

**T.C.**  
**BAŐKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**KİŞİSEL DEĞERLER - LİDERLİK TARZLARI İLİŐKİŐİ:**  
**FARKLI TOPLUMSAL VE KÜLTÜREL ORTAMLARDAN**  
**GELEN YÖNETİCİLERİN FARKLILAŞMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

M. Ali Fatih Erbakan

**TEZ DANIŐMANI**

Prof. Dr. A. Selami Sargut

**ANKARA – 2010**

M. ALİ FATİH ERBAKAN tarafından hazırlanan  
Kişisel Değerler – Lider Tarzları (Nitelik): Farklı Toplumlar  
ve Kültürel Ortamlardan Gelen Yaratıcıların Etkileşimi  
adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 18 / 05 / 2010

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi : A. Zeynep T. İyelioglu  
Jüri Üyesi : M. Kemal Ökten  
Jüri Üyesi : S. İsmail Özcan  
Jüri Üyesi : A. Murat Başaran  
Jüri Üyesi : A. Sezami SAKAR

İmzası

A. T. İyelioglu  
M. Kemal Ökten  
S. İsmail Özcan  
A. Murat Başaran  
A. Sezami SAKAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

...../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmada gıda perakende firmalarında yönetici konumundaki kişilerin kişisel değerlerini edinmelerinde etkili olan sosyal etmenler, sahip oldukları kişisel değerler ve tercih ettikleri liderlik tarzları incelenerek sosyal etmenler, kişisel değerler ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler ortaya konulmaktadır. İncelenen liderlik tarzları dönüşümsel ve işlemsel liderlik (Burns, 1978; Bass, 1985) ile ilişki odaklı liderliktir (Fiedler, 1967). Değerler ise Rokeach (1969,1973), Schwartz (1992,1999) ve Sosik'in (2005) kişisel değerlerle ilgili çalışmaları doğrultusunda belirlenmiştir ve ölçüm aşamasında Schwartz'ın değerler ölçeği kullanılmaktadır. Ele alınan kişisel değerler Schwartz'ın özaşkınlık, özgeleşim, muhafazakarlık ve değışime açıklık değerleri ile Sosik'in toplulukçu iş değerleridir. Araştırma kapsamında ele alınan kişisel değerler üzerinde etkili sosyal etmenler toplumsal (aile ve gelişme çağının geçirildiği çevrenin özellikleri), eğitimsel (ortaöğrenim ve yükseköğrenimin görüldüğü kurumların niteliği) ve örgütsel (çalışılan örgütün niteliği) etmenlerdir. Toplumsal etmenlerden aile etmeni yöneticinin ailesinin sosyo-ekonomik statüsünü temsil etmektedir bu nedenle aile etmeni ebeveyn eğitim düzeyi ve ebeveyn mesleğinin niteliği (mavi yakalı-beyaz yakalı) olmak üzere iki boyutlu şekilde ele alınmaktadır. Gelişme çağının geçirildiği çevrenin özellikleri yöneticinin 7-18 yaşları arasındaki hayatını geçirdiği yerleşim yerinin kentsel veya kırsal bir yer olmasına göre iki boyutta incelenmektedir. Yöneticilerin öğrenim gördüğü kurumlar da yine iki kategoriye ayrılarak incelenmektedir. Bunlar genelde yabancı dilde eğitim yapan özel okullar ve batılı ülkelerin (Avrupa ve Kuzey Amerika ülkeleri) okulları ile diğer tarafta devlet okulları ve doğulu ülkelerin (Arap ülkeleri ve Asya ülkeleri) okullarıdır. Çalışmamızdaki örgütsel etmenleri oluşturan kategoriler ise ulusal firmalar ve uluslar arası firmalardır. Görgül araştırma aşaması için niceliksel araştırma yöntemleri tercih edilmiş ve t-Test ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Gıda perakendesi sektöründe faaliyet gösteren zincir süpermarketlerin genel müdür yardımcısı, departman müdürü, şube müdürü konumundaki 245 yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen niceliksel görgül araştırma sonuçlarına göre çalışılan firma ve mezun olunan eğitim kurumu kişisel değerlerin farklılaşmasında ve liderlik tarzı tercihleri üzerinde ciddi etkiye sahipken gelişme çağının geçirildiği yerleşim yerinin kişisel değerler üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Ebeveyn mesleği ve ebeveyn eğitim düzeyinin de kişisel değerler ve liderlik tarzı tercihleri üzerinde eğitimsel ve örgütsel etmenler kadar olmasa da kısmen etkili olduğu görülmektedir. Araştırma

