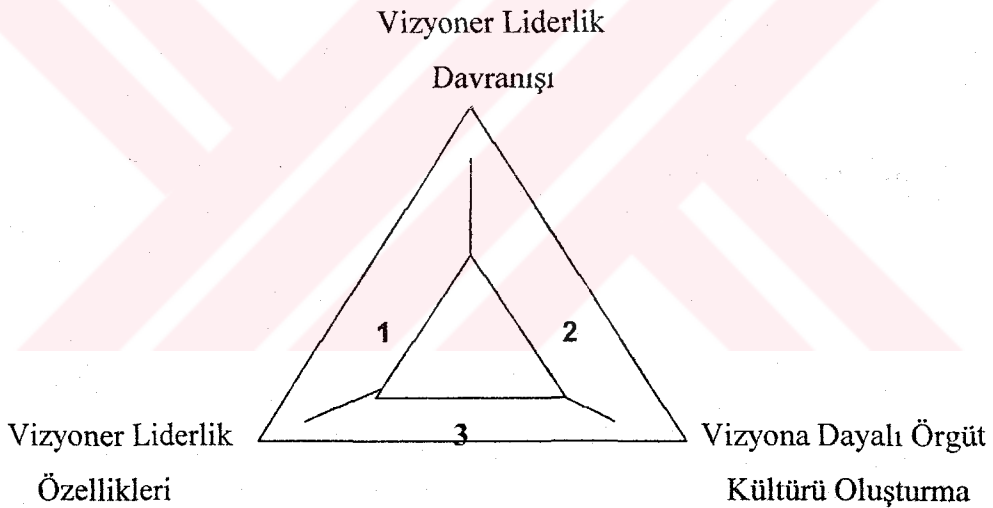
Bennis ve Nanus (1985), vizyoner liderlerin vizyon ve örgüt kültürü oluşturarak işletmenin kritik fonksiyonlarına önemli katkılar sağladığını belirtmiş vizyon ve kültür oluşturma süreci ile ilgili liderlik davranışlarını içeren bir yaklaşım belirlemişlerdir (Hunt, 1991).

Bu yaklaşım liderin kişisel özelliklerini, örgütsel düzenlemede kültür ve vizyon oluşturma faaliyetlerini ve bunun davranışa yansımalarını incelemektedir. Kişisel özellikler, sosyal odaklı güç, yeterlilik, karar alma süreçlerinde zaman kullanımını ele

alırken, örgütsel düzenleme, kültür ve vizyona yönelik olarak adaptasyon, hedefin başarılması, koordinasyon ve kültürel devamlılığı esas almıştır.

Vizyoner liderlik davranışları, vizyonun gerçekleştirilmesini sağlama, bireylerle vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik iletişim kurma, güveni sağlama, saygı duyma ve risk alabilme davranışlarını kapsamakta olup, vizyoner çatı örgüt kültürü ile ilişkilidir (Hunt, 1991). Bu özelliklere ilave olarak, liderin işletmenin vizyonu doğrultusunda astları ile iyi ilişkiler kurması ve karşılıklı güven sağlaması önemlidir (Wren, 1995).

Vizyoner liderlik özellikleri, vizyona dayalı örgüt kültürü oluşturma ve vizyoner liderlik davranışları ile ilgili olarak Sashkin (1995) bir model oluşturmuştur. Vizyoner Liderlik Davranışı Anketinde de bu yapıya yer vermiştir. Bu model Şekil 1.7' de belirtilmiştir (Sashkin, 1995).



Şekil:1.7 Vizyoner Liderlik Değişkenleri Üçgen Modeli

Kaynak: (Sashkin,1995)

Yukarıdaki üçgende, modele dayalı olarak liderin alabileceği dokuz liderlik rolü tanımlanmıştır (Sashkin, 1995).

Bu roller, büyük üçgenin içindeki küçük üçgenin alacağı şekile göre belirlenmektedir. Buna göre, eğer içteki üçgen vizyoner liderlik davranışına doğru bir yönelme gösterirse, (1) karizmatik birey rolü, vizyoner liderlik özelliklerine doğru bir yönelme olursa, (2) vizyona dayalı düşünen rolü, vizyona dayalı örgüt kültürü

oluşturmaya bir yönelme olursa (3) örgütü düşünen rolü temsil etmektedir (Sashkin, 1995).

Lider, eğer içteki üçgen vizyoner liderlik davranışı ve vizyoner liderlik özelliklerine doğru eğilim gösteriyorsa, (4) vizyoner-karizmatik birey rolünü, vizyoner liderlik davranışı ve vizyona dayalı örgüt kültürü oluşturmaya eğilim gösteriyorsa, (5) örgüt mimarı rolünü, vizyoner liderlik özellikleri ve vizyona dayalı örgüt kültürü oluşturma bölgesine doğru bir eğilim gösteriyorsa, (6) örgüt planlamacısı rolünü üstlenmektedir (Sashkin, 1995).

Öte yandan şekildeki küçük üçgen, halihazırdaki konumda olursa, (7) gelişmekte olan yönetici rolü, orta boyda olursa, (8) vizyoner açıdan istenilen düzeyde ve üstün başarıma güdüsüne sahip lider rolü ve son olarak büyük boyda olursa, (9) ideal vizyoner lider özellikleri, vizyoner liderlik davranışı ve kültür oluşumunu göstermekte ve kendini gerçekleştirme rolünü ifade etmektedir (Sashkin, 1995).

Türkiye’de, Koç Üniversitesi’nden, Doç. Dr. Zeynep Aycan’ın, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları uygulamaları adlı kitabında değişik liderler aktarılmıştır. Rahmi Koç’a göre, vizyon sahibi liderler yaratıcı ve ileri görüşlüdürler, bu da olaylara doğru tespit getirmeyi ve uygun çözümler üretmeyi sağlamaktadır. Yine vizyoner liderliğe Siemens’ in kurucusu Werner Von Siemens’i örnek veren Rahmi Koç, Siemens’ in hep büyüyerek dünyaya açılmasının kurucusunun vizyon ve fikirlerine bağlı kalmak olduğunu söylemektedir (Akiş, 2004).

### 1.2.2.3 Stratejik Liderlik ve Stratejik Liderlik Fonksiyonları

Strateji; işletme vizyonunu gerçekleştirmek için, temel amaçların, hedeflerin, önemli politikaların ve planların hepsini kapsamaktadır (Jain, 1993). İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen olumsuzlukları açıklığa kavuşturan ve genel amaçlara ulaşmada işletmenin özelliklerini belirleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşmasını sağlayan bir seçim ve uygulama sürecidir. Yapılan seçimler ve bunun sonucu olarak uygulamalar işletmenin devamı açısından çok önemlidir (Eren, 2000).

Stratejik liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmada vizyonun belirlenmesi, görevlerin başarılmaması ve stratejilerin belirlenmesi gibi özellikleri taşıyan işletme açısından kritik bir süreçtir (Bennis, 1989).

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirmek, küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Altıntaş, 2003).

Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve arkasından insanları o noktaya sürükleyebilmektir (Altıntaş, 2003).

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçişte esnekliği sağlamak ve diğerlerini geçiş sürecinde güçlendirmektir. Yapısı gereği çok fonksiyonlu olan stratejik liderlik, başkaları aracılığı ile değişimi sağlamak, bütün kuruluşu bir değişim sürecine sokabilmek, fonksiyonel ufukların ötesine geçebilme potansiyelini yaratmaktadır. Günümüzdeki sosyal ve teknolojik değişimlerin hızı nedeni ile stratejik liderler belirsizlik ortamlarında insan doğası ile nasıl ilgileneceklerini bilmek durumundadırlar (Merih, 2002).

Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik nitelik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi, yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecek gibi görünmektedir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı olarak performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar (Altıntaş, 2003).

Stratejik liderlik yaklaşımında liderler, şirketin tepe stratejisti rolünü üstlenirler, firmanın geleceğini çizer ve belirlenen yere varmak için planlar hazırlarlar (İK, 2002).

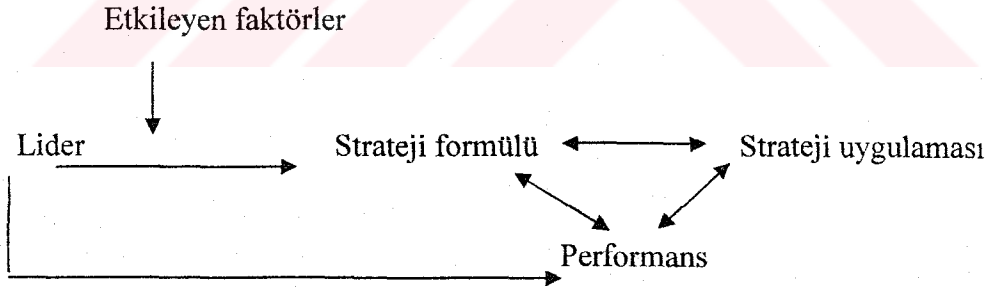
Etkili stratejik liderliğin sorumluluğu en tepededir. Bu tepenin şekli ve yapısı, kuruluşun hukuki ve profesyonel örgütlenmesine göre çeşitli görünüm alabilir. Stratejik liderler ünvanlardan ve pozisyonlardan bağımsız olarak, başkaları

tarafından yapılması mümkün olmayan önemli sorumluluklar yüklenirler (Merih, 2002).

Stratejik liderlikte, hedeflerin seçiminde, ölçülebilirlik, başarılabirlik ve zamanlama kavramları çok büyük önem taşımaktadır. Strateji formülasyonu için diğer üst yöneticilerin katılımı ile uzun dönemi içeren planların yapılması, SWOT analizine göre ortaya koyulan durumu değerlendirme ve muhtemel sonuçları öngörme kabiliyeti önem kazanmaktadır (Lussier ve Achua, 2004).

Stratejik liderlik son derecede karmaşık fakat kritik olan bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. Stratejik başarı için bunun bir gerek olması ve firmaların genel olarak bürokratik, hiyerarşik bir anlayış ve yapı altında yönetilmesi bir çok kuruluş için başarılarını engelleyen stratejik bir faktör olmaktadır. Yaşam ve ölüm savaşına girmek durumunda olan bir çok firma gerekli olan stratejik yönetim anlayışını ve stratejik liderlerini oluşturmadığı için ağır faturalar ödemek durumunda kalmaktadır (Merih, 2002).

Stratejik liderlerin stratejiyi formüle etmesi ve bunu uygulaması ikili rol olarak değerlendirilmekte ve aşağıdaki şekilde bu sürece yansımaktadır.



Şekil: 1.8 Stratejik Liderin İkili Rolü

Kaynak: (Nahavandi, 2000; 203)

Göreve veya ilişkilere dönük olma, içe veya dışa odaklı olma ve dinamik veya statik olma gibi davranış şekillerinden hangisinin uygulanacağı stratejik liderlikte bir çelişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış şekillerinin ışığında, stratejik lider tiplerini kontrol etme isteği ve verdikleri mücadele tarzı açısından incelediğimizde dört liderlik tipi ortaya çıkmaktadır (Nahavandi, 2000).

Tablo:1.7. Stratejik Liderlik Tipleri

Yüksek derecede mücadele eden	Yüksek kontrole sahip yenilikçi	Katılımcı yenilikçi
Düşük derecede mücadele eden	Statüko koruyucu	Süreç yöneticisi
Mücadele Kontrol	Yüksek kontrol	Düşük kontrol

Kaynak: (Nahavandi, 2000)

Tablo: 1.7' ye göre yüksek derecede mücadele eden ve yüksek kontrole sahip lider yüksek kontrole sahip yenilikçi lider özellikleri taşımakta, düşük derecede mücadele eden ve yüksek kontrole sahip lider statüko koyucu özellikler sergilemektedir. Mücadele gücü yüksek düşük kontrole sahip lider katılımcı ve yenilikçi lider olarak tanımlanırken, mücadele gücü düşük ve kontrolü zayıf lider süreç yöneticisi özelliklerini taşımaktadır.

Başarılı bir stratejik liderlik bazı kilit fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. **S5K** olarak tanımlanan bu fonksiyonlar **STRATEJİK: Kurgu-Konum-Kontrol-Kadro-Kültür** olarak açıklanmaktadır. Bu fonksiyonların kuruluşların yaşı, ölçeği ve yapısı ile doğrudan bir ilişkisi yoktur. Bir kişilik basit yapıli kuruluşlardan yüz binlerce kişilik çok karmaşık kuruluşlara kadar ürün ve hizmet sunmayı planlayan her kuruluşun her dönemi ve yapısı için geçerlidirler. (Merih, 2002) S5K fonksiyonları Tablo: 1.8' de gösterilmiştir.

Tablo.1.8: Stratejik Liderlik Fonksiyonları (S5K)

<b>Stratejik Kurgu</b>	Kuruluş varlık nedeninin (Misyon ve Vizyon) ve Hedeflerinin Belirlenmesi
<b>Stratejik Konum</b>	Kuruluş Yapısının, Yetkinlikler (Capabilities) Becerilerin (Competencies) Yaratılması ve Geliştirilmesi.
<b>Stratejik Kontrol</b>	Dengeli ve Uyarıcı bir Stratejik Kontrol Sistemi Yaratılması ve sürdürülmesi
<b>Stratejik Kadro</b>	İnsan Kaynağının Geliştirilmesi ve Strateji ile bütünleştirilmesi
<b>Stratejik Kültür</b>	Deontolojiye Dayanan Etkin bir Kuruluş Kültürünün yaratılması ve yaygınlaştırılması

Kaynak : (Merih, 2002)

#### 1.2.2.4 Kültürel Liderlik

Kültür inançlar, davranışlar, geçmişten gelen değerler, varsayımlar, işlerin yapılma şeklini içermektedir. Kültür devamlı bir olgudur ve işletmelerde yeni üyelere öğretilmesi ve onlarla paylaşılması gerekli en önemli husustur. Örgüt kültüründe, liderin uyguladığı ve takip ettiği değer ve ilkeler, çalışanların davranışları, ahlaki standartlar, politikalar yer almaktadır. Kültür, örgütlerin içsel bütünlük sağlamalarında ve çevreye adaptasyonunda yardımcı olmaktadır (Lussier ve Achua, 2004).

Kültürün bileşenleri, lider ve onu takip eden çalışanlar tarafından yazılan bildiriler, değerler, felsefeler, politikalar olarak ifade edilmektedir. Örgütün pozisyonunu, örgüt içi farklılıklar ve çok kültürlü alandaki uygulamaları ve durumu belirlemektedir (Lussier ve Achua, 2004).

Liderlik ile kültür birbirine ihtiyaç duyan kavramlardır. liderlik sahip olunan kültür etrafında şekillenir (Fairholm, 1988). Liderlerin işletme içerisinde meydana getirdikleri kültürün başarıyı getirmesi gerekmektedir. Lider işletme kültürü oluştururken öncelikle varolan ve geçmişten gelen kültürün hedeflere ulaşmada ne kadar başarılı olacağını hesaplamalı ve eğer mevcut kültür amaçlara ulaşmada yetersiz



kalacaksa hemen astlarıyla iletişim kurarak yeni bir kültüre olan ihtiyacı belirtmeli ve örgüte sağlayacağı yararları açıklamalıdır (Lussier ve Achua, 2004 ).

Liderliği kültürel çevre anlamlı kılmaktadır, doğal olarak lider de çevreye yeni anlamlar katmaktadır. Kültürel liderlik kavramsal bir çerçevede ele alınırsa 1) varolan kültürü koruma ve sürdürme 2) yeni bir kültür oluşturma olarak iki boyutta irdelenebilir. Her iki boyutta liderliğin öğeleri ve örgütsel kültür açısından sonuçları Tablo 1.9 da gösterilmiştir (Erçetin, 1998).

Aşağıdaki tabloda varolan kültürü koruma eğilimindeki liderle, yeni bir kültür oluşturma eğilimindeki lider arasındaki farklılıklar açık bir şekilde belirtilmiştir. Yeni bir kültür oluşturma eğilimindeki lider bir kriz ortamı ile karşı karşıyadır ve radikal kararlar alması kaçınılmazdır. Bununla birlikte varolan yapının radikal kararlarla değiştirilmesi ihtiyacı ön plana çıkmakta ve çalışanların bu amacı gerçekleştirmeleri için güdülenmeleri gerekmektedir.