sonuçları ayrıca özaşkınlık, toplulukçuluk, değişime açıklık değerlerinin dönüşümsel liderlikle, özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerinin ilişki odaklı liderlikle ve özgeleşim değerlerinin de işlemsel liderlikle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** özaşkınlık, özgeleşim, muhafazakarlık, toplulukçu iş değerleri, dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik, ilişki odaklı liderlik, sosyalleşme süreçleri

## ABSTRACT

In this study, food retailer firms' managers are taken as a sample and the relationship between individual values and leadership styles of these managers is put forward by examining individual values and leadership styles of the managers and social factors influential on their individual values. The leadership styles examined in this thesis are transformational and transactional (Burns, 1978; Bass, 1985), relationship oriented leadership (Fiedler, 1967). Individual values researched in this study are derived from Rokeach (1969,1973) and Schwartz's (1992,1999) studies and Schwartz's Values Inventory (1992) is used to determine the individual values in the empirical phase. Factors having an impact on the individual values examined in this study are social (features of the managers' families and environments where they grew up), educational (main characteristics of institutions the managers were educated at) and organizational factors (main characteristics of organizations which the managers are working for). The features of environment where the managers lived between the age of 7 and 18, are examined in two dimensions; urban and rural areas. The educational institutions where the managers are educated are also examined in two dimensions. The first category consists of private schools which have education program in foreign language (especially english) and schools located in western countries (European and North American countries). The second category consists of public schools and schools located in eastern countries (Arabic and Asian countries). The categories constituting organizational factors in this study are national and international firms. Quantitative methods are preferred for the empirical

research phase of this study and t-Test and regression analysis are applied for the measurement. The quantitative empirical research of the study was applied on 245 managers working as assistant manager, department manager, branch manager and the results of this research show that managers' organization and educational background has very significant impact on individual values and leadership styles whereas environment where the managers lived between the age of 7 and 18 has no impact on individual values. Characteristic of job of managers' parents has partial influence on individual values and leadership style preferences of managers. In addition to these, the empirical research results show that self-transcendence, collective work, openness to change values are positively related to transformational leadership, self-transcendence, collective work, conservation values are predictors of relationship oriented leadership, besides self-enhancement and transactional leadership are positively related variables.

**Keywords:** self-transcendence, self-enhancement, conservation, collective work values, transformational leadership, transactional leadership, relationship oriented leadership, socialization processes

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ŞEKİLLER VE ÇİZELGELER DİZİNİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
<b>I- BÖLÜM. KİŞİSEL DEĞERLER.....</b>	<b>7</b>
1.1. Değerler Yazımına Genel Bir Bakış.....	9
1.2. Çeşitli Araştırmacılardan Kişisel Değer Envanterleri.....	10
1.2.1. Rokeach'ın Perspektifinden Kişisel Değerler .....	11
1.2.2. Schwartz'ın Kişisel Değerlere Yaklaşımları .....	13
1.2.3. Diğer Araştırmacıların Kişisel Değerlere Yaklaşımları .....	17
1.3. Kişisel Değerler Sınıflandırmalarına Genel Bakış... ..	18
<b>II- BÖLÜM. KİŞİSEL DEĞERLER ve LİDERLİK TARZLARI</b>	
<b>İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ.....</b>	<b>20</b>
2.1. Dönüşümsel Liderlik ve Değerler.....	25
2.1.1. Dönüşümsel Liderlik ve Kişisel Değerler İlişkisi.....	30
2.2. İlişki Odaklı Liderlik ve Değerler .....	38
2.2.1. İlişki Odaklı Liderlik – Kişisel Değerler İlişkisi .....	40
2.3. İşlemsel Liderlik ve Değerler.....	43
2.3.1. İşlemsel Liderlik – Kişisel Değerler İlişkisi.....	46

### III- BÖLÜM. KİŞİSEL DEĞERLER ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN

SOSYALLEŞME SÜREÇLERİ VE SONUÇLARI .....	52
3.1. Kişisel Değerleri Şekillendiren Toplumsal Etmenler .....	56
3.1.1. Ailesel Etmenler .....	56
3.1.2. Gelişme Çağının Geçirildiği Yerleşim Merkezi .....	60
3.2. Kişisel Değerleri Şekillendiren Eğitimsel Etmenler .....	62
3.3. Kişisel Değerleri Şekillendiren Örgütsel Etmenler .....	65
3.3.1. Uluslararası Firmalar ve Kişisel Değerlere Etkileri.....	66
3.3.2. Ulusal Firmalar ve Kişisel Değerlere Etkileri.....	72

### IV. BÖLÜM. GÖRGÜL ARAŞTIRMA .....

4.1. Araştırma Örneklemi .....	86
4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	89
4.3. Veri Analizleri.....	91
4.3.1. Ulusal ve Uluslar arası Firma Yöneticilerinin Kişisel Değerler Bakımından Farklılaşmaları .....	91
4.3.2. Ulusal ve Uluslar arası Firma Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Bakımından Farklılaşmaları .....	93
4.3.3. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Yetiştikleri Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması .....	94
4.3.4. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Yetiştikleri Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması .....	95
4.3.5. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Öğrenim Gördükleri Liseye Göre Farklılaşması .....	96
4.3.6. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Öğrenim Gördükleri Liseye Göre Farklılaşması .....	97
4.3.7. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Mezun Oldukları Üniversiteye Göre Farklılaşması.....	98

4.3.8. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye Göre Farklılaşması .....	100
4.3.9. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Annelerinin Mesleğine Göre Farklılaşması .....	100
4.3.10. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Annelerinin Mesleğine Göre Farklılaşması .....	102
4.3.11. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Babalarının Mesleğine Göre Farklılaşması .....	102
4.3.12. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Babalarının Mesleğine Göre Farklılaşması .....	103
4.3.13. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Annelerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması .....	104
4.3.14. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Annelerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması .....	105
4.3.15. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Babalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması .....	105
4.3.16. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Babalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması .....	106
4.4. Biçimleyici Regresyon Analizleri .....	107
4.4.1. Kişisel Değerler – Dönüşümsel Liderlik İlişkisi.....	107
4.4.2. Kişisel Değerler – İlişki Odaklı Liderlik İlişkisi... ..	110
4.4.3. Özgelişim–İşlemsel Liderlik İlişkisi .....	112
<b>V.BÖLÜM. SONUÇLAR, YORUMLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>113</b>
5.1. Kişisel Değerlerin Dönüşümsel Liderlikle İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	113
5.2. Kişisel Değerlerin İlişki Odaklı Liderlikle İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	115
5.3. Özgelişim Değerlerinin İşlemsel Liderlikle İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	116
5.4. Firma Türüne Göre Kişisel Değer Tercihlerine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	117



5.5. Firma Türüne Göre Liderlik Tarzı Tercihlerine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	120
5.6. Gelişme Çağının Geçirildiği Yerleşim Yerin Niteliğine Göre Kişisel Değer ve Liderlik Tarzı Tercihlerine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	122
5.7. Lise ve Üniversite Öğreniminin Niteliği ile Kişisel Değerler İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	124
5.8. Lise ve Üniversite Öğreniminin Niteliği ile Liderlik Tarzı İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	126
5.9. Baba Mesleğinin Niteliği ile Kişisel Değerlerin İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	127
5.10. Baba Mesleğinin Niteliği ile Liderlik Tarzı Tercihi İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	128
5.11. Anne Mesleğinin Niteliği ile Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzlarının İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar.....	129
5.12. Anne Eğitim Düzeyi ile Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzlarının İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar.....	130
5.13. Baba Eğitim Düzeyi ile Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzları İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar .....	131
5.14. Genel Değerlendirme.....	132
5.15. Öneriler.....	135
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>139</b>