Tablo:1.9 Kültürel Liderliğin Öğeleri Ve Örgütsel Açıdan Sonuçları

<b>KÜLTÜREL LİDERLİĞİN ÖGELERİ</b>	<b>VAROLAN KÜLTÜRÜ KORUMA VE SÜRDÜRME</b>	<b>YENİ BİR KÜLTÜR OLUŞTURMA</b>
<b>KİŞİSEL ÖZELLİKLER</b>	Gruba güven	Kendine güven
	Kolaylaştırıcı	Baskın kişilik
	Güçlü inançlar	Güçlü inançlar
	İnandırıcı	Uyarıcı
		Etkileyici ve açıklayıcı
<b>ALGILANAN DURUM</b>	Kriz ya da yönetsel bir sorun yok	Yaşanan kriz durumu
<b>VİZYON VE MİSYON</b>	Geleneksel ideoloji	Radikal ideoloji
<b>İZLEYENLERİN YORUMLARI</b>	Lider geçmişte başarılı olan değerleri benimser	Lider krizle ilgili gereken farklı niteliklere sahiptir.
<b>PERFORMANS</b>	Başarının sürmesi	Kriz yönetiminde tekrarlanan başarı
<b>LİDERLİK DAVRANIŞLARI</b>	Etkili rol modeli	Etkili rol modeli
	Başarılı ve güçlü etkileme	Başarı ve güçlü etkileme
	İdeolojiyi açıkça vurgulama	İdeolojiyi açıkça vurgulama
	İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme	İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme
	Güdüleme	Güdüleme
<b>YÖNETSEL EYLEMLER</b>	Varolan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve stratejilerde olası değişimleri azaltma.	Yeni yapılar ve stratejiler oluşturma veya varolan yapı veya stratejilerde radikal değişiklikler yapma
<b>KÜLTÜREL FORMLARIN KULLANILMASI</b>	Varolan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini vurgulama	Yeni kültürel ideolojileri ve değerleri vurgulama
	Varolan gelenekleri sürdürme	Yeni gelenekler oluşturma
	Varolanı sürdürmeyi yaşamsal kılma	Değişmeyi kurumsallaştırma

Kaynak: (Trice ve Beyer, 1991)

Kültürel liderliğin yeni bir kültür oluşturmaya ilişkin boyutunu oluşturan öğelerin açılımları transformasyonel ve karizmatik liderlikle örtüşmektedir.

Trice ve Beyer' e göre transformasyonel liderler, eski kültürü değiştirirler, oysa karizmatik liderler yeni bir kültür yaratırlar (Erçetin, 1998).

#### 1.2.2.5. Entelektüel Liderlik

Bilgi toplumunun sosyo-ekonomik yapısı, sanayi toplumununkine göre oldukça farklılaşmış, liderlik anlayışlarında da büyük değişimler yaşanmıştır. Oldukça sivri bir yapı arz eden örgütsel piramit, giderek basıklaşmaya, yalın örgütlere dönüşmeye başlamıştır. Bilgi toplumunda, artık bilgi ile donanmış çalışanlar, lider karşısında son derece güçlü durumda yer almaktadırlar. Artık lideri diğerlerinden ayıran durum, bilgileri kullanmadaki yeteneği, bilgileri yönetebilmesi ve kullanabilmesidir. Bilginin artmasıyla, insanların düşünce gücü gelişeceğinden, düşünce gücü gelişmiş liderlerde artacaktır (Akdemir, 2004).

Liderlikle ilgili tanımlardan ve tüm liderlik türlerinin ardından, bilgi çağında ortaya çıkan; insan faktörünün verimini arttırmaya yönelik etkili liderlik türlerinden biri de Entelektüel Liderliktir. Liderlik ile ilgili hemen herkesin söyleyeceği şeyler; “ lider vizyon kazandırır, izleyici bir grubu vardır, toplumu yada organizasyonu bir noktadan öte noktaya taşır ” ile sınırlıdır (Akdemir, 2004).

Entelektüel liderler, yönetim kavramı ve süreçleri konularında analitik düşünebilen, bilgi sağlayarak değer yaratmaya odaklı, paylaşılan sorumluluk ve tersine yönetim anlayışını benimsemiş, takım üyelerine kendilerini motive edebilecek bir ortam yaratarak, kendini yönetme becerisiyle donatan, kritik ve stratejik durumlarda kendi-kendine karar verici perspektifiyle ön plana çıkan liderlerdir. Entelektüel liderlik, geçmişin kalıplaşmış uygulamalarıyla, alışkanlıklarıyla ve atalet ile yetinmecilik kavramlarına karşı yoğun bir savaş veren, garanti ve güvenlik kültürlerini yıkan, paradigma geliştirme performansı yüksek, yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı kriterlerinin sınırlarını zorlayan bir liderlik modelidir. Bu liderlik modeli değişime, teknolojiye, insan ilişkilerine, sonuçlara ve topluma duyarlı, marjinal, sürekli

sorgulayan, gerektiğinde karlı bölgeleri ve uygulamaları terk eden bir liderlik modelidir (Yılmaz, 2004).

Entelektüel liderler, orijinal düşünebilme, pozitif bakış açısı sağlayabilme, geleneksel düşüncelerle baş edebilme, örgütsel buzdağının görünmeyen kısımlarına yönelerek sorunları çözebilme, yaratıcı paradigmaları ortaya koyabilme ve organizasyon mimarisini hızla yeni şekillere odaklayabilme gibi nitelikleriyle günümüze kadar bilinen liderlik modellerine meydan okuyan liderlerdir. Yine entelektüel liderler, gelişen toplumsal süreç ve dinamikleri kavrayarak, olası sosyo- ekonomik trendleri izleyerek ve global bağlamda gelecek öngörüsü yaratarak hem dünyaya hem de bulunduğu yere sosyal duyarlılık yaklaşımıyla değer katmaya çalışan liderlerdir (Yılmaz, 2004).

Bugünün entelektüel liderleri kişisel gelişime ağırlık veren, bağımsızlığa değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma yaşamıyla iş yaşamını dengeleyen kişidir. Bu özellik, bir insanın kendi kendine bir iç sohbeti gibidir ve kişiyi duygularına esir olmaktan alıkoymaktadır. Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilir ve duygusal dürtülerle karşılaşabilir ancak, bazı insanlar bunları kontrol altına almayı ve elverişli bir şekle dönüştürmeyi başarabilmektedirler. Öncelikli olarak, kendi duygularını ve dürtülerini kontrol edebilen entelektüel lider, mantıklıdır ve bir güven ve adalet ortamı yaratmaktadır. Entelektüel lider, kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını tanımaktadır. Hem kendine, hem de başkalarına karşı dürüsttür. Kendi iç dünyasında sorunları olsa da, düşüncelerini organizasyonun sorunlarına odaklaştırabilmekte güçlük çekmemektedir. Entelektüel lider, gerçeği söylemekten kaçınmayan, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen, zaman zaman zayıf yönlerini de ortaya çıkarabilen bir kişidir. İletişimi, bilgi ve sevgiyle birleştiren entelektüel lider, samimi ve geliştirici bir ilişki ortamı oluşturabilmektedir. Entelektüel lider, izleyicileri tarafından yaklaşılabilir olmak için, zayıf yanlarını da bilinçli olarak göstermektedir. Entelektüel liderler için, öğrenme ve en iyiye ulaşma kaygısı, her zaman için önemli unsurlardır (Yılmaz, 2004).

### 1.2.2.6. E-Liderlik ve Sanal Liderlik

Günümüzde küreselleşmenin yarattığı ortamda, gerek teknolojik gerekse çevresel etkiler örgütlerde klasik yönetim anlayışı ve geleneksel liderlik yöntemlerinin kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle teknolojinin kullanım alanlarının artması, donanım ve yazılım teknolojilerindeki hızlı değişim, örgütlerin buna reaksiyon süresinin de hızlandırmasına sebep olmaktadır.

E-liderlik, gelişen bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla davranışlarda, duygularda değişimler yaratarak örgüt, grup ve bireylerin performanslarında sosyal bir etki yaratma sürecidir (Avolio, Kahai, Podge, 2001). Gelişmiş bilgi teknolojileri bunlarla sınırlı olmamakla beraber, e-mail sistemlerini, grup yazılımlarını, mesaj tahtalarını, bilgi yönetim sistemlerini, müşteri ilişkileri sistemini ve tedarik zinciri sistemlerini içermektedir.

E-liderlik her düzeyde uygulanabilir. Ayrıca e-liderlik, sosyo-tekniik yapı üzerinde ele alınan çevresel ve teknolojik değişimlere adaptasyonu, işe ve kişilere yönelik davranışları ve sosyal yapılarda uyumlu olunması fikrini ileri süren uyumlu yapılaşma teorisi ile ilişkilidir (Avolio ve diğerleri, 2001).

E-liderlik, aynı zamanda sanal takımlar yapısını ve bununla ilgili olarak sanal liderliği de ortaya çıkaran ve doğrudan etkileyen bir konudur. Örgütler, küresel rekabet açısından teknoloji gelişimi, talepte kişiye ve yöreye özgü unsurların ortaya çıkması ve buna hız ve kalite faktörlerinin eklenmesi sonucu coğrafi dağılım açısından esneklik sağlayan sanal takım yapılanmalarına gitmiştir. Sanal takım, güçlendirilmiş teknoloji kullanımı sayesinde birbirlerine ve örgüte bağlı fakat örgüt sınırlarına bağlı kalmaksızın, zaman ve mekan kısıtı olmadan çalışan takımlardır (VT, 2004). Bu yapıların yönetilmesi ve performansın artırılmasında, sanal liderliğin etkili kullanılması gerekmektedir. Bu aşamada takım seviyesinde sağlanan esnek liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sanal takımların kurulma amaçlarından biri de rekabet avantajını elde etmek veya korumaktır. Esnek üretim modellerinin üretim yapan firmalarca benimsenmiş olması ve tedarik zincirindeki değişimler rekabetin yeni boyutlarını çizmektedir. Örgütsel sınırlar, artık örgütün faaliyet gösterdiği binaların dışına çıkmıştır. Bunu gören örgütler

küreselleşme ve diğer hızlı değişim elemanlarını analiz ederek fayda/maliyet analizi yapmaktadır. Sanal takımların etkili kullanılması ile zaman ve maliyet tasarrufu büyük ölçüde sağlanarak optimizasyona gidilebilmektedir. Sanal takım türlerini incelediğimizde görevin niteliğine ve değişen şartlara göre, farklı takım yapıları görülmektedir. Sanal takım türleri şu şekilde sıralanabilir;

- Şebeke ağı takımları
- Paralel takımlar
- Proje ve ürün geliştirme takımları
- İş ve üretim takımları
- Hizmet takımları
- Yönetim takımları
- Faaliyet takımları (VT, 2004).

#### **1.2.2.7. Değişime Odaklı Liderlik**

Değişim kavramı, bireyin, örgütün veya toplumun içsel ve dışsal olarak maddi ve manevi kaynaklarını içeren, teknolojik, çevresel ve kültürel anlamda birçok farklılaşma ve etkileşimin bir sonucu olarak beliren bir kavramdır. Bu kapsamda örgütsel değişim ele alınacak olursa, değişim sürecinde, çevresel, kültürel ve teknolojik hususlar zorlayıcı kuvvet olurken, değişimi gerekli kılan bazı işaretler ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel değişimini ortaya çıkaran durumlar örgüt sınırlarının genişlemesi, örgütler arasındaki iletişimin artması, çalışanların bağımsız hareket etme temayülleri, eğitim ve teknik uzmanlaşma alanlarına olan ihtiyacın gündeme gelmesi, ürün ve hizmet farklılığı yaratma, riskin örgüt dışına taşarak tedarikçilerle paylaşılmasıdır (Tomas ve Hooijberg, 1996).

Değişime odaklı liderlik, değişime zamanında uyma, belirsizlikle mücadele ve uyum sürecinin açık olmadığı durumlarda ortaya çıkan liderlik davranışlarını ve faaliyetlerini içermektedir (Nahavandi, 2000).

Değişime odaklı liderlerin değişim kapsamında, örgütsel aktivite olarak, değişimin kimler tarafından ne şekilde yapılacağını belirlemesi, kullanılacak sembolleri belirtmesi, takım faaliyetlerini planlayarak kontrolünü yapması, insanlara yönelik olarak onları

işletme vizyonuna hazırlaması ve bu yönde güçlendirmesi gerekmektedir (Yukl, 2002).

Değişimde, astların anlaşılmasında, karşılıklı anlayış gösterme ile ilişkilerin tesis edilmesi, değişim sürecinde sürekli geri besleme verilmesi ve astların sürece ne oranda katkı sağladığının bilinmesi önemlidir. Böylece değişimin zayıf ve güçlü yönleri ortaya konabilmektedir (Wildblood, 1995).

Değişimin bir yönü de, yenilikçi fikirlerin ve faaliyetlerin örgütle uyumlu bir biçimde entegre edilmesi, esnekliğin sağlanması ve öğrenmenin bütün örgüte yayılmasıdır. Öğrenen örgüt konseptini faaliyete geçirici gerekli düzenlemeleri yapmak, değişime odaklı liderin başlangıç değişimlerini belirledikten sonra aşamalı olarak dikkate alması gereken bir konudur.

Esnekliği ve yeniliği sağlamada, çalışanların katılımını sağlamak, sistem düşüncesini aşmak, onları yaratıcı fikirler yaratmada cesaretlendirmek, başarısızlıklardan dersler çıkarmak, örgüt içi ve dışı bilgi kaynaklarını etkili kullanmak, yenilikçi ve girişimciliği desteklemek, ödüllendirmek ve deneysel çalışmalara yön vermek önemlidir (Yukl, 2002).

Değişim, örgütsel gelişmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu gelişim içinde transformasyonel değişim, işe odaklı süreçleri ve performansı geliştirirken, çalışanları buna hazırlama ve ilişkileri geliştirmeyi sağlamaktadır. Transformasyonel değişim, değişim ajanı rolleri olarak vizyoner liderliği esas almış olup, değişim sürecini vizyonla bütünleştirmektedir (Chapman, 2002).

#### **1.2.2.8. Transaksiyonel Liderlik**

21.yüzyıl liderlik yaklaşımlarından geleneksel liderlik yaklaşımı olarak bilinen transaksiyonel liderlik, örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine durağanlığı sağlamayı ve halihazırdaki prosedürleri işletmeyi amaçlamaktadır (Bass, 1995).

Geçmiş 50 yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticiler literatürde Transaksiyonel Liderler olarak anılmaktadır. Örneğin, performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme,

görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde uygulanan birçok modern insan kaynakları sistemi ihtiyacını belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri, transaksiyonel liderlere iyi birer örnek oluşturmaktadırlar (Causel, 2002).

Burns "*Liderlik (Leadership)*" adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için çalışanlarını harekete geçirmesi olarak tarif etmektedir. (Burns, 1978; 425) Geleneksel liderliği, astların motivasyonunu sağlarken onların ilgi alanlarını ele alarak gösterdikleri çaba ve performansa göre ödüllendirme şekli olarak tanımlamaktadır. Bu ödüller, maaş, statü ve benzer ödüller olabilir (Hunt, 1991; 187). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu tür ilişkide, çalışanların ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değildir aksine pazarlık söz konusudur. Bu durum transaksiyonel liderlik anlayışının gereğidir. Eğer çalışan ve lider arasındaki davranışlar her iki tarafın amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, transaksiyonel liderlik yaklaşımı çalışanları tatmin edecektir. Transaksiyonel liderin bu tür ilişkiye yönelik değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır (Tabak, 2001).

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve çalışan arasında rol oynayan dinamiklerini de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı " transaksiyonel liderlik anlayışı " olarak adlandırılmıştır Transaksiyonel liderliğin ana felsefesi; lider ve çalışan arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır (Brestrich, 1999).

Kirby ve Paradise (1999) transaksiyonel liderlik yaklaşımını şöyle özetlemişlerdir.

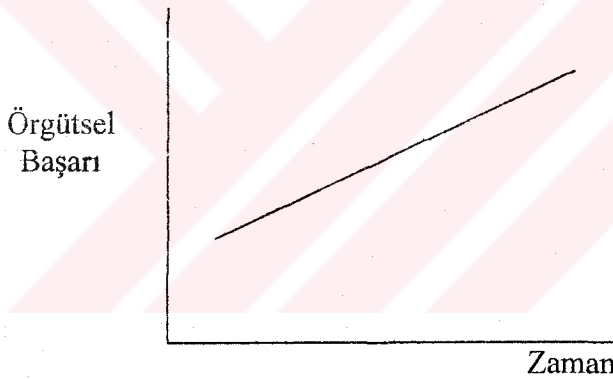
Transaksiyonel liderlikte, lider almak istediği bir şey için çalışanlarına istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Çalışanlar için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderler de sık sık çalışanların beklentilerini karşılamak durumundadır. Transaksiyonel



liderlik, liderin çalışanlarının değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.