## ŞEKİLLER VE ÇİZELGELER DİZİNİ

Şekil 1	: Değerler ve İlişkili Diğer Değişkenler.....	9
Şekil 2	: Schwartz'ın Kişisel Değerler Kategorileri Modeli.....	15
Çizelge 1	: Çeşitli Araştırmacıların Kişisel Değerler Sınıflandırmaları.....	19
Çizelge 2	: Yönetim Diyagramı (Liderlik Gridi).....	21
Çizelge 3	: Liderlikle İlgili Ana Yaklaşımlar.....	23
Şekil 3	: Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzları İlişkisi .....	50
Şekil 4	: Uluslararası Firma Çalışanlarının Temel Özellikleri ve Bu Doğrultuda Benimseyecekleri Kişisel Değerler ile Liderlik Tarzları.....	71
Şekil 5	: Ulusal Firma Çalışanlarının Temel Özellikleri ve Bu Doğrultuda Benimseyecekleri Kişisel Değerler ile Liderlik Tarzları.....	80
Şekil 6	: Ulusal ve Uluslar arası Firmalarda Benimsenen Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzları.....	81

## GİRİŞ

Bu çalışmada temel olarak Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerde yöneticilik kademesindeki kişilerin sahip oldukları, içselleştirdikleri çeşitli değerler ile yürütmekte oldukları liderlik tarzlarının ilişkisinin ve ailevi özellikler, eğitim alınan kurumun niteliği ve çalışılan örgütün niteliği gibi çeşitli toplumsal etmenler bakımından farklı alt yapılara sahip yöneticilerin benimsedikleri değerler ve liderlik tarzları bakımından farklılaşmalarının ne şekilde gerçekleştiğinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle liderlik tarzları üzerinde etkili olabilecek kişisel değerler ele alınarak incelenecek, sonrasında ikinci bölümde çeşitli liderlik türleri üzerinde durulacak ve ele alınan kişisel değerlerin hangilerinin ne tür liderlik tarzlarının öncülü olabileceğine veya hangi liderlik tarzlarında ne tür kişisel değerlere öncelik verilebileceğine dair inceleme ve tartışmaya yer verilerek bu tartışmanın çıkarımları doğrultusunda da çalışmanın önermeleri ve hipotezleri geliştirilecektir. Çalışmanın görgül araştırma aşaması Türkiye’de faaliyet gösteren Türk örgütleri ve yabancı sermayeli örgütler üzerinde gerçekleştirilecek ve katılımcı yöneticilerin etkisinde kaldıkları birbirlerinden farklı toplumsal, eğitimsel ve örgütsel sosyalleşme süreçlerinin yöneticilerin kişisel değerlerine ve bunun bir sonucu olarak tercih ettikleri liderlik tarzlarına olan farklılaştırıcı etkisi incelenecektir. Toplumsal, eğitimsel ve örgütsel sosyalleşme süreçleri ve bu süreçlerin kişisel değerler ve bu doğrultuda tercih edilen liderlik tarzları üzerindeki etkilerine dair bilgiler ve görüşler çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınmaktadır.

Çalışmamızın yukarıda özet olarak belirtilen kapsamı ve amaçları doğrultusunda örgüt araştırmaları alanındaki çalışmalara bakıldığında salt yöneticiliğin daha mekanik, maddi, rutin, var olanı kontrol etmeye ve sürdürmeye yönelik ve çizgisel neden-sonuç ilişkileriyle donanmış bir süreç olmasına karşılık, liderliğin özellikle de yazında son derece saygın bir yere sahip karizmatik ve dönüşümsel liderlik olgularının kişinin sahip olduğu değerler ve inançlarla iç içe ve bu nedenle de psikolojik ve manevi boyutu ağır basan olgular oldukları görülmektedir. Bu sebeple liderlik olgusunun sadece kişilerin davranışları gözlemlenip incelenerek anlaşılabilir ve açıklanabilir bir olgu olmadığı, inançlar ve değerlerle iç içe geçmiş ruhsal bir olay olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi liderlik olgusunu, liderlik tarzlarını liderin sahip olduğu değerlerden bağımsız olarak ele almak çok zordur veya gerçekleştirilse bile eksik bir yaklaşım olacaktır. Çünkü ilgili yazında da açık şekilde görüldüğü gibi liderlik süreci değerlerle yoğrulmuş bir süreçtir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Ehrhart ve Klein, 2001; Egri ve Herman, 2000; Gardner ve Avolio, 1998; Kanungo, 2001; Kuhnert ve Lewis, 1987; Pastor ve Mayo, 2008). Bu süreçte liderler (özellikle de karizmatik ve dönüşümsel liderler) örgütün misyon ve vizyonunu belirlerler ve takipçilerinin değerlerini örgütün misyon ve vizyonuna uygun doğrultuda dönüştürürler. Liderler örgüt misyonunu ve vizyonunu kendilerinin sahip olduğu ve tabî ki örgütle uyumlu olan belli değerler etrafında oluştururlar. Ve yine bu süreçte liderin sahip olduğu, içselleştirdiği bireysel değerler sergilediği liderlik stiline ve dolayısıyla davranışlarının belirlenmesinde, liderin takipçilerinin sahip olduğu değerler ve bu değerlerin liderin değerleriyle uyumu da liderin ve örgütün performansında çok büyük etkiye sahiptir. Böyle bir uyum örgütsel çatışmanın önüne geçerek tüm örgüt üyelerinin belli örgütsel değerler ve bu doğrultudaki amaçlar etrafında kenetlenmesini sağlayacaktır.

Elbetteki sadece bu iki liderlik stili (dönüşümsel ve karizmatik liderlik) değil, görev odaklı liderlik (task oriented leadership), ilişki odaklı liderlik (relationship oriented leadership) ve işlemsel liderlik (transactional leadership) gibi diğer liderlik stilleri de kişisel değerlerle ilişki içindedir. Bu çalışmada üç liderlik tarzının (dönüşümsel, işlemsel, ilişki odaklı) bu liderlik tarzlarına sahip kişilerin kişisel değerleriyle ilişkisinin incelenmesi temel amaçlardandır. Özellikle bu liderlik tarzlarının seçilmesinin sebebi hem çalışmanın sınırlarının net bir şekilde çizilip odak noktalarının belirlenmesi hem de bu üç liderlik tarzına Türk toplumu bağlamında rastlanılma ihtimalinin yüksek olacağı düşünülmesidir.

Türkiye’de yıllardan beri süregelen siyasi, ekonomik ve sosyal belirsizlik ortamı toplumun kültürel özelliklerinden bağımsız olarak bağlamsal bir zorunluluk şeklinde izleyenlerini tüm bu zorluk ve belirsizliklerden kurtaracağına inanılan “kahraman” liderlere ihtiyaç doğurmaktadır. Bunun yanı sıra toplumsal kültürün temel karakteristikleri de liderliği Türkiye için önemli ve gerekli kılmaktadır. Hofstede’nin (1984) ünlü çalışmalarında bulguladığı ve Sargut’un da (2001) belirttiği üzere Türk toplumu yüksek güç mesafesine ve toplulukçu bir kültüre sahiptir. Sargut’un (1996) belirttiğine göre