Transaksiyonel liderlik yaklaşımında lider ile çalışanlar arasında değiş-tokuş edilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki aşamalı davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli davranıştır. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Transaksiyonel liderlik yaklaşımında saygı, güven gibi manevi değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta liderin maaş artışlarını ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelerle ifade edilmektedir (Lewis ve Kunhert, 1987).

Aşağıdaki şekilde Transaksiyonel liderlik yaklaşımında zaman ve örgütsel başarı arasındaki ilişki görülmektedir.



Şekil: 1.9 Zaman ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak : ( Eren, 2000)

Transaksiyonel lider niteliğine sahip yöneticiler çalışanlarına başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider.

Aşağıda Tablo: 1.10' da transaksiyonel lider davranışları ve örgütsel başarı arasındaki ilişki belirtilmiştir.

Tablo:1.10 Örgütsel Başarı İle Tansaksiyonel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki

Örgütsel Başarı	Transaksiyonel Liderlik
Zaman yönelimi	Kısa, bugün
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya
Odaklanma	Finansal hedefler
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal
Güç kaynağı	Makam
Karar verme	Merkezileştirilmiş, Yukarıdan aşağıya
İşgören	Mal yerine koyma
İtaat	Emir
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç
Denetim	Aşırı uyum
Bakış açısı	İçsel
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel

Kaynak : (Çelik, 2000; 156)

Kültürel açıdan bakıldığında, korumacı liderlik yapısına benzer olan bu liderlik yaklaşımı, varolan sistemleri, kültürü ve stratejileri korumayı ve onları güçlendirerek işletme kazancını arttırmayı amaçlamaktadır (Lussier ve Achua, 2004).

House (1977), transaksiyonel liderlik yaklaşımında, odaklanmanın bir yöntem olarak kullanıldığını vurgulamakta ve buna örnek olarak beklentiyi vermektedir. Odaklanma işlerin başarılmasında önem arz etmektedir (Hunt, 1991).

Transaksiyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili liderlik tipolojilerinde, Mintzberg, Yukl ve Luthans'ın tipolojileri ele alınırken, liderlik yeteneklerinde ise teknik, insan ilişkileri, kavramsal yetenekler değerlendirilmekte ve bunun dışında

Clement ve Ayer'in tipolojisi, Boyatzis'in yönetsel rekabet tipolojisi ve Quinn'in rekabetçi değerler tipolojisi özel yetenekler olarak belirtilmektedir (Hunt, 1991).

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Transaksiyonel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır (İK, 2003).

Burns' e göre Transaksiyonel liderlik lider ve çalışanlar arasında isteklerin değiş tokuş edilmesidir. Transformasyonel liderler çalışanlarına amaçlarını başarmada yardımcı olurlar ( Shriberg ve diğerleri, 1997).

Transaksiyonel liderler, işletmenin belirlenen hedeflere ve performansa ulaşması durumunda, astlarının kazancına ve ihtiyaçlarına yönelik olarak faaliyete geçerler. Sürekli olarak gelişme kaydeden ve hedefleri yakalayan personele ikramiye dağıtılması buna örnek olarak verilebilir (Lussier ve Achua, 2004).

Transaksiyonel liderler, aynı zamanda, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir 'değiş tokuş süreci' olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdırlar (Cansel, 2002).

Transaksiyonel liderlerin astlarından beklentileri genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise transaksiyonel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır (Cansel, 2002).

Geleneksel liderlik, yapılan çok boyutlu liderlik anketi (MLQ) çalışmalarda üç boyutla temsil edilmekte olup, astların yaptıkları işlerin değerlendirilmesi ve uygun olanların ödüllendirilmesi ve işlerin liderin istediği doğrultuda yapılması esas olup, bireysel gelişme için ihtiyaçlara yönelik bir yaklaşım süreci bulunmamaktadır. Bu boyutlar, Koşullu Ödüllendirme, Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim ve Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim' dir.

### **1.2.8.8.1 Koşullu Ödüllendirme**

Liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir (İK, 2003). Liderler astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler. Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, transaksiyonel liderlerin, anlaşmaya vardıkları ya da diğer bir deyişle pazarlık ettikleri sonuçlardan fazlasını alamamalarıdır (Cansel, 2002).

### **1.2.8.8.2 Aktif Olarak istisnalarla Yönetim**

Liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve liderler bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir (İK, 2003).

### **1.2.8.8.3 Pasif Olarak istisnalarla Yönetim**

Liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler (İK, 2003). Çalışanların performansını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar (Cansel, 2002). Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır (İK, 2003).

Transaksiyonel liderlerin yönetim tarzları incelendiğinde, aktif olarak istisnalarla yönetim tarzının tercih edilmeyen bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Fakat, bu yönetim tarzının da astlar tarafından yeterli görüldüğü durumlar mevcuttur. Örneğin, kendi kendisini yönetebilen, performansı hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini yakından takip eden çalışanlar, birebir yönetim tarzından ziyade serbest bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler (Cansel, 2002).

Transaksiyonel liderliğin altında yatan teoriler, beklenti teorisi, amaç - yol teorisi, eşitlik teorisi, değişim teorisi, güçlendirme teorisi ve ödül araştırma teorisidir (Pearce, Sims, Cox, Ball, 2002).

Transaksiyonel liderlik yetenekleri, kişisel yaklaşım, davranışsal yaklaşım, güç- etki yaklaşımı ve durumsal yaklaşımdaki yapılan çalışmaların kapsamında değerlendirilmelidir. Özellikle, davranışsal yaklaşım olarak kabul edilen Ohio ve Michigan üniversiteleri araştırmalarının ortaya koydukları davranış biçimleri geleneksel olarak değerlendirdiğimiz davranışların ortaya çıkmasınayardımcı olmaktadır (Hunt, 1991).

Geleneksel liderliğin temel elemanları, kontrol, ölçüm, idari yönetim ve performans olarak belirtilirken, bu liderliğe yön veren özellikler; fikirler, roller, fonksiyonlar, teknik süreçlere ve kontrol biçimine yönelik belirgin sınırlar koyma, zaman, mekan ve süreç oluşturmada düzen, yöntem ve prosedür olarak gerekeni yapma, düzen ve kontrol konusundaki ısrarcılıktır (Robinson, 2003).

#### **1.2.2.9. Transformasyonel Liderlik**

Transformasyonel liderlik yaklaşımı aynı zamanda dönüşümcü liderlik yaklaşımı olarak ta bilinir. Dönüşümün sözlük anlamı, şekil değişimi, bir şeyin biçimini değiştirmek, başka kalıba sokmak olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir açıklama yaparsak dönüşüm; mevcut yapıdan daha farklı bir yapıya geçmek ve bunu yaparken de ani ve radikal farklılaşmalara yönelmek, gelecekte olabilecek eğilimlere şimdiden hazırlıklı olmak olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 1997). Değişim hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Yapılan ve düşünülen herşey çevrede ve algılamalarda farklılıklar meydana getirmektedir. Meydana gelen değişimlerin doğru ve yerinde değerlendirilmesi buna göre önlemlerin alınması gereklidir (Koerner, 1998).

Transformasyonel liderlik yaklaşımı tanımı ilk olarak J.V.Downtown tarafından ortaya atılmıştır ancak bu yaklaşımın bilinir hale gelmesi, siyaset ve bilim adamı James McGregor Burns tarafından yapılan çalışmalar ile olmuştur. Burns çalışmalarında Max Weber' in karizmatik liderlik yaklaşımından yola çıkarak lider ve izleyenler arasındaki farkları ortaya koyan yeni bir liderlik yaklaşımı geliştirmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar ya liderin ya da astların davranışlarını irdelerken Burns

çalışmalarında lider ile astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri irdelemiştir (Alimo ve Alban, 2001).

Düşünsel temelleri Burns tarafından ortaya atılan transformasyonel liderlik yaklaşımı Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Yaklaşımında, lider ile izleyenlerin ilişkisi ve liderin izleyenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Transformasyonel liderin izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar (Erçetin, 1998).

Burns çalışmalarında lider ve astların rollerini bütünleştirmeye çalışmıştır. Liderin gücünün sadece kendinden veya konumundan kaynaklanmadığını, istenilen amaçlara ulaşmada astlarının ihtiyaçlarının da liderin davranışları ve gücü ile doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmüştür (Burns, 1978).

Burns liderliği transaksiyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımı olarak ikiye ayırmıştır. Burns transaksiyonel lider kavramıyla lider ve astlar arasındaki karşılıklı değişimlerin önemini vurgulamaktadır. İstenilen işi yaptıkları takdirde ödüllendirme yoluna giden liderler transaksiyonel lider davranışı sergilemektedir. Bu tarz liderlik tüm örgütlerde her seviyede görülebilir. Öte yandan transformasyonel liderler ise astların ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselterek onların normalde sergilemeleri beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan diğer bir deyişle, astlarının tüm kapasitelerini kullanmalarını sağlayan liderlerdir (Yusof, 1998).

Transformasyonel liderlik karşılıklı alış veriş nosyonuna dayanır. Burns (1978) transformasyonel liderliğin iki gerekli boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar ilişki boyut ve gerçek değişiklik sağlamaktır. Ona göre transformasyonel liderlik, liderlerin ve izleyenlerin birbirlerinin moral ve motivasyon seviyesini yükselterek kaynaşmasıyla ortaya çıkmaktadır. İzleyenlerle yapılan bu kaynaşmanın amacı değişikliğin meydana gelmesini sağlamaktır. Gerçekte Burns'e göre nihai amaç insanların yaşamlarında, davranışlarında ve işletmelerde arzu edilen değişikliklerin gerçekleşmesidir (Shrberg ve diğerleri, 1997).

Transformasyonel lider davranışlarında ise, karakteristiklerin faaliyete dönüşmesi ve model oluşturması önem kazanmaktadır. Bu kapsamda belirlenen Tablo:1.11 deki şu davranışlar ortaya çıkmaktadır ; (Podsakoff, Mac Kenzie, Moorman, Petter, 1990)

Tablo:1.11 Transformasyonel Lider Davranışları

Davranış bileşenleri	Tanım
Vizyonun oluşturulması ve açıklanması	Örgüt içi yeni imkanları araştırmak, formüle etmek, açıklamak ve daha iyi gelecek için astlara imkan vermek
Rol modeli oluşturmak	Örgüt değerleri ve beklentileri ile tutarlı olarak astların örnek alacağı modeli oluşturmak
Takım hedeflerini geliştirmek	Astlarla takım çalışmasını oluşturarak, desteklemek hedeflere bağlılığı sağlamak
Yüksek performans beklentisi	Mükemmellik ve performans üzerinde lider beklentilerini ortaya koyan davranış
Kişileştirilmiş Lider-ast değişimi	Liderin ihtiyaçların karşılanmasında astlarına güven ve saygı duyması
Güçlendirme	Liderin astlarını örgüt dışına yönelttiği ve eski metotları sorguladığı davranış

Kaynak: (Podsakoff ve diğerleri, 1990; 112)

Burns' un yaptığı çalışmalar liderliği transaksiyonel ve transformasyonel liderlik olarak ikiye ayırmaktan öteye gitmemiştir ve ortaya anlaşılan bir yaklaşım ve ölçüm metodu getirmemiştir. Burns'un ortaya atmış olduğu transformasyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışmalar daha sonra Bernard M. Bass tarafından ele alınarak geliştirilmiştir. Bass yaptığı çalışmalarla Burns'un yeni yaklaşımını ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya getirmiştir. Bass tarafından transformasyonel liderliğin ölçümünde kullanılmak üzere bir anket hazırlanmıştır. Anketin adı " Çok Faktörlü Liderlik Anketi " dir. Bu anket hem liderlere hem de astlara uygulanabilmektedir. Lideri her yönüyle değerlendirmeye yönelik bu anket bir çok kişinin lider ve liderlik tanımlamalarından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Kouzes ve Posner' de, Bass gibi transformasyonel liderlik davranışlarını açıklamaya yönelik bir anket geliştirmiş ve bu

ankete “ Liderlik Uygulamaları Envanteri ” adını vermişlerdir. Ankette beş tip liderlik tarzı belirlemişlerdir. Bunlar; süreci sorgulamak, personeli kişisel girişimleri konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, astların başarılarını kutlamaktır. Sashkin’ de transformasyonel lider davranışını açıklamak üzere geliştirdiği “ Lider Davranış Anketi ” nde beş ana konu belirlemiştir. Bunlar; açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratma’ dır. (Sashkin ve Rosenbach, 1993). Sashkin’ e göre transformasyonel lideri temelde yöneticilerden ayıran üç özellik vardır. Bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil sonradan da öğrenebileceği özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. Diğerleri ise güç isteği ve vizyondur ( Abshire, 2001).

Transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Karizmatik liderlik gibi bu yaklaşım da izleyicilerin daha yüksek seviyede başarılar kazanması için motive edilmesi fikrini içerir (İK, 2002).

Transformasyonel liderlik yaklaşımı, liderlik yaklaşımlarının bir çoğunu içinde barındıran ve lider ile çalışanların etkileşimine önem veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin tüm çalışanlarla iletişim halinde olması önemlidir (Northouse, 2001).

Transformasyonel liderlik temelinde karizmatik liderliğin tüm özelliklerini taşımakla beraber, bu yaklaşımda karizma sosyolojisi çok önemlidir (Pearce ve diğerleri, 2002).

Transformasyonel liderlik, bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir. Transformasyonel liderlik yeteneklerinin kullanılmasıyla astlar, lidere karşı güven, saygı ve sadakat duygusu beslemeye başlar (Yukl, 2002).

Transformasyonel liderlikte izleyiciler gelebilecekleri en iyi noktaya gelmek için çaba gösterirler. Moral boyutunun olması transformasyonel liderliğin, yönetim biliminin liderliğe bakış açısından kesin bir şekilde ayrılmasını sağlar (Shrnberg ve diğerleri, 1997).

Transformasyonel liderlik özellikleri; liderlerin kendilerini değişim ajanı olarak tanımlaması, cesaretli olma, çalışanlara inanma, değerlere önem verme, öğrenmenin



devamlılığı, karmaşıklıklarla mücadele etme, vizyoner olma olarak sıralanabilir (Tichy ve Devanna, 1986).

Hellriegel, transformasyonel liderliği, karizmatik yeteneklerini kullanma, ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma, en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlar ve bu liderliğin öğelerini vizyon, tasarlama, etkinin yönetimi olarak belirlemişlerdir (Erçetin,1998).

Caldwell ve Spink (1992), Transformasyonel Liderliğin dört boyutunu kültürel, stratejik, eğitimsel ve katılımcı liderlik olarak vurgularken, Bass (1997) transformasyonel liderliğin boyutlarını karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak vurgulamaktadır (Sadegül, 2003).

#### **1.2.2.9.1 Karizma Veya İdealleştirilmiş Etki**

Bu davranışsal boyut transformasyonel liderliğin temelini oluşturmaktadır. İdealleştirilmiş etki liderin astlarına bir vizyon ve misyon verebilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarını etkileyerek onların saygısını ve güvenini kazanır, iyi davranış göstermelerini sağlar (Hartog, 1997). Liderin etkisi, davranışları ve özellikleri astlar tarafından idealize edilir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. İdealleştirilmiş etki alt boyutu liderin kendisi için önemli değerlerini ve inançlarını belirtmesi, bir amaç için çalışılması gereğinin önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen idealleştirilmiş etki ise; liderin astlarının kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri çıkarlarından önde tutması, astlarının saygısını kazanması ve kendisine güvenen, güçlü bir lider olabildiği izlenimini verebilmesi gibi davranışları içerir (Karip, 1998).

Karizma veya idealleştirilmiş etki boyutunda liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararlıdır, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma izleyenler tarafından lidere atfedilir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir (Sadegül, 2003).

### 1.2.2.9.2 Esinlenmiş Motivasyon

Transformasyonel liderin astlarının ve örgütlerinin yüksek beklentilerini karşılayabilmeleri, astlarının çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanmaları ve önemli amaçları basit olarak açıklayabilmeleridir (Çelik, 1998; 429). Liderler bu davranışları ile astları üzerinde ortak amaç birliği sağlayarak onların işlerini yaparken geleceğe umutla bakmalarını sağlayacak şekilde motive olmalarını sağlarlar.

Transformasyonel liderler bu tip davranış göstererek astlarında bir grup bilinci oluşturabilirler. Astlarından olan beklentilerini yüksek tutarak onların normalde gösterdiklerinden daha fazla çaba göstermelerini sağlayarak potansiyellerinin tümünden yararlanırlar. Astlar bu fazla gayreti liderlerinden esinlenerek gösterirler. Liderler astlarının amaçlarına ulaşabileceğine dair tam bir güven içerisindedir. Liderin davranışı astlar için amaçlarına ve belirlenen hedeflere ulaşmalarında bir motivasyon amacı görevi görür.

Lider anlamlardan esinlenir ve izleyenleri için basit dil, sembol ve resimler kullanır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve çekici bir gelecek sunar (Sadegül, 2003).

### 1.2.2.9.3 Entelektüel Uyarım

Transformasyonel lider entelektüel uyarım ile astlarını mevcut durumun değerlendirilmesi, vizyonun formüle edilmesi ve uygulama esaslarının belirlenmesi gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlar. Bu konularda liderin astlara gösterdiği açıklık astların varsayımları sorgulayarak sorunlara daha yaratıcı çözümler üretmelerini beraberinde getirir. Entelektüel uyarım ile lider ile astlar arasında mevcut problemler görüşülerek astların durumun belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlıklar ortadan kaldırılır. Bu şekilde astlar yenilikçi ve yaratıcı davranışları daha rahat sergileyebilirler. Ayrıca bu durum çalışanların iş tatminlerinin artmasına olanak verirken onların örgüte bağlılıklarını da önemli derecede etkiler (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Entelektüel uyarım boyutu liderin astlarını sorunların daha fazla farkına varmalarını, farklı yeni bakış açılarıyla görebilmelerini sağlamak için etkileyebilme

süreci olarak tanımlamaktadır. Astlar yeni yaklaşımlar ve çözümler üretme konusunda teşvik edilirken liderleri ile fikir ayrılığına düşmeleri sonucunda herhangi bir zarar görmeyeceklerinin farkındadırlar. Liderin düşüncesi doğrultusunda hareket etme mecburiyeti yoktur ve bu astlara lider tarafından hissettirilir. Aksine lider astlarını farklı şekillerde düşünerek kendi yaklaşımından farklı görüşler ortaya koymaları konusunda astlarını cesaretlendirir (Çelik 1998).

Liderler rahatsızlıkları ve problemleri sorgular ve yaratıcı düşüncüyü cesaretlendirir. Eski problemlere yeni gözlükle bakarlar (Sadegül, 2003).

#### **1.2.2.9.4 Bireysel İlg**

Bireysel İlg davranışı liderin otoriter tavır göstermemesi ile doğrudan ilişkilidir. Transformasyonel liderler her bir astına birer birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda rehberlik etmeye çalışırlar. Astların işletme içerisinde daha bağımsız hareket etmelerini sağlamayı amaçlayan lider onları kendine bağımlı halke getirmekten kaçınır. Astları ile aralarındaki mesafeyi devamlı azaltmaya çalışırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999).

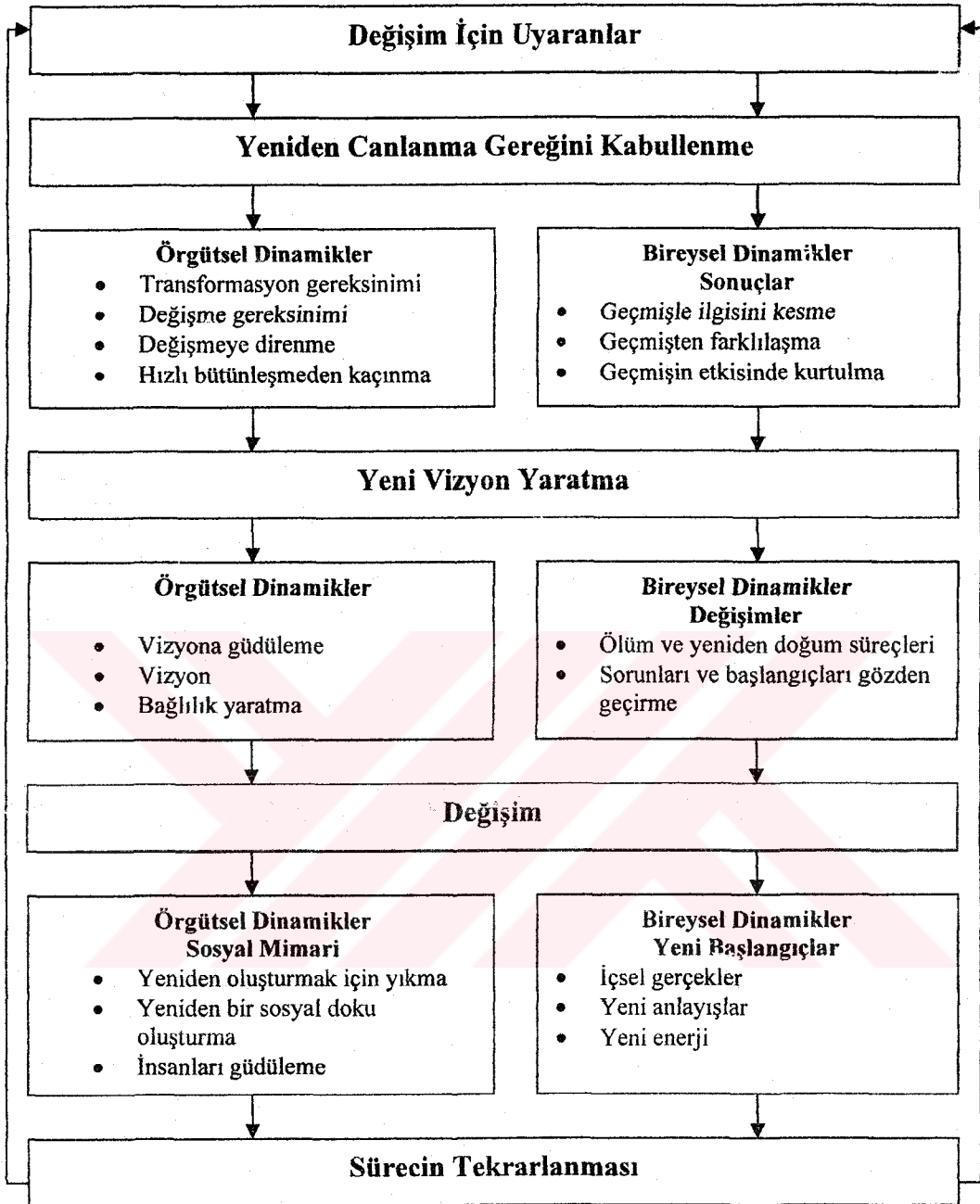
Lider astlarının bireysel gereksinimlerini dikkate alarak daha üst seviyede gereksinimleri karşılamak için çaba sarfeder. Görev dağılımı, astlara devamlı yeni bir şeyler öğrenebileceklerini sağlayacak şekilde yapılır. Lider, astlarını birey olarak ele alarak hem kaygılarını hem de beklentilerini dinler. Astlarının kendilerini geliştirebilmeleri için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara fırsatlar yaratır. Lider astların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken astlarına da başkalarının ihtiyaçlarını ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretir (Karip, 1998). Bu şekilde astlarını da birer lider olma yolunda geliştirir. Lider Bireysel İlg davranışı ile astlarının hepsine eşit davranarak tümünün kişisel gelişimleri için çaba sarfeder. Bireyler arası oluşabilecek farklılıkları da bu yolla tespit eden lider aynı zamanda da örgüt yararı için her astını daha etkin kullanabilir. Lider bu davranışı sergilerken astlarına karşı amir pozisyonunda değil daha çok bir danışman gibi davranır. Konumundan kaynaklanan gücünü olumsuz bir etken olarak ön plana çıkarmaz.

Lider her izleyicinin bireysel ihtiyaçlarına dayalıdır. İzleyenler için öğrenme ve gelişme fırsatları yaratılır. Çift yönlü birebir iletişim cesaretlendirilir (Sadegül, 2003).

Transformasyonel liderlik üzerine yapılan araştırmalar nitel ve nicel olarak yapılmıştır. Nicel olarak yapılan araştırmaların çoğu Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Ancak daha sonra bu ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından (Tracey ve Hinkin, 1998; Hartag, VanMuijen ve Jaap, 1998; Yukl, 1994) farklı ülkelerde ve örgütlerde uygulanarak eleştirilmiş ve ölçeğin revize edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Avolio ve Bass (1999) Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğini (MLQ Form, 5X) 3786 kişiye uygulayarak, ölçeğin boyutlarını yeniden gözden geçirmişlerdir. Ölçeğin 6 faktör boyutunda ilişki düşük düzeyde (karizma, entelektüel uyarım, bireysel ligi, şartlara bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve pasif çekingenlik olurken 3 faktörün (dönüşümcü, gelişimsel değişim, pasif çekingenlik) yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur (Sadegül, 2003).

Transformasyonel liderlik araştırmalarının bir çoğu da betimsel ve niteldir. Veriler gözlem ve deneyler sonucu elde edilmiştir. Betimlemeler transformasyonel liderin davranışları, özellikleri ve etkileme süreci olarak belirlenmiştir. Pielstick (1998), yapılan nitel dönüşümcü liderlik araştırmalarını, metaetnoğrafik analiz yöntemiyle analiz ederek 7 tema bulmuştur. Temalar paylaşılan vizyon yaratma, vizyonun iletilmesi, ilişki kurulması, desteklenen örgüt kültürünün geliştirilmesi, uygulamaya rehberlik edilmesi, liderin karakterini sergilemesi ve sonuçlara ulaşılmasıdır (Sadegül, 2003).

Karizmatik ve Transformasyonel liderlik kavramlarını iç içe alan Gordon bir yandan liderlerin izleyenleri esinlendirmek amacıyla karizma kullandıklarını belirtirken; öte yandan karizmatik liderlik kavramını işlevsel ve kavramsal olarak tanımlamanın güçlüğünü vurgulamıştır. Aşağıdaki şekilde Gordon'a göre karizmatik liderlik, transformasyonel liderliğin ilk aşamaları olarak görölmektedir (Erçetin, 1998).



Şekil: 1.10. Transformasyonel Liderlik Süreci

Kaynak: (Erçetin, 1998; 64)

Liderlik yaklaşımlarını, eğitim ve öğretimde liderlik, kalite liderliği, teknolojik liderlik, meslek gruplarının kendine özgü liderlik biçimleri, kadın liderliği, etnik liderlik, siyasi liderlik, siyahların liderliği gibi alt başlıklarda toplamak mümkündür. Burada eğitim ve öğretim, teknoloji, kalite, örgütsel dinamikler, cinsiyet, köken, ırk, ayrımcılık v.b hususlar ön planda olup bu yaklaşımlar daha spesifik özellikleri yansıtmaktadır.

Örneğin, teknolojik gelişmelere bağlı olarak teknolojik liderlik, sürekli gelişmeleri takip eden, yeni ürünler ortaya koyan, AR-GE safhasından ürün yaşam döngüsünün sonuna kadar olan sürede aktif tasarımlar yapan ve kendini yenileyen liderlik biçimidir.

Meslek grupları, kendine özgü olarak, liderlik yaklaşımlarını oluşturmaktadır. Yeni bir mal ve hizmet üretiminde, bunun pazara sokulması ve pazarda payın korunmasına yönelik reklam yapılması ve diğer faaliyetler bu kapsamda ele alınmaktadır. Ayrıca, meslek grupları insan kaynakları yönetiminin ana konularından birisi olan kariyer liderliğini kullanarak sosyo-kültürel açıdan liderlik kazanımları elde etmektedirler.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE YENİLİKÇİLİK

## 2.1 İŞ TATMİNİ

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke iş tatminini, “ bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri ” şeklinde tanımlamaktadır (Baş, 2002).

İş tatmini birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. İş tatmininin evrensel bir tanımı olmadığı için araştırmacıların çoğu tanımlamaları farklı olarak yapmışlardır. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır;

İş tatmini çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve ya memnuniyetsizliktir. İşin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğunda iş tatmini ortaya çıkar (Davis, 1998).

Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal cevaptır ( Oshagbemi, 2000).

İş tatmini, işgörenlerin işlerine yönelik hoşça giden veya gitmeyen hislerin ve duyguların bir kümesi olan duygusal bir davranış biçimidir (Newstorm ve Davis, 1993).

Çalışanların yaptıkları işler hakkında beslediği duygular, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir (Schermerhorn, 1994).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, bireyin işinden aldığı maddi çıkarlar yanında, çalışma arkadaşları ile sahip olduğu uyum da önem kazanmaktadır (Şimşek, 2003).

İş tatmini başlığı sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiştir. 1970’li yılların başlarına kadar bu başlık altında 4000’den fazla makale yayınlamıştır. İş tatmininin teorik temelleri, Maslow’un 1954’te “ İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı ” ve Herzberg’in 1959’da “ Çift Faktör Kuramı ” ile oluşmuştur.



Yapılan işin ilginç ve zevkli olmasının iş tatmini sağlayan olumlu bir etken olduğu yapılan çalışmalar sonunda belirlenmiştir. İşlerin yapılmasında çeşitlilik olması, becerilerin ve yeteneklerin yapılan işlerde kullanılması, işin monoton olup olmaması ve iş çevresi gibi değişkenler iş tatminini etkiler (Güney, 1996). Bu değişkenlere ilave olarak iş tatminini etkileyen faktörler, başarıma hissi, yönetim kademesi ile ilişkiler, çalışanlarla iletişim, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma (recognition), yüksek ücret, terfide fırsat, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik (autonomy), iyi koordine edilmiş iş, bütün bu değişkenler iş tatminini etkileyen değişkenler olarak sayılabilir (Lam, 1996, Adler vd., 1985). Bazı işler diğer işler ile karşılaştırıldığında stres seviyesi daha yüksektir. Bu açıdan bakıldığında algılanan iş stresi de, iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Norbeck, 1985).

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır. Bunlar; (Luthans, 1989)

İş tatmini yapılan işe gösterilen duygusal bir tepkidir. Görülmez ancak ifade edilebilir.

İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığı sorusuna verilen duygusal bir davranıştır.

İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları olarak gösterilebilir.

### 2.1.1 İş Tatmininin Önemi

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatmininin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşer. İnsanlar zorunlu olmadıkları halde bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır.

Modern yönetimlerde örgüt performansının, yapılan yatırımın getirisi veya kazançta göre hesaplanmasının yanında insan boyutuyla da hesaplanması gerekmektedir. İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığı iş tatmini ile ilgilidir. Yüksek

düzeyde iş tatminine sahip işgörenler daha iyi fiziksel ve zihinsel duruma sahiptirler. Bu yüzden iş tatmini birey için olduğu kadar örgüt için de son derece önemlidir. İş tatmini aynı zamanda bir örgütün kalifiye işgörenlerinin örgüte bağlılıklarını arttırıp onların işlerinin başında kalmasında önemli rol oynar (Vecchio, 1991).

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Olayın örgütsel sonuçlarına bakıldığında işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanmaktadır (Baş, 2002).

### 2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Özgen, 2002). İş tatminini oluşturan bireysel faktörler, personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş, medeni durum olarak ifade edilebilir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerdir (Lam, 1996, Blenegen, 1993).

**Cinsiyet;** Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmininde cinsiyetin bir etken olduğu sonucuna varılmıştır ancak hangi cinsin iş tatmini konusunda etkin olduğuna dair bir sonuca ulaşılammıştır (Balcı, 1987). Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Vaydonoff, 1980). Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların iş tatmininde erkeklerin arkasında yer aldığını ortaya koymaktadır (Hulin ve Smith, 1967).

**Yaş;** Yapılan araştırmalar sonucunda yaş ilerledikçe insanların iş tatmininin arttığı tespit edilmiştir. Genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre işlerini yaparken daha az iş tatminine sahiptirler (Lee ve Wilbur, 1985).