karizma özelliği (dönüşümsel liderliğin başlıca özelliklerinden biridir) yüksek güç mesafesine ve toplulukçu kültüre sahip toplumlar için çok uygun ve aranan bir özelliktir. Kanungo ve Mendonca da (1996)(a) değişime ve gelişmeye duyulan büyük ihtiyaç nedeniyle dönüşümsel liderliğin gelişmekte olan ülkeler için önemli bir gereksinim olduğuna işaret etmişlerdir. Gelişmekte olan ülkeler içinde yer alan ülkemizde de dönüşümsel liderlik tarzı pek çok durumda geçerli bir liderlik tarzı olabilir. Yine işlemsel liderlik Türk toplumu gibi yüksek güç mesafesine sahip ve ilişki odaklı liderlikle de yine Türk toplumu gibi toplulukçu kültüre sahip ve kardeşlik ve babacanlık değerlerinin hakim olduğu bir toplumda karşılaşıma ihtimalinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca Türk iş ortamında 1980'lerin sonlarına kadar devlet etkisinin yoğun olması (hem kural koyuculuk ve piyasalara müdahale açısından hem de bizzat devletin kuruluşlarıyla iş hayatının içinde olması bakımından) bugün de halen pek çok sektörde önde gelen yöneticilerin, artık özel kuruluşlarda görev yapıyor olsalar da, önemli bir kısmının devlet kuruluşlarında yetişmiş olduğu gerçeğini karşımıza çıkarmaktadır. Devlet kuruluşlarında yetişmiş kimselerin zihniyet ve liderlik tarzı olarak klasik yönetici tipine daha yakın olacakları, dolayısıyla da bu tarzla daha uyumlu olan işlemsel liderlik tarzını benimseyecekleri de düşünülürse Türkiye'de yapılacak bir araştırmada işlemsel liderlik tarzının da ele alınmasının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan Ehrhart ve Klein'in (2001) Yukl'dan (1998) aktardığı üzere bu çalışmada ele alınacak üç liderlik tarzı (dönüşümsel, işlemsel, ilişki odaklı) ilgili yazındaki liderlik kuramlarının önemli bir bölümünü temsil etmektedir. Görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzları liderlikle ilgili ilk araştırmalarda kendisini göstermiş ve liderlik davranışlarını geniş şekilde kapsayan iki kutup halinde ortaya konulmuştur. Liderlikle ilgili bu ilk çalışmalarda Michigan Üniversitesi araştırmacıları yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarında "üretim merkezli" ve "çalışan merkezli" olmak üzere ikiye ayrıldıklarını öne sürmüşler, Ohio Üniversitesi araştırmacıları da benzer bir ayrıma gitmişlerdir (Fleishman ve Harris, 1962). Özet olarak ilişki odaklı liderliğin "insan öncelikli", görev odaklı liderlik ve işlemsel liderliğin "iş öncelikli", dönüşümsel liderliğin ise "hem iş hem insan öncelikli" bir liderlik tarzını yansıttığı ve böylelikle bu liderlik türlerinin alandaki çalışmalarda belirtilen hemen hemen tüm liderlik davranışı kombinasyonlarını içermeye yakın oldukları düşünülebilir.

Çalışmamız temel olarak liderlik kuramlarına bilişsel bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu önemli ve farklılaştırıcı bir özelliktir çünkü yazında liderlik tarzlarıyla ilgili tartışma Pastor ve Mayo'nun da (2008) belirttiği gibi çoğunlukla davranışsal bakış açısı temelinde yürütülmektedir. Davranışsal bakış açısı ise liderlik tarzlarının farklı davranış setlerinden oluştuğunu ve bu davranışlardaki farklılıkların liderlik tarzı farklılıklarına yol açtığını düşünmektedir. Bu sebeple de konuya davranışsal açıdan yaklaşanlar kişilerin belli liderlik tarzlarına ait davranışları bir şekilde öğrenip, uygulamasıyla o tarz liderliği gerçekleştirebileceklerini iddia etmektedirler. Diğer bazı çalışmalar ise liderlik konumundaki kişilerin karakter özelliklerinin liderlik tarzlarının ve özellikle dönüşümsel liderliğin belirleyicisi olduğu fikri üzerinde temellendirilmiştir. Örneğin sorumluluk sahibi olma, hoşgörülü olma, girişkenlik gibi karakter özellikleri iyi lider olabilmekle ilişkilendirilmektedir.

Bu çalışmada ise Selznik'in (1957) liderliğin asıl görevinin paylaşılan değerlerden oluşan bir sosyal yapı oluşturmak olduğu fikriyle paralel bir anlayış benimsenerek, yukarıda belirtilen savların (davranışçı ve karakter özelliklerini temel alan) yeterli olmayacağı, liderlik tarzlarının kişisel değerlerin ve kişilerin inançlarının bir sonucu olduğu için belli liderlik tarzlarına sahip olup uygulayabilmenin bilişsel boyutu olan bir olay olduğu iddia edilmektedir. Dolayısıyla belli bir liderlik tarzına sahip olmanın sadece o tarzdaki liderlerin davranışlarını tekrarlamakla değil aynı zamanda o tarza yol açan anlayışı benimsemekle, değerleri içselleştirmekle gerçekleşebileceği savına bağlı kalınmaktadır.