**Ücret ve Terfi;** Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavî yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Erdoğan, 1996). Terfi insanların çalışmalarında ve gösterdikleri performansın karşılığını almalarında önemli bir etkidir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 1993).

**Fiziksel Çalışma Koşulları;** Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır.

**İş ve İşin Özellikleri;** Toplumun kabul etmediği ve bireyin kendisini çalışmak için yeterli görmediği işlerde çalışmak iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir ve bu durum iş tatminini azalmaktadır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Bireyler kendi yeteneklerini ön plana çıkaran işlerde çalıştıkça, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça ve bundan dolayı da çalışmalarını sonucunda kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Robbins, 1991).

**Kararlara Katılma;** Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler.

**İletişim;** Yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür.

**Mesleki Düzey ;** Çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların meslekleri ile iş tatminleri arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki olarak üst kademelerde görev yapan çalışanlar daha çok iş tatminine sahiptirler. Bunun yanında toplum tarafından iyi bir meslek olarak görülen işlerde çalışanlar diğer mesleklerde çalışanlara göre daha çok iş tatminine sahiptirler. (Roderick, 1989).

Scheinder ve Bowen 1985'te gerçekleştirdikleri bir araştırmada çalışanların kesinlikle ödüllendirildiği, yeni işe başlayan çalışanların belirli eğitim programlarından geçirildiği, çalışma koşullarının çalışma amaçlarına yönelik olduğu, örgüt yapılanmasının çalışanların kariyer beklentilerine karşılık verdiği, çalışanların örgüt içindekilerin yüksek özelliklere sahip olduğunu düşündükleri işletmelerde çalışanların daha çok iş tatmini sağladığını, bunun da müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler (Scheinder ve Bowen, 1992 ).

İş tatmini ile ilgili literatürde oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. 1981-2001 yılları arasında Social Sciences Citation Index'te yer alan dergilerde iş tatmini konusunda toplam 1168 makale yayınlanmıştır.

Yönetici ve çalışanların tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı, Smith ve Nock (1980), Cacioppe ve Mock (1984), Chriss ve Kane (1987) tarafından yapılan araştırmalar yöneticilerin tatmin düzeyinin çalışanlara göre daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte 1992 yılında Emmert ve Taher'in, Chriss ve Kane'in motivasyon ölçeği kullanılarak yaptıkları araştırmada bu iki grup arasında anlamlı bir farka rastlanmamışlardır. Emmert ve Taher'in kabul gören görüşten ayrılan bu çalışmasında ayrıca, kamu sektöründe, iş tatmini üzerinde sosyal ilişkiler ve içsel başarıma duygusunun daha fazla etkiye sahip olduğunu ve işin niteliğinin iş tatmini bu faktörler kadar etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Emmert ve Taher, 1992).

## 2.2. YENİLİKÇİLİK

1940 yılına gelinceye kadar yenilik konusunda yazılmış eser sayısı yok denecek kadar azdır. 1950'lerden itibaren bu konuyu derinliğine inceleyen eserler ortaya çıkmaya başlamıştır. II.Dünya savaşından sonra ikinci bir sanayi devrimi başlamıştır. Bu sanayi devrimi ile birlikte nükleer enerji, sentetik maddeler, haberleşme araçları ve

bilgisayarlardaki gelişmeler ekonomik ve sosyal hayatta önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Üretim, fiyat ve rekabet sonuçlarında gelişmeler olmuştur (Eren, 1982). Bu yıllara kadar pek az işletme araştırma ve geliştirme bazında kendi laboratuvarlarına sahipken, günümüze kadar araştırma ve geliştirme dalında gerek çalışanların sayısı gerekse bu faaliyet birimleri önemli ölçüde büyümüştür. Böylece işletmelerin vazgeçilmez temel bir fonksiyonu olmuştur (Güleç, 1984).

Yenilik kavramı buluşlar ve icat etme kavramıyla yakından ilgilidir. Yenilik yapabilmek için öncelikle icad etmek gereklidir. Ancak icad etmek mevcut durumu ortadan kaldırıp aynı işi başka yöntemle yapma olduğundan teknolojiye yakın bir kavramdır. Yeniliğe dönüşebilmesi için teorileştirilmesi ve elde edilecek fayda ile verimin artması gerekmektedir (Eren, 1977).

Yenilik aynı zamanda bir değişim sürecidir. Ancak her değişim bir yenilik değildir. Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir.

Yenilik kavramı ekonomiklik ile de ilgilidir. Ayrıca yenilik sadece yeni ürünler, makineler bulma, bunları ekonomik bir oranda çalıştırma şeklinde tanımlanan teknolojik bir alan olarak görülmemelidir. Yenilik, yeni yönetim, ticarileştirme, organizasyon, bilgi işlem ve finansman yöntemleri bulma ve uygulama ile de ilgilidir.

Yenilik faaliyetleri planlı, programlı, bilinçli bir takım sosyal girişimlerin sonucu ortaya çıkar. Kısacası bir sosyal gereksinimin tatmin edilmesine yöneliktir. Yenilikle en çok karıştırılan kavramlardan bir tanesi de " taklit " tir. Genellikle hayatta yenilik bir veya birkaç firma tarafından başlatılmakta, diğer bir çok firmalar bu teşebbüslerin uygulamalarından faydalanmaktadırlar. Bu tür işletmelerin yapmış oldukları değişimler yenilik olarak nitelendirilmemelidir. Taklidin, yeniliğe oranla çok daha az masraflı olması ve daha önce diğer firmalarca denenmiş olması nedeniyle başarısızlık riski çok daha azdır (Eren, 1977).

### 2.2.1. Yeniliğin Boyutları

Yenilik kavramına yukarıda açıklık getirdikten sonra yeniliğin boyutlarını şu şekilde ele alabiliriz (Güleç, 1984).

- Yenilik, bir örgüt içinde gerçekleştirilen ortak bir grup faaliyetidir. Yenilikte bir işletmede çalışanların ortak gayret, konsensus ve uygulamaları vardır.
- Yenilik bir değişim sürecidir. Değişimin yenilikte çok daha genel bir anlamı vardır. Bu yönüyle yenilik işletmenin amaçlarını daha etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştiren orijinal ve özel bir değişimdir.
- Yenilik, bu yeniliği gerçekleştiren firma bakımından aynı zamanda bir teknolojik adaptasyon riskini taşımaktadır. Bu yönüyle de adaptasyon, taklit ve değişiklikten ayrılır. Çünkü yenilikte ortaya konan değişiklik, henüz sınanmamıştır. Dolayısıyla sonuçların ne olacağı henüz görülmemiştir.
- Yenilik sadece ürüne yönelik bir değişim veya farklılık değildir. Aynı zamanda yönetim, bilgi işlem, organizasyon, ticarileştirme gibi konulardaki yeni gelişmeleri de kapsamaktadır.
- Yenilik belirli bir üretim fonksiyonunda niteliksel ve niceliksel bir etki meydana getirmektedir. Bu özellik yeniliğin kalite ve miktar yönünden verimliliği olumlu yönde etkilediği göstermektedir. O halde yeniliğin işletme faaliyetlerini verimli kıldığını, iyileştirdiğini ve yeni uygulamaları bu nedenden dolayı göze aldığını söyleyebiliriz

### 2.2.2. Yeniliğin İlkeleri

İdari faaliyetlerin her türünde olduğu gibi yeniliğin planlamasında, uygulamasında ve kontrolünde dikkate alınması gereken bir takım ilkeler bulunmaktadır (Eren, 1992).

- Yeniliğin Gerekliliği İlkesi : Bir örgütün devamlı ve başarılı olması istenmiyorsa o örgütte yenilik kaçınılmazdır.

- Kara ve Kazanca Yönelme İlkesi: Her yeni faaliyet belirli bir kar hedefine yönelmiştir. Yenilik bir kazanç ümidine yöneliktir. Bu kazanç maddi olabileceği gibi manevi bir kazanç ta olabilir.
- Yeniliğin Dinamikliği İlkesi: yenilik sadece belirli bir zamana ilişkin değildir ve devamlı şekilde sürdürülmesi gereken bir faaliyettir.
- Radikallik İlkesi: Yenilik bilinmeyen ve o ana kadar uygulanmayan köklü değişimlerle ilgilidir. Mevcut ve bilinen işleri sürdürme ümidiyle girişilen gözden geçirme faaliyeti değildir.
- Yeniliğin Zamanlama İlkesi : Yenilik toplumun veya örgütün hazır ve ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda yapılmalıdır. Yeniliğin zamanı çok iyi seçilmelidir.
- Veri Tamlığı İlkesi: Yenilik kavramları nitelik ve nicelik bakımından bir çok veri toplanmasını gerektirir.
- Yeniliğin Çok Yönlülüğü İlkesi: Yenilik tüketicilere ya da belirli bir pazara dönük olarak yapılabileceği gibi aynı zamanda örgüt içi de yapılabilir.
- Kaynak Bulma İlkesi: Yapılan her faaliyette olduğu gibi yenilikte belirli ekonomik harcamaları gerektirmektedir. Bu nedenle yenilik için bütçede ek kaynaklar ayırmak gerekmektedir.
- Erken Seçenek Elemek İlkesi: Yeniliğin en önemli sakıncalarından bir tanesi de önemli riskler içermesidir. Çünkü uzun bir süreç boyunca başarılı olup olmayacağı belli olmayan alternatif projelerin uygulanması söz konusudur. Dolayısıyla başarılı olmayacağı anlaşılan projeleri önceden kestirip bunlardan vazgeçmek lüzumsuz harcamaları önleyecektir.
- Yeniliğin Planlı Olması ve Kabul Görmesi İlkesi: Yenilik değişim olduğundan planlı yapılması, etkinliğini ve rasyonelliğini artıracaktır. Yenilik, gerçekleştirildiği örgüt içinde kabul görmelidir. Yenilik sadece firmanın kazancına hizmet etmekle kalmamalı aynı zamanda onu ortaya çıkaran ve uygulayan personele de çıkarlar sağlamalıdır.

- Yeniliğin Belli Koşullarda Reddedilme İlkesi: Örgütün yönetsel sistemini ve yaşamını güçleştiren ve personelin endişelerini haksız gösterecek yeterli açıklama bulunmayan hallerde yenilikten kaçınmalıdır.
- Ek Fazlalık Üretme İlkesi: Yeniliğin amacı enerji, insan zamanı materyal, fiziksel ve zihinsel insan gücü gibi üretim veya hizmet sürecinde kullanılan kaynakları tümü veya bir kısmı üzerinde bir fazlalık üreterek verimliliği artırmaktır.
- Basit Olma İlkesi: Yenilik projeler mümkün olduğu ölçüde basit olmaktadır

### 2.2.3. İşletme İçi Yenilikçilik

İşletmelerde yenilikçilik kavramı çalışan personelle direk olarak bağlantılı bir konudur. Yenilikçilik ortaya sadece somut bir şeylerin çıkarılması olarak düşünülmemeli, soyut anlamda yapılan faaliyetler de bir yenilik olarak düşünülmelidir.

Çalışanların işletmelerde yapılan faaliyetlere katılımı, bu faaliyetlerin daha etkili bir şekilde icra edilmesi için ortaya yeni fikirler sürmeleri ve bunları yöneticilere kabul ettirmeleri önemli bir konudur. Modern yönetimlerde çalışanların işletme içi ile ilgili alınacak kararlara katılımı yöneticilerin karar vermelerinde çok büyük yardım sağlamaktadır.

Çalışanların işletmelerinde problem olarak gördükleri ve ya işletmelerinde rahatsızlık uyandırdığını düşündükleri konularda yeni projeler, çözümler üretmeleri yöneticilere işlerin başarılmasında kolaylık sağlayacağı gibi işletme performansının artmasında da çok önemli katkıda bulunacaktır. Bir işletmede çalışanların sadece kendilerinden beklenen davranışları sergilemeleri işletmenin performansını düşürmez ancak böyle işletmelerde başarı grafiği sabit ve yavaş bir şekilde ilerler. İşletmelerde eğer yüksek bir verimlilik ve performans hedefleniyorsa çalışanların işlerini yapmalarının yanında daha fazla çalışmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın mutlaka işgücü şeklinde olması gerekmemektedir. İşlerin başarılmasında beyin gücünün daha etkili kullanımı şüphesiz işletme performansına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Yenilikçilik işletmelerde devamlı bir faaliyet niteliği taşımaktadır. Yeniliklere açık olmayan işletmelerin kızışan rekabet ortamında tutunması çok zordur. Böyle bir



ortamda bütün yeniliklerin yönetim kademesi veya üst düzey yöneticiler tarafından düşünülmesi mümkün değildir. İşletme içerisinde yapılacak yeniliklere çalışanların katılımı gerekmektedir. Burada yenilik faaliyetinden sadece ortaya yeni bir ürün çıkarılması anlaşılmalıdır. Yeni yöntemler, yeni fikirler, motivasyon artırıcı etkinlikler de bir yenilik olarak değerlendirilmelidir.

### **2.3 TRANSAKSİYONEL VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ İŞ TATMİNİ VE YENİLİKÇİLİK İLE İLİŞKİSİ**

Yöneticilerin işgörenlere karşı tutum ve davranışları onların meslek hayatlarında başarılı olup olmamalarını etkiler. Öyle ki yöneticileri ile uyum içerisinde çalışan işgörenler işinde başarıyı yakalama konusunda yöneticileri ile uyumsuz olanlardan daha avantajlıdır diyebiliriz.

21.yy liderlik yaklaşımlarından transaksiyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımları çalışanların iş tatminleri ve yenilikçilikleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Transaksiyonel liderlerin astlarından beklentileri genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise transaksiyonel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır.

Transaksiyonel liderlik yaklaşımında lider ile çalışan arasında bir pazarlık söz konusudur. Lider yetkilerini çalışanlarını ödüllendirme ve daha çok çaba göstermeleri halinde para ve statü verme şeklinde kullanır. Bu durum şüphesiz çalışanların iş tatminleri üzerinde bir etkiye sahiptir. İşletme içerisinde kendisinden beklenen davranışları sergileyen ve işini yapan çalışan kendisinin bunun karşılığını alacağını bilir ve bu onlar için bir motivasyon kaynağıdır. Ortada bir belirsizlik, bir kayırma, bir adaletsizlik söz konusu değildir. Aksine bir eşitlik söz konusudur. Bu liderlik yaklaşımı liderin astlarından görevlerini en etkili şekilde yapmalarını beklediği için çalışanların işletme içerisinde yenilik yaratmalarına pek fırsat vermiyor gibi gözükmektedir. Bu durum çalışanlar için bir kısıtlama olarak görülebilir ancak kesinlikle bir engel değildir.

Transformasyonel liderlik yaklaşımı gösteren liderler çalışanlarını psikolojik olarak güçlendirirler. Bu psikolojik güçlendirme astların işlerini yaparken görev motivasyonunu yükseltmekte ve işlerine olan yönelimleri zorunluluk olmaktan çıkararak içten gelen bir istek halini almaktadır. Çalışanlar işlerine büyük bir istekle bağlanmakta ve yöneticilerinin beklentilerini karşılamak için çaba sarfetmektedir.

Transformasyonel liderlik yaklaşımında liderin gücü sadece kendisinden veya konumundan kaynaklanmamakta, istenilen amaçlara ulaşmada astlarının ihtiyaçlarının da liderin davranışları ve gücü ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların moral olarak üst düzeyde tutulması yöneticilerin bir görevidir. Bu davranış biçimi transformasyonel liderliğin temelini oluşturmaktadır.

Transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Bu liderlik yaklaşımında lider yalnız değildir. Çalışanlar da yeni fikirler, yeni projeler ile sistemin içerisinde aktif bir rol üstlenmektedir. Yöneticiler çalışanlarını işletmenin yararına veya çalışanların yararına olacak konularda desteklemektedir.

Transformasyonel lider astlarının bireysel gereksinimlerini dikkate alarak daha üst seviyede gereksinimleri karşılamak için çaba sarfeder. Görev dağılımı, astlara devamlı yeni bir şeyler öğrenebileceklerini sağlayacak şekilde yapılır. Lider, astlarını birey olarak ele alarak hem kaygılarını hem de beklentilerini dinler. Astlarının kendilerini geliştirebilmeleri için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara fırsatlar yaratır. Lider astların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken astlarına da başkalarının ihtiyaçlarını ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretir. Bu davranış biçimlerinin çalışanların üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söylememiz gerekir.

Bu bilgiler doğrultusunda transformasyonel liderlik yaklaşımı çalışanların iş tatminlerini yüksek seviyede tutmayı amaçlamakta ve bunun için gerekli zemini hazırlamaktadır. İşletme içerisinde yeniliklerin yapılması devamlı bir faaliyet olarak gözümüze çarpmaktadır. Bu yeniliklere çalışanların katılımı esastır.

Transaksiyonel liderlik yaklaşımı ve transformasyonel liderlik yaklaşımlarının özellikleri göz önünde bulundurulduğunda çalışanların iş tatminleri ve yenilikçilikleri üzerinde transformasyonel liderlik yaklaşımının daha etkili olacağı düşünülmektedir. Ancak bu konuda kesin bir yargıda bulunmak mümkün değildir. Şirketlerin yapıları, sahip olduğu değerler, toplum yapısı, toplumun kültür yapısı gibi kavramlar bu yaklaşımlar ile doğrudan bir ilişkiye sahiptir. Aşağıda Kütahya'daki bankalarda yapılan bir araştırmanın verileri sunulmuştur.





**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**METODOLOJİ VE BULGULAR**

### 3.1 ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Bankalarda çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımı ve transformasyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerinin iş tatmini ve yenilikçilik üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada araştırma evreni olarak Kütahya merkezinde faaliyet gösteren bankalar belirlenmiştir.

### 3.2 ARAŞTIRMAYA KATILAN BANKALAR

Araştırmaya 8 bankada çalışan ve bankalarda TMT (Ticari Müşteri Temsilcisi) ve yardımcısı, BMT (Bireysel Müşteri Temsilcisi) ve yardımcısı ve operasyon yetkilisi olarak görev yapan yaklaşık 110 kişiden 55 kişi katılmıştır. Bankalar ve ankete katılan çalışan sayıları aşağıda sunulmuştur.

KÜTAHYA VAKIFBANK	11 ÇALIŞAN
KÜTAHYA YAPI KREDİ BANKASI	5 ÇALIŞAN
KÜTAHYA ŞEKERBANK	9 ÇALIŞAN
KÜTAHYA HALKBANK	5 ÇALIŞAN
KÜTAHYA AKBANK	4 ÇALIŞAN
KÜTAHYA DENİZBANK	9 ÇALIŞAN
KÜTAHYA OYAKBANK	4 ÇALIŞAN
KÜTAHYA İŞ BANKASI	8 ÇALIŞAN

### 3.3 BULGULAR

Araştırmada hipotezlerin ölçülebilir hale getirilmesini sağlamak amacıyla anket formu yapılmıştır. Ankette liderlik tipleri ile ilgili sorular Bass' ın geliştirdiği MLQ anketinden alınarak çalışanların cevaplayacağı şekilde uyarlanmış, iş tatmini ve yenilikçilik ile ilgili sorular araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Anket sorularının 33'ü 1'den 7'e likert skalası kullanılarak, 3 tanesi ise kategorik soru olarak hazırlanmıştır. Anket formunda sorular 3 grup halinde düzenlenmiştir. 1.grup sorular (10 Soru) çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerini 2.Grup sorular (13 Soru) çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerini ve 3.Grup sorular (10 Soru) dan, 1, 2, 7, 8, 9'uncu sorular iş tatmini, 3, 4, 5, 6, 10'uncu sorular yenilikçilik ile ilgili sorulardır. Bu sorular aynı

zamanda hipotezlerden  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  ' yı test etmek için temel oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra kategorik olarak hazırlanan sorular  $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_9$ ,  $H_{10}$ ,  $H_{11}$ ,  $H_{12}$  test etmek için temel oluşturmaktadır.

Anket soruları güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar incelendiğinde yenilikçilik ile ilgili sorulardan 5 ve 6 ncı sorular anketin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilediğinden ankette çıkarılmıştır. Ankette 10 soru ile ölçülen 1.Grup soruların güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alfa değeri "0.8909", 13 soru ile ölçülen 2.Grup soruların güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alfa değeri "0.9127", 8 soru ile ölçülen 3. Grup sorulardan iş tatmini sorularına ait güvenilirlik analizi cronbach alfa değeri "0.9148", yenilikçilik ile ilgili soruların güvenilirlik analizi cronbach alfa değeri "0.7852" olarak bulunmuştur.

### 3.3.1 Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular işletmelerde anketi dolduran kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumunu içermektedir.

#### 3.3.1.1 Çalışanların Yaşları İle İlgili Bulgular

Kütahya' daki bankalarda çalışanların katıldığı araştırmamızda yaş ortalaması yaklaşık olarak 31 bulunmuştur.

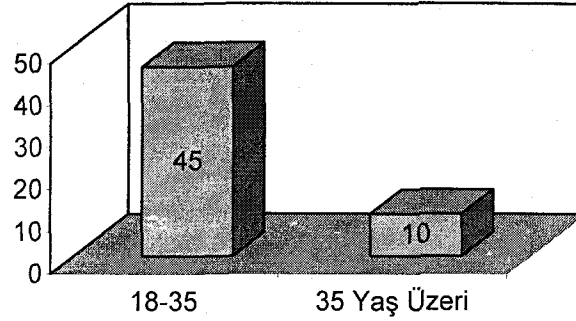
Tablo: 3.1 Yaş Ortalaması

N	55
Aritmetik Ortalama	30.72

Frekans analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların çoğunluğunun (%81.8) 18-35 yaş grupları içinde bulunduğu görülmektedir. Bununla beraber 35 yaşın üzerindeki katılımcıların oranı %18.2' dir. Araştırmada ankete katılanların çoğunluğunu gençler oluşturmaktadır.

Tablo: 3.2 Yaş Dağılımı

Yaş Grubu	Sıklık	Yüzde
18-35	45	81.8
35 Üzeri	10	18.2
Toplam	55	100.0



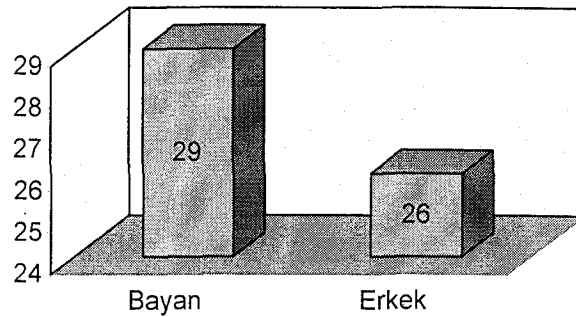
Grafik :3.1 Yaş Grafiği

### 3.3.1.2 Cinsiyet Dağılımı

Tablo: 3.3 ve Şekil: 3.2 de görüleceği üzere araştırmamıza katılanların %52.7'si bayan ve %47.3' ü erkektir.

Tablo : 3.3 Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Bayan	29	52.7
Erkek	26	47.3
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>



Grafik: 3.2 Cinsiyet Grafiği

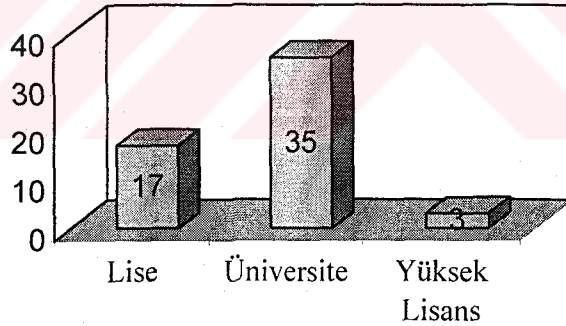
### 3.3.1.3 Eğitim Durumu

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında üniversite , yüksek lisans ve lise mezunlarının dışında ankete katılım yoktur.

Tablo: 3.4 Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	17	30.9
Üniversite	35	63.6
Yüksek Lisans	3	5.5
Toplam	55	100.0

Özellikle üniversite mezunu çalışanların ankete katılma oranı %63.6'dır. Ankete 35 üniversite tahsilli çalışan katılmıştır.



Grafik:3.3 Eğitim Grafiği

### 3.3.2 Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezleri test etmek için anket çalışması sonuçları SPSS 10.0 paket programı ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmelerde korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve *t*-Test kullanılarak sonuçların bilimsel olarak desteklenmesi sağlanmıştır.



### 3.3.2.1 Liderlik Tipleri İle İş Tatmini, Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizleri

Araştırmada korelasyon analizi kullanılarak çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımı ve transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri ve yenilikçilikleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları Tablo: 3.5, Tablo: 3.6, Tablo: 3.7, Tablo: 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo:3.5. Transaksyonel Liderlik Yaklaşımı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon	p
.642	.000

Tablo 3.5’de Kütahya’daki bankalarda çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki görülmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkinin korelasyon analizinin sonucu “  $r = 0.642$ ,  $p = 0.000$  ” olarak bulunmuştur. Bu değer çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak  $H_1$  hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir.

Tablo: 3.6. Transaksyonel Liderlik Yaklaşımı İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon	p
.611	.000

Tablo 3.6’da çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile yenilikçilikleri arasındaki ilişki görülmektedir. Buna göre; iki

değişken arasındaki ilişkinin korelasyon analizinin sonucu “  $r = 0.611$ ,  $p = 0.000$  ” olarak bulunmuştur. Bu değer çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile yenilikçilikleri arasında %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak  $H_2$  hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir.

Tablo:3.7 Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon	p
.577	.000

Tablo:3.7’de çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile İş tatminleri arasındaki ilişki görülmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkinin korelasyon analizinin sonucu “  $r = 0.577$ ,  $p = 0.000$  ” olarak bulunmuştur. Bu değer işletmelerde çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak  $H_3$  hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir.

Tablo: 3.8. Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon	p
.604	.000

Tablo: 3.8’de çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile yenilikçilikleri arasındaki ilişki görülmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkinin korelasyon analizinin sonucu “  $r = 0.604$ ,  $p = 0.000$  ” olarak çıkmıştır. Bu değer işletmelerde çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile yenilikçilikleri arasında %95 anlamlılık

düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak  $H_4$  hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir.

### 3.3.2.2. Liderlik Tipleri İle İş Tatmini ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizleri

Araştırmamızda iki bağımsız değişken (çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ve transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri) ile bağımlı değişkenler ( İş tatmini, yenilikçilik ) çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo: 3.9, Tablo: 3.10 da gösterilmiştir.

Tablo: 3.9 Liderlik Tipleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

Analize giren bağımsız değişkenler	Beta	t değerinin anlamlık düzeyi
Transaksyonel Liderlik Yaklaşımı	.470	.003
Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı	.237	.121
$R^2$	F	F değerinin anlamlık düzeyi
.439	20.314	.000

Tablo:3.9'dan görüleceği gibi, transaksyonel liderlik yaklaşımı ile transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerin bağımsız değişken, iş tatmininin bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2 = 0.439$ ,  $F = 20.314$   $p = 0.000$ ). Transaksyonel liderlik yaklaşımının bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %44'ünü açıkladığını söyleyebiliriz ( $B_1=0.470$ ,  $p_1=0.003$ ). Bu bulgular istatistiksel olarak  $H_5$  hipotezinin kabul edilemeyeceğini göstermektedir.

Tablo:3.10 Liderlik Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

Analize giren bağımsız değişkenler	Beta	t değerinin anlamlık düzeyi
Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımı	.364	.020
Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı	.340	.029
R <sup>2</sup>	F	F değerinin anlamlık düzeyi
.428	19.480	.000

Tablo: 3.10'dan görüleceği gibi, transaksiyonel liderlik yaklaşımı ile transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerin bağımsız değişken, yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2 = 0.428$ ,  $F = 19.480$   $p = 0.000$ ). Bu iki bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %43'ünü açıkladığını söyleyebiliriz. Çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri “  $B_1 = 0.364$ ,  $p_1 = 0.020$  ” ve transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri “  $B_2 = 0.340$ ,  $p_2 = 0.029$  ” olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre çalışanların yenilikçiliklerinin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik yaklaşımlarından etkilendiğini söyleyebiliriz. Bu sonuçlar bize  $H_6$  hipotezinin kısmen desteklendiğini göstermektedir.

### 3.3.3. Diğer Hipotezlere İlişkin Bulgular

#### 3.3.3.1 Cinsiyet ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin t-Testi Analizi

Yapılan analizde bayan çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo : 3.11 Cinsiyete ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi Analizi

Cinsiyet	N	A.O.	S.S	t	p
Bayan	29	3.40	1.56	1.09	.280
Erkek	26	2.93	1.59		

Bayan çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 3.40, erkek çalışanların aritmetik ortalaması 2.93 olarak bulunmuştur. Burada aritmetik değerler ne kadar düşük bir değer olarak karşımıza çıkarsa değerlendirmelerin o derecede olumlu olduğu ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların cinsiyetleri ile transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır ( $t=1.09$ ,  $p=0.280$ ). Bu bulgular bize  $H_7$  hipotezinin kabul edilmediğini göstermektedir.

### 3.3.3.2 Cinsiyete ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi Analizi

Analizde işletmelerde bayan çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo : 3.12 Cinsiyete ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi Analizi

Cinsiyet	N	A.O.	S.S	t	p
Bayan	29	4.0	1.24	1.30	.200
Erkek	26	3.55	1.34		

Bayan çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 4.0, erkek çalışanların aritmetik ortalaması 3.55 olarak bulunmuştur. Burada aritmetik değerler ne kadar düşük bir değer olarak karşımıza çıkarsa değerlendirmelerin o derecede olumlu olduğu ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların cinsiyetleri ile transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır

( $t=1.30$ ,  $p=0.200$ ). Bu bulgular ışığında  $H_8$  hipotezinin kabul edilmediğini söyleyebiliriz.

### 3.3.3.3 Yaş Grubuna ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi Analizi

Analizde işletmelerde 18-35 yaş grubunda olan çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile 35 yaşın üzerinde olan çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo : 3.13 Yaş Grubuna ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi Analizi

Yaş Grubu	N	A.O.	S.S	t	p
18-35	45	3.12	1.47	-0.56	.570
35 Yaş Üzeri	10	3.44	2.07		

18-35 yaş grubundaki çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 3.12, 35 yaş üzeri çalışanların aritmetik ortalaması 3.44 olarak bulunmuştur. Burada aritmetik değerler ne kadar düşük bir değer olarak karşımıza çıkarsa değerlendirmelerin o derecede olumlu olduğu ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların yaş grupları ile transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır ( $t=-0.56$ ,  $p=0.570$ ). Bu bulgular bize  $H_9$  hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir.

### 3.3.3.4 Yaş Grubu ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi Analizi

Analizde işletmelerde 18-35 yaş grubunda olan çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile 35 yaşın üzerinde olan çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo : 3.14 Yaş Grubu ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi Analizi

Yaş Grubu	N	A.O.	S.S	t	p
18-35	45	3.77	1.16	-0.23	.860
35 Yaş Üzeri	10	3.88	1.86		

18-35 yaş grubundaki çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 3.77, 35 yaş üzeri çalışanların aritmetik ortalaması 3.88 olarak bulunmuştur. Burada aritmetik değerler ne kadar düşük bir değer olarak karşımıza çıkarsa değerlendirmelerin o derecede olumlu olduğu ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların yaş grupları ile transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır ( $t=-0.23$ ,  $p=0.860$ ). Bu bulgular  $H_{10}$  hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir.

### 3.3.3.5 Eğitim Seviyesi ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi

Analizde bankalarda lise tahsilli çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile üniversite tahsilli çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo : 3.15 Eğitim Seviyesi ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin *t*-Testi

Eğitim Durumu	N	A.O.	S.S	t	p
Lise	17	4.02	1.86	2.95	.005
Üniversite	35	2.72	1.26		

Lise tahsilli çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 4.02, üniversite tahsilli çalışanların aritmetik ortalaması 2.72 olarak bulunmuştur. Burada aritmetik değerler ne kadar düşük bir değer olarak karşımıza çıkarsa değerlendirmelerin o derecede olumlu olduğu ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında lise ve üniversite tahsilli çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ( $t=2.95$ ,  $p=0.005$ ). Bu sonuç  $H_0$  hipotezinin desteklendiğini

olduğu görülmektedir. Lise tahsilli çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile üniversite tahsilli çalışanların değerlendirmeleri arasında %95 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Bulgular  $H_{11}$  hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

### 3.3.3.6. Eğitim Seviyesi ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin t-Testi

Analizde bankalarda lise tahsilli çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile üniversite tahsilli çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo : 3.16 Eğitim Seviyesi ve Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımına İlişkin t-Testi

Eğitim Durumu	N	A.O.	S.S	t	p
Lise	17	4.45	1.52	2.67	.010
Üniversite	35	3.46	1.08		

Lise tahsilli çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 4.45, üniversite tahsilli çalışanların aritmetik ortalaması 3.46 olarak bulunmuştur. Burada aritmetik değerler ne kadar düşük bir değer olarak karşımıza çıkarsa değerlendirmelerin o derecede olumlu olduğu ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında lise ve üniversite tahsilli çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ( $t=2.67$ ,  $p=0.01$ ). Bu sonuç  $H_{12}$  hipotezinin kabul edildiğini belirtmektedir. Lise tahsilli çalışanların transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile üniversite tahsilli çalışanların değerlendirmeleri arasında %95 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Ancak en genel anlamda ‐Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.‑ diyebiliriz. Tanım da belirtilen karşılıklı ifadesi çok önemlidir. Çünkü burada çalışanlar ile yöneticilerin arasında dinamik bir yapı kurulması söz konusudur.