Ayrıca bu çalışmada liderin sahip olduğu değerlerin liderlik tarzıyla ilişkisinin incelenmesiyle liderlik kavramının öncüllerine odaklanılmış olacak, bu da çalışmanın liderlik alanında liderliğin öncül olarak ele alındığı oldukça fazla sayıdaki çalışmadan farklılaşmasını sağlayacaktır. Çünkü liderlik alanındaki araştırmaların pek çoğunda yukarıda belirtilen liderlik tarzlarının bir ya da birkaçı bağımsız değişken olarak ele alınmakta ve bu tarzların çalışan motivasyonu, bağlılığı, ekstra çabası, örgütsel vatandaşlık, örgütsel kimlik ve örgütsel performans gibi sonuçlarla ilişkileri araştırılmaktadır.

Yine bu çalışma aynı kültürdeki, aynı toplum içindeki kişisel değer farklılıklarının ve bu farklılıkların yol açtığı liderlik tarzı farklılaşmasının üzerinde yoğunlaşmasıyla ilgili

yazındaki konuyu toplumsal bazda ele alan araştırmalardan (çeşitli toplumlarda hakim olan liderlik tarzlarının ele alınması ve bu yolla farklı kùltürlere sahip toplumların liderlik tarzlarının birbiriyle karşılaştırılması gibi) farklılaşacaktır. Bu sözü edilen araştırmalar genellikle Hofstede'in kùltürel yaklaşımlarını temel alarak ilgili yazına önemli katkıda bulunmuşlardır fakat konuyu makro boyutta ele aldıklarından bireylerin kişisel değerleriyle liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi direkt olarak ortaya koymamışlardır.

Ayrıca değerler ve bunların bir sonucu olarak çeşitli liderlik tarzlarının incelenecek olması bu araştırmanın örnekleminin Türkiye'den seçilmesini daha anlamlı ve gerekli kılmaktadır. Çünkü Türk toplumu onlarca yıldır çok farklı değer sistemlerini içinde barındıran, kùltürel çeşitliliğe, zenginliğe sahip bir toplumdur. Örneğin geleneksel ve dini değerleri savunup yaşamaya çalışanlarla batılı değerleri benimseyip içselleştirmeye çabalayanlar her zaman var olmuş, bu da toplum içinde çok önemli düzeyde değer sistemi farklılıklarına yol açmıştır. Yine Türk toplumunun etnik köken bakımından çeşitliliği de bu kùltürel farklılaşmaya ve zenginliğe yol açan etkenlerden biridir. Örneğin yıllardan beri çok sayıda araştırma, tartışma ve hatta filme konu olan ve halen de gündemdeki sosyal, kùltürel, ekonomik açıdan "Anadolu-İstanbul" ayrımı bununla ilgili önemli bir olgudur. Elbette ki bu değerler farklılaşmasının hayatın hemen hemen her alanında olduğu gibi kişilerin örgütsel davranışları yani genel olarak örgütsel yaşam ve iş dünyası üzerinde de geniş etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple böyle bir çalışmaya örneklem sağlaması açısından Türk toplumu uygun olabilecek bir toplumdur çünkü yukarıda kısaca belirtilen kendine has temel özellikleri sayesinde kendi içinde çok farklı değerleri ve bu değerlerle ilişkili olarak çok farklı liderlik tarzlarını barındırabilecek çeşitliliğe sahip önemli bir toplumdur.