Geçmişten günümüze bir çok liderlik yaklaşımı tanımlaması yapılmıştır. Bu yaklaşımları geleneksel liderlik yaklaşımları ve 21.yy liderlik yaklaşımları olarak iki grupta toplamamız gerekmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarından özellik yaklaşımlarında yöneticilerin özellikleri ön planda tutulmuş ve liderlerde olması gerekli özellikler belirlenmeye çalışılmıştır ancak zamanla her başarılı liderin aynı davranışları sergilemediği görülerek bu yaklaşım çok eleştirilmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımın da liderlerin davranışları ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi ön plana çıkmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımı ise , birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerden karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir.

Yukarıda bahsedilen geleneksel liderlik yaklaşımlarından durumsal liderlik yaklaşımı hem özellik yaklaşımları hem de davranışsal liderlik yaklaşımlarının karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan bir yaklaşımdır.

21.yy liderlik yaklaşımları ile ilgili bir çok tanımlama yapılmaktadır. Teknolojinin getirmiş olduğu yenilikler ile bilginin artık çağımızda en büyük silah haline gelmesi şüphesiz 21.yy da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında en büyük etkidir. Yapılan araştırmalar günümüzde transformasyonel liderlik yaklaşımının 21.yy liderlik yaklaşımları içerisinde en çok kabul gördüğünü göstermektedir. Ancak transformasyonel liderlik yaklaşımının uygulanması kolay olmamakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarından bir çoğunu içinde barındırması sebebiyle de farklılık arz etmektedir.

Transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Bu yaklaşımda çalışanların daha yüksek seviyede başarılar kazanması için motive edilmesi fikri ön plana çıkmaktadır. Başka deyişle liderlerin ve çalışanların birbirlerini motivasyon açısından daha yüksek düzeye çıkartma sürecidir diyebiliriz.

21.yy liderlik yaklaşımlarından bir diğeri de geleneksel liderlik yaklaşımları ile birçok benzerlikler taşıyan transaksiyonel liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine durağanlığı sağlamayı ve halihazırdaki prosedürleri işletmeyi amaçlamaktadır.

Transaksiyonel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.

21.yy işletmeleri daha iyiyi yakalamak ve işletme performansını arttırmak için çalışanları arkalarından sürükleyebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada herkesin yöneticilik yapabileceğini ancak liderlik yapabilmesinin mümkün olmadığını söylememiz gerekmektedir. Liderlerin uzun dönemi içeren geleceğe dönük perspektiflerinin olduğu ve asları için ortaya vizyon koydukları, yöneticilerin ise daha kısa perspektifte olayları değerlendirdikleri ve rutin faaliyetlere odaklandıkları yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmamız 21.yy liderlik yaklaşımlarından transaksiyonel liderlik yaklaşımı ve transformasyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışanların değerlendirmelerini yansıtması açısından önemlidir. Araştırmada bu iki değişken bağımsız değişken olarak , iş tatmini ve yenilikçilik değişkenleri bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırmadaki korelasyon analizi sonuçlarına göre Kütahya' daki bankalarda çalışanların transaksiyonel liderlik ve transformasyonel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça iş tatminleri ve yenilikçilikleri de artmaktadır .

İki bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki regresyon analizleri sonuçlarına bakıldığında transaksiyonel liderliğin iş tatmini üzerinde transformasyonel liderlikten daha etkili sonuçlar verdiğini söylememiz gerekmektedir. Bu çıkan sonuç transformasyonel liderliğin 21.yy da kullanılan en etkili liderlik yaklaşımı olmasına rağmen Kütahya' daki bankalarda yeteri kadar kabul görmediğini göstermektedir. Transaksiyonel liderliğin örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine durağanlığı sağlamayı ve halihazırdaki prosedürleri işletmeyi amaçladığını göz önünde bulundurursak buradan Kütahya' daki bankalarda çalışanların halihazırdaki prosedürleri uygulayarak iş tatmini sağladıklarını ve durağanlığı benimsediklerini belirtmemiz gerekmektedir.

Araştırmamızda transaksiyonel liderlik yaklaşımı ile transformasyonel liderlik yaklaşımlarının yenilikçilik üzerindeki etkilerinin araştırıldığı regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında transformasyonel liderliğin transaksiyonel liderlik yaklaşımından daha etkili sonuçlar verdiğini söyleyemeyiz. Yenilikçilik üzerinde her iki yaklaşımda etkilidir.

Bu sonuçlar ışığında transformasyonel liderlik yaklaşımının çalışanların motivasyonlarını ön planda tutarak performans artışı sağlamaya çalışması ve yöneticilerin çalışanlarla daha yakından ilgilenerak onları da sistemin içine sokmaya çalışmayı amaçladığını düşünerek bu yaklaşımın çalışanların iş tatminlerini daha da artırması gerekirken, transaksiyonel liderliğin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğunu görmek Kütahya'daki bankalarda çalışanların 21.yy' in en önemli liderlik yaklaşımlardan biri olan transformasyonel liderlik yaklaşımına henüz uyum sağlayamadığını göstermektedir.

Çalışanların cinsiyet, yaş grubu ve eğitim durumları üzerinde yapılan analiz sonuçlarına göre bayan çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

İki liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerin yaş grupları arasında bir farklılık yaratıp yaratmadığının araştırıldığı analiz sonuçlarına göre ortaya anlamlı bir fark çıkmamıştır. 18-35 ile 35 yaş üzeri olarak gruplandırılan çalışanların değerlendirmeleri herhangi bir farklılık arzetmemektedir.

Ancak lise ve üniversite kaynaklı çalışanların transaksiyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark göze çarpmaktadır. Analiz sonuçlarına göre üniversite tahsilli çalışanların lise tahsilli çalışanlara göre transformasyonel ve transaksiyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri farklıdır. Üniversite tahsilli çalışanlar bu yaklaşımların bankalarında uygulandığını daha çok kabullenmektedir.

Genel olarak analiz sonuçlara bakıldığında Kütahya' daki bankalarda çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına hazır olmadıkları sonucunu çıkarabiliriz. Burada yöneticilerin çalışanlarına bu yaklaşımların gereklerini yerine getirmek için çaba sarfettiği de gözden kaçmamalıdır. Transformasyonel liderlik yaklaşımının etkili bir şekilde uygulanması hem yöneticilerin hem de çalışanların bu yaklaşımı benimsemesi ile mümkündür.

Yeni liderlik yaklaşımları şüphesiz işletme performansını arttırmayı ve istenen hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Ancak bu yaklaşımların bankalarda etkili bir şekilde kullanılabilmesi için daha önce araştırılması gerekli bir takım hususlar vardır. Toplum yapısı, sosyal yapı, kültürel yapı, tarihsel süreç ve hatta genetik yapı bir yaklaşımın bir toplumda kabul görmesini kolaylaştırırken diğer bir toplumda kabul görmesini zorlaştırabilir.

Bu bulgular ışığında bankalarda yöneticiler çalışanlarını tanımalı ve hangi liderlik yaklaşımında daha etkili sonuçlar alacağını bilmelidir. Bunu yaparken diğer bankaların çalışma yöntemlerini ve uygulanan liderlik yaklaşımlarını gözden geçirmeli ama kendine uygun olan bir liderlik yaklaşımı modelini benimsemelidir.

Tablo: 3.17 Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL	RED	KISMEN
H <sub>1</sub> : Çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	+		
H <sub>2</sub> : Çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile işletmedeki yenilikçilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	+		
H <sub>3</sub> : Çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	+		
H <sub>4</sub> : Çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile yenilikçilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	+		
H <sub>5</sub> : Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı Transaksyonel Liderlik Yaklaşımına göre bankacılık sektöründe çalışan kişilerin iş tatminlerinde daha etkilidir.		+	
H <sub>6</sub> : Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı Transaksyonel Liderlik Yaklaşımına göre bankacılık sektöründe çalışan kişilerin yenilikçiliklerinde daha etkilidir.			+
H <sub>7</sub> : Bayan çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.		+	
H <sub>8</sub> : Bayan çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.		+	
H <sub>9</sub> : Kütahya' da bankacılık sektöründe çalışanlardan 18-35 yaş grubunda olanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile 35 yaş üzerinde olan çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.		+	
H <sub>10</sub> : Kütahya' da bankacılık sektöründe çalışanlardan 35 yaş üzerinde olanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile 35 yaş üzerinde olan çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.		+	
H <sub>11</sub> : Lise tahsilli çalışanların transformasyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile Üniversite tahsilli çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.	+		
H <sub>12</sub> : Lise tahsilli çalışanların transaksyonel liderlik yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleri ile üniversite tahsilli çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.	+		



**EKLER**

## İŞLETMELERDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN ANKET

Bu formda bankalarda liderlik sistemi ve etkileri üzerine bir araştırma konusu belirlenmiştir. Ankette YÖNETİCİLER olarak tanımlanan kişiler üst düzey yöneticiler olarak algılanılacaktır. Anket 3 gruptan oluşmaktadır. Çalışmada alınan sonuçlar akademik amaçlarla değerlendirilecektir.

**Soru 1 :** Yaşınız ? .....

**Soru 2 :** Cinsiyetiniz?  Bayan  Erkek

**Soru 3 :** Eğitim durumunuz?

İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite ( Lisans)  Yüksek Lisans  Doktora

### 1.Grup (Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımı İle İlgili ) Sorular

1. Yöneticilerim hedeflerimi gerçekleştirmem için yardımcı olmaktadır.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

2. Yöneticilerim problemler ciddi bir boyuta ulaşana kadar harekete geçmez.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

3. Yöneticilerim işlerin belirlenen standartlara göre yapılmasına önem verir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

4. Yöneticilerim hedeflere ulaşmada herkesin sorumluluklarını açıkça belirtir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

5. Yöneticilerim bir şeyler ters gittiği zaman harekete geçer.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

6. Yöneticilerim bireysel hedeflerine ulaşan çalışanların beklentilerini karşılar.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

7. Yöneticilerim yapılan tüm hataların kayıtlarını tutar.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

8. Yöneticilerim dikkatlerini standartları karşılamada yapılan hatalara yöneltir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

9. Yöneticilerim çalışanlar beklentileri karşıladığında memnuniyetini belirtir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

## 2.Grup (Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı İle İlgili )Sorular

1. Yöneticilerim kritik konulardaki kabullenmelerin doğru olup olmadığını anlamak için tekrar incelemeler yapar.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

2. Yöneticilerim gelecek hakkında olumlu konuşur.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

3. Yöneticilerim kendisi için önemli olan değer ve inançları belirtir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

4. Yöneticilerim onlarla beraber çalışmaktan dolayı gurur duymamız gerektiğini belirtir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

5. Problem çözümlerinde farklı yaklaşımlar araştırır.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

6. Yöneticilerim başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşmalar yapar.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum



7. Yöneticilerim işleri yaparken belirli bir amaca sahip olunmasının önemini vurgular.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum katılmıyorum

8. Yöneticilerim grup çıkarlarını bireysel çıkarların önünde tutar

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum katılmıyorum

9. Yöneticilerim kendilerine saygı duyulacak şekilde davranır.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum katılmıyorum

10. Yöneticilerim geleceğe dair bir vizyonun bulunması zorunluluğunu üstüne basarak belirtir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum katılmıyorum

11. Yöneticilerim takım ruhuna sahip olmanın önemini vurgular.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum katılmıyorum

12. Yöneticilerim işlerin başarılmasında bize duyduğu güveni dile getirir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum katılmıyorum

13. Yöneticilerim görevlerin nasıl başarılacağı konusunda yeni bakış açıları getirir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum katılmıyorum

### 3.Grup (İş Tatmini ve Yenilikçilik İle İlgili) Sorular

1. Yeniden bir işe girecek olsam şu anki işletmem gibi bir işletmeye girmek isterim.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum katılmıyorum

2. Şu anki işyerimde başarıma arzum en üst düzeyde.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

3 Fikirlerim yöneticiler tarafından mutlaka değerlendirilmektedir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

4. İşletmemde daha önce fark edemediğim yeteneklerimin ortaya çıktığını düşünüyorum.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

5. İşletmemde verilen eğitim programlarının çok az işletmede olduğu kanaatindeyim.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

6. Şu anki işletmem yaratıcı fikirlerimi uygulamam için çok uygun.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

7. İzin, avans vb. konularda sıkıntı çekmiyorum.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

8. İşletmemde aldığım eğitimler ve yeteneklerim işletmede yenilikler üretmemi sağlıyor.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

9. Şu anki İşletmemde gerçekçi, inanılır ve çekici hedeflerim var.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

10. Yaptığım görevler sonucunda işletmemde olumlu değişiklikler olduğunu görüyorum.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 6 7 Kesinlikle  
katılıyorum katılmıyorum

## KAYNAKÇA

ABSHIRE, David M., "A Call For Transformational Leadership" **Vital Speeches of the Day**, Sayı 67, No.14, 2001, s.432-436

ADLER, Seymour, SKOW Richard B. ve SALYEMİNİ Nat J., "Job Characteristics And Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence", **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, Sayı 35, 1985, s.266-278.

AKDEMİR Ali, "Entelektüel Liderlik", 2004,  
[http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=1963](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1963)  
 (20.09.2004)

AKDEMİR Ali, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüşümcü Lider Profili" 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri El Kitabı, İstanbul, 1997, s. 142

AKIŞ Yeşim T., "Vizyon Sahibi Yenilikçi Lider", 2004,  
<http://www.amrop-tr.com/Tlider.htm> (26.08.2004).

ALIMO M., ALBAN B. ve R., "The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire", **Leadership Quarterly**, 2001

ALTINTAŞ Nilsen, "Stratejik Liderlik Ve Yetenek Yönetimi" 2003,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1367>  
 (26.10.2004).

ARPACI Cem, "Liderlik ve Yöneticilik", 2002, [http://www.insankaynaklari.com/cn / ContentBody.asp?BodyID=82](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=82) (10.08.2004).

AVOLIO Bruce, KAHAI Surinder, DODGE George, "E-leadership: Implications For Theory, Research, and Practice", **The Leadership Quarterly**, 2001

AYTAÇ Tufan, “ Karizmatik Liderlik” , Bilim ve Aklın Aydınlığında Dergisi, Sayı 42-43, Ağustos-Eylül 2003, [http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayı\\_42-43/aytac.htm](http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayı_42-43/aytac.htm) (11.08.2004).

BALCI Ali, **Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu**, A.Ü.E.F., Basılmamış Doktora Tezi, Ankara, 1987

BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi , İstanbul, 2002

BASS, M. Bernard, “Theory of Transformational Redux”, **The Leadership Quarterly**, 1995

BASS, Bernard M. ve STEIDLMEIER Paul, “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour”, **Leadership Quarterly**, 1999

-----, **Stogdill’s Handbook of Leadership**, The Free Press: A Division of Macmillian Inc., London, 1990

BAŞ Türker, “Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması” 2002,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=498](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498) ( 02 .02.2005).

BEGEÇ Suat , **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999

BENNIS Warren, **Why Leaders Can’t Lead**, Jossey-Bass Yayıncılık, San Fransisco, 1989

BERSON, Yair, SHAMIR B., AVOLIO B. ve POPPER M., “The Relationship Between Vision, Strength, Leadership Style and Context” **The Leadership Quarterly**, 2001

BİLGİLİ Tufan, “Vizyoner Liderlik”. Aralık 2000, SİNOP,  
<http://www.geocities.com/sinoptky/tkyyonetici.htm> (25.10.2004).

BLAKE Mc Conse, **Leadership Dilemmas.Grid Solutions**, Gulf Yayıncılık Şirketi,  
Houston, Texas, 1991

BLANK Warren, **The 9 Natural Laws of Leadership**, AMACOM (American  
Management Associations ), USA, 1995

BLENEGEN Mary A., "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related  
Variables", **Nursing Research**, Ocak-Şubat 1993, Sayı 42, No.1, s.36-41

BRESTRICH Emel Topçu, **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve  
Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmış Doktora Tezi,  
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999

BURNS M. G., **Leadership**, Harper-Row, Newyork, 1978.

CANSEL Yavuz, "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar", 2002,  
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale015.html> (10.08.2004).

CONGER Jay, **The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional  
Leadership**, Jossey Bass Yayıncılık, San Fransisco, 1989

ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000

-----, "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı  
16, 1998, s.423

DAVIS Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, İşletme İktisadi Enstitüsü İşletme Fak. Yay.  
No.199, İstanbul, 1998

DILTS Robert B., **Visionary Leadership Skills**, Meta Yayıncılık, California, 1996

ERÇETİN Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998

ERDOĞAN İlhan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, **İşletme Fakültesi Yayını**, No.266, İstanbul, 1996, s.239

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1993, s.151.

-----, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2003

-----, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000

-----, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

-----, “İşletmelerde Yenilik Politikası”, **İstanbul Üniversitesi**, İşl. Fak.Yayınları, Formül Matb, İstanbul, 1992, s.12

-----, “İşletmelerde Yenilik Kavramı Ve Yenilik Sürecinin Safhaları”, **Yönetim Dergisi**, 1977, Sayı 4, s.50

EMMERT M. A., TAHER W. A. “Public Sector Professionals: The Effects Of Public Sector Jobs On Motivation, Job Satisfaction And Work Involvement”. **American Review Of Public Administration**, Sayı 22, 1992, s.37-48.

EYLEM (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi), “Liderlik Nitelikleri” , Mayıs 2002, <http://www.eylem.com/lider/wlidernit.htm> (10.08.2004)

FAIRHOLM Gilbert W., **Leadership and Culture of Trust**, Praeger Yayıncılık, Westport, 1988

GEYBULLAYEV Geybulla, “Yönetimin Esasları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi**, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 28, Isparta, 2002, s.186

GÜLEÇ Hüseyin Başol, "İşletmelerde Yenilik Politikası ve Malatya'da Tekstil Sektöründe Uygulaması", İ.Ü. Doktora Tezi, Malatya, 1984

GÜNEY Salih, VAROĞLU Abdülkadir, AKTAŞ Aliye Mavili, "Özel Ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma", **Mpm, Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, 1996, s.53-76.

HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth, "Management of Organizational Behavior", Prentice Hall, New Jersey, 1988, s.174

HKT 78-1(A) (Hava Kuvvetleri Komutanlık ve Yönetim Talimnamesi), Ankara, Mart 2004

HOUSE Robert, HOWELL J., "Personality and Charismatic Leadership" **The Leadership Quarterly**, 1992

HUGHES Richard, GINNET R. ve CURPY G., **Leadership**, IRWIN Yayıncılık, Boston, 1993

HULIN C.L, SMITH P.A., "An Empirical Investigation Of Two Implications Of The Two Factor Theory Of Job Satisfaction", **Journal Of Applied Psychology**, 1967, Sayı 51, s.396-402

HUNT, James G., **Leadership: A New Synthesis**, SAGE Yayıncılık, London, 1991

İK (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi), "Geçmişten günümüze liderlikte teorik yaklaşımlar", 2003, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=1148> (10.08.2004).

----- "Liderlikte Yeni Bir Yaklaşım: Transformasyonel Liderlik", 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=86> (25.10.2004)

-----“Liderlik Teorileri ve Liderliğin Beş Yolu”, 2002,

[http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=3021](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3021)

(26.10.2004).

İZGÖREN Ahmet Şerif, **İş Yaşamında 100 Kanguru Sistem Liderliği**,  
Acedemypluss Yayınevi, Ankara, 2000

JAIN Subhash C., **Marketing Planning & Strategy**, 4.Basım, South Western  
Publishing Co., USA, 1993

KARİP Emin, “Dönüşümcü Liderlik” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1998,

<http://www.pegem.com.tr/egitimyonet/yil4sayi16/yil4sayi16liste.htm>

(24.09.2004).

KILINÇ Tanıl, “Liderlik”, 2004, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>,

(15.08.2004 ).

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995

KOESTENBAUM Peter, **Leadership: The Inner Side of Greatness**, Jossey Bass  
Yayıncılık, San Fransisco, 1991

KOERNER JoeEllen G., “Reflections: Transformational Leadership”, **Journal of  
Holistic Nursing**, Sayı 16, No 2, 1998, s.219

KUNHERT W. K. ve LEWIS P., “ Transaccional and Transformational Leadership:  
AConstructive, Developmental Analysis ” **Academy of Management Review**, Sayı  
12, No: 4, 1987

LAM Simon S.K., “Total Quality Management And Its Impact On Middle Managers  
And Front-Line Workers”, **Journal Of Management Development**, Sayı 15,  
No.7, 1996, s.41



LEE Raymond ve WILBUR Elizabeth R., "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics And Job Satisfaction: A Multi-Variate Analysis", **Human Relations**, Sayı:38, No 8, 1985, s.781-791.

LUSSIER Robert N. ve ACHUA C.F., **Leadership: Theory, Application and Skill Development**, South-Western Yayıncılık, Minnesota, 2004

LUTHANS Fred, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill International Baskısı, New York, 1989

MAXWELL C.John, **Liderlik Nitelikleri**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999

MERİH Kutlu, "Stratejik Liderlik", EYLEM, Mayıs 2002,  
<http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm> (28.10.2004).

NAHAVANDI Afsaneh, **The Art and Science of Leadership**, Prentice Hall, New Jersey, 2000

NANUS Burt, **Visionary Leadership**, Jossey Bass Yayıncılık, San Fransisco, 1992

NEWSTORM J.W. ve DAVIS K., **Organizational Behaviour: Human Behaviour At Work**, McGraw Hill, New York, 1993

NORBECK Jane S., "Job and Psychological Symptoms In Critical Care Nursing", **Research In Nursing And Health**, Sayı 8, 1985, s.253.

NORTHOUSE Peter.G., **Leadership Theory and Practice**, SAGE Yayıncılık, California, 2001

OSHAGBEMİ T., "Gender differences In The Job Satisfaction of University Teachers", **Woman In Management Review**, Cilt15, sayı 7, 2000, s.331

ÖZÇELİK Ali Murat, “Başarılı Liderlerin Temel Özellikleri” 2004,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2134>

(11.08.2004).

ÖZEL Mustafa, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994

ÖZGEN H., ÖZTÜRK A. ve YALÇIN A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002

ÖZKURT Özgür, “Çağdaş Liderlik ve Yöneticilik Nasıl Olmalıdır? Komutanlık Liderlik İlişkisi” , 2002, Kara Harp Akademisi Tezi.

PEARCE Craig, SIMS H., COX J., BALL G., SCHNELL E., SMITH K. ve TREVINO L., “Transactors, Transformers and Beyond: A Multi-Method Development of A Therotical Typology of Leadership” **Journal of Management Development**, October 2002,

PODSAKOFF Philip, SCOTT M., .MOORMAN R. ve FETTER R., “Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers’ Trust In Leader, Satisfaction,And Organizational Citizenship”, **The Leadership Quarterly**, 1990

PUFFER Shelia M., “Attributions of Charismatic Leadership: The Impact of Decision Style, Outcome, and Observer Characterictics” **The Leadership Quarterly**, 1990

QUIGLEY Joseph V., **Vision: How Leaders Develop It, Share It, Sustain It**, Mc Graw Hill Inc, New York, 1993

ROBBINS, P.Stephen. **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hall, 1996

----- **Organizational Behaviour: Concepts, Controveisies And Aplications**, Prentice Hall, New Jersey, 1991

ROBINSON, Marcus S. “ Transactional Leadership that Drives Results ”, 2003,  
 <<http://www.ethoschannel.com/personalgrowth/new/2-msr-transactional.htm>>  
 (25.08.2004).

RODERICK Nicholson “A Multivariate Analysis Of Job Satisfaction Among Man  
 Aged”, **Academy Of Management Proceeding**, 1989, s.221.

SADEGÜL Akbaba Altun, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe  
 Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, 2003,  
<http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf> (25.10.2004)

SASHKIN Marshall. “Visionary Leadership Behavior Questionnaire”, 1996,  
<http://www.rctm.com> (25.08.2004).

SASHKIN Marshall ve ROSENBAACH W., **New Leadership Paradigm**, Westview  
 Press, USA,1993

SCHEINDER B. Ve BOWEN D, “Breaking The Cycle Of Failure In Services”,  
**Research And Personel And Human Researches Management**, Sayı 10, 1992,  
 s.4 -5.

SCHERMERHORN J.R., HUNT J. G., ve OSBORN R.N., **Management**, John Wiley  
 and Sons, USA, 1994

SELİMOĞLU Emel, “Günümüzde Liderlik Anlayışı” , Endüstri İlişkileri ve İnsan  
 Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 2 ,2004

SHEA Christine ve HOWELL J., “Charismatic Leadership and Task Feedback: A  
 Laboratory Study Of The Effects On Self-Efficacy And Task Performance” **The  
 Leadership Quarterly**, 1999

- SOYER Serap, **Endüstri Sosyolojisine Giriş**, Saray Yayınları, İzmir, 1996
- SHRIBERG Arthur, LLOYD Carol, SHRIBERG David L., WILLIAMSON Mary Lynn, **Practicing Leadership**, John Wiley & Sons, Canada, 1997
- SUCU Yaşar, “Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama”, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I, KHO Matbaası, ANKARA 1995
- ŞİMŞEK Ş., AKGEMCİ T. ve ÇELİK A., **Davranış Biçimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.
- TABAK Akif, “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, 2001, [www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimler/doc/2001-2/1-bilder](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimler/doc/2001-2/1-bilder) (26.08.2004).
- TICHY Noel, DEVANNA M.A., **The Transformational Leader**, John Wiley & Sons, New York, 1986
- TRICE H.M, BEYER J.M., “ The Cultures of Work Organization”, *Organization Science* 2, 1991
- VAYDONOFF Patricia, “Percieved Job Characteristics And Job Satisfaction Among Men And Women”, **Psychology Of Women Quarterly**, Sayı 4, No.2, 1980
- VECCHIO Robert P, **Organizational Behaviour**, 2.Basım, The Dryden Press, Saunders College Yayıncılık, Orlondo, 1991
- WERNER İsabel ,**Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları, Çev.Vedat Üner, İstanbul, 1993
- WREN Thomas J, **Leader’s Companion**, The Free Press, New York, 1995

VT (Virtual Teams), 2004, <http://www.seanet.com/~daveg/vrteams.htm> (10.10.2004 ).

YILMAZ Hüseyin, “Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik”  
2004, [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h\\_yilmaz3.htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.htm) (02.10.2004).

YUKL Gary. **Leadership in Organizations** , Prentice Hall, New Jersey, 2002

YUSOF Amuniddin, “The Relationship between Transformationalship and Leadership behaviours of Athletic Directors and Coaches’ Job Satisfaction”, **Physical Educator**, Sayı 55, No.5, 1998, s.170-176

ZALEZNIK Abraham, “Yönetici ve Lider ; Ayrı Kavramlar mı?” **Harward Business Review (Power Özel Ek)**, İstanbul, 1997

ZEL Uğur, “ Davranış Teorileri ”, 1999, <http://www.ugurzel.com/index1.htm>  
(10.08.2004).

-----, “Durumsallık Teorileri”, 1999, <http://mitglied.lycos.de/nexttoyanc/modules.php?name=News&file=article&sid=26> (10.08.2004).

-----, “ Liderlik Teorileri”, 1999, <http://www.ugurzel.com/index1.htm> (10.08.2004 ).

-----, “ Yönetim Bilimi ve Liderlik Kavramı”, 1999,  
<http://www.ugurzel.com/index1.htm> (10.08.2004 ).

## DİZİN

## A

Ackerson, 11  
Anket, 80, 81  
Arthur, 28, 30, 111  
Aycan, 39

## B

Bass, 18, 19, 50, 57, 60, 63, 104, 107,  
108  
Bennis, 3, 37  
Beyer, 45, 46  
Bird, 11  
Blake, 16, 17, 22  
Blake XE "Blake" ve Mouton, 17, 22  
Blancard, 22  
Blank, 4, 5  
Bons, 4  
Burns, 54, 57

## C

Carlyle, 11  
Conger, 28, 29, 30, 1  
Conger XE "Conger" ve Kanungo, 28,  
29, 30

## D

Davranışsal, 14, 15  
Değişim, 46, 49, 50  
Durumsal, 19, 80

## E

E-liderlik, 48  
Entelektüel, 46, 47, 102, 112  
Evans, 21

## F

Fred Fiedler, 21

## G

Geleneksel, 10, 45, 50, 51, 54, 56, 91  
Gordon, 63  
Güven, 8, 9, 1

## H

Hersey, 22  
Hersey XE "Hersey" ve Blanchard, 22  
House, 21, 28, 30, 31, 1  
House XE "House" ve Evans, 21

## İ

İletişim, 7, 37

## J

Jenkins, 11

## K

Kanungo, 28, 29, 30, 1  
Karakter, 8  
Karar, 23, 24, 33, 53  
Karizma, 10, 60  
Karizmatik, 28, 29, 30, 1, 59, 63, 103  
Kets de Vires ve Lindholm, 32  
Kim, 17  
Klasik, 5  
Korelasyon, 84, 85, 86  
Kotter, 3  
Kuantum, 5  
Kuram, 31, 104, 107  
Kültür, 42, 43  
Kültürel, 43, 44, 45, 46  
Kütahya, 80, 81, 85, 93, 94

## L

Lider, 7, 10, 16, 19, 23, 25, 26, 27, 1,  
36, 41, 45, 58, 60, 61, 62, 102, 104,  
112  
Liderlik, 2, 3, 4, 5, 10, 12, 13, 18, 19,  
20, 22, 24, 26, 27, 28, 1, 35, 38, 39,  
40, 41, 43, 46, 48, 49, 50, 56, 57, 59,  
63, 64, 65, 91, 102, 103, 105, 106,  
107, 108, 109, 110, 111, 112  
Lindholm, 32, 1

## M

Mann, 13  
Meindl, 32  
Michigan, 15, 56

MLQ, 63  
Model, 25

### N

Nanus, 3, 35, 36, 37  
Newton, 4  
Normatif, 26, 27

### O

Ohio State, 15

### Ö

Özellik, 10, 11, 14  
Özgüven, 8

### P

Philip Yetton, 23  
Pielstick, 63  
Psikoanalitik, 29, 32, 1

### R

Regresyon, 86, 87  
Rol, 58

### S

Samimiyet, 9  
Sashkin, 37, 38, 39  
Shamir, 28, 30, 31, 36  
Shriberg, 3, 4, 54  
Siemens, 39  
Sorumluluk, 9, 12, 13, 14  
Stogdill, 2, 11, 12, 13, 20, 103

Stratejik, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 102,  
105, 108, 109, 111

### T

Tatmin, 103  
Teori, 22, 31  
Transaksiyonel, 50, 54, 55, 76  
Transformasyonel, 54, 56, 57, 58, 59,  
60, 63, 64, 77, 80, 87, 92, 106  
Trice, 45, 46  
Trice XE "Trice" ve Beyer, 46  
*t*-Testi, 88, 89, 90  
Tucker, 29  
Tutku, 6, 7

### V

Victor Vroom, 23  
Vizyon, 6, 31, 35, 36, 37, 42, 102, 104  
Vizyoner, 35, 36, 37, 38, 103  
Vroom ve Yetton, 23, 26

### W

Weber, 28

### Y

Yaklaşım, 22, 29, 32, 1, 106  
Yenilik, 72, 73, 74, 75, 105, 106  
Yönetim, 39, 49, 54, 55, 105, 106, 109,  
111, 112  
Yukl, 3, 10, 17, 18, 28, 29, 30, 31, 32,  
50, 59, 63  
Yüzyıl, 2, 27