Bu toplum içi kùltürel değer farklılaşması çalışmamızdaki yöneticiler arası değer farklılıklarına da temel dayanak noktası olmaktadır. Örneğin pek çoğu Anadolu'da yer alan ulusal firma yöneticilerinde veya devlet okullarından mezun olan yöneticilerde daha geleneksel, muhafazakar ve toplulukçu değerler (genellikle klasik Türk kùltürel değerleri) hakimken, önemli bir bölümü İstanbul'da konumlanan uluslararası firma yöneticilerinde veya özel okullardan mezun yöneticilerde daha batılı, daha bireyci değerlere rastlanabilir. Bunun bir sonucu olarak ulusal firmalar ile uluslararası firmaların ya da özel okul veya devlet okulundan mezun yöneticilerin liderlik tarzları da kişisel değerlerindeki farklılıklara bağlı olarak birbirinden farklılık arz edebilecektir. Sargut da (1996) çalışmasında kùltürel

farklılıkların liderlik davranışlarında farklılıklara yol açacağını vurgulamakta ve toplulukçu kültürlerde yaygın olan ve uygun karşılanan bir liderlik tarzının bireyci kültürlerde hiç tercih edilmeyebileceğine işaret etmektedir.



## I. BÖLÜM

### KİŞİSEL DEĞERLER

Hofstede (1984) değerlerin kültürün en önemli öğeleri olduğunu ve kültürün programlanmış bir ortak bilinç oluşturduğunu belirtir. Hofstede çalışmalarında (1980,1982,1984,1991) kültürü ve buna bağlı olarak değerleri genellikle toplumsal düzeyde ele almıştır. Bireysel değerler üzerindeki önemli çalışmalarıyla tanınan Rokeach (1969) ise değerlerin, bireylerin alternatif davranışlar arasından belli bir davranış tarzını tercih etmelerini sağlayan kalıcı inançlar olduğunu belirtmiştir. Schwartz da (1992,1999) değerleri sosyal aktörlere (örgütsel ve politik liderler veya sıradan bireyler) eylem seçiminde, insanları ve olayları değerlendirmede ve eylemlerini açıklamada temel oluşturan bir rehber olarak açıklamıştır. Schwartz'ın (1999) Williams'dan (1970) aktardığına göre değerler neyin iyi, doğru veya güzel neyin ise yanlış veya kötü olduğunu söyleyen insanların zihninde yerleşik soyut fikirlerdir. Bireylerin dile getirdikleri veya zihinlerinde oluşturdukları “– malıyım” “– mamalıyım” “– mam gerekir” veya “– mamam gerekir” gibi ifadeler onların değer yargılarını oluşturur (Meglino ve Ravlin, 1998).

Shamir'e (1990) göre de değerler bireylerin davranışlarını denetleyip etkileyen içsel değerlendirme standartlarıdır. Kısaca sahip olduğu değerler kişiye hayatı boyunca rehberlik eden temel prensiplerdir denilebilir. Rokeach de (1973) kişilerin değerlerinin dünya görüşlerini ve buna bağlı olarak da işyerindeki olaylara bakışlarını ve davranışlarını etkilediğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kişisel değerlerin örgütler üzerinde doğrudan bir etkiye sahip oldukları söylenebilir.

Yine Schwartz'a (1999) göre değerler sosyal olarak kabul görmüş, onaylanmış amaçlar oluşturarak bu doğrultudaki eylemlerin motive edilmesini de sağlarlar. Rokeach (1973), Meglino ve Ravlin (1998) ve Sosik'in (2005) de belirttiği gibi değerler bireylerin davranışlarını etkileyen çok güçlü güdüleyici kuvvetlerdir. Festinger'in (1959) aktardığına göre bilişsel uyumsuzluk kuramı bireylerin tutum ve değerleriyle davranışları arasındaki uyumsuzluğu minimuma indirmeye çalıştıklarını söyler. Çünkü değerlerle davranışlar arasındaki uyumsuzluk kişide suçluluk, utanma gibi duygulara yola açar, eğer bireyler değerleriyle uyumsuz şekilde davranmaya zorlanırsa bu durum memnuniyetsizliğe neden

olur (Meglino ve Ravlin, 1998). Kişinin değerleriyle uyumsuz davranmasına neden olan etkiler değer-davranış ilişkisini etkileyen durumsal değişkenlerdir (Meglino ve Ravlin, 1998). Bu gibi etkilere örnek olarak kişinin değerleriyle uyumsuz örgütsel kurallar verilebilir.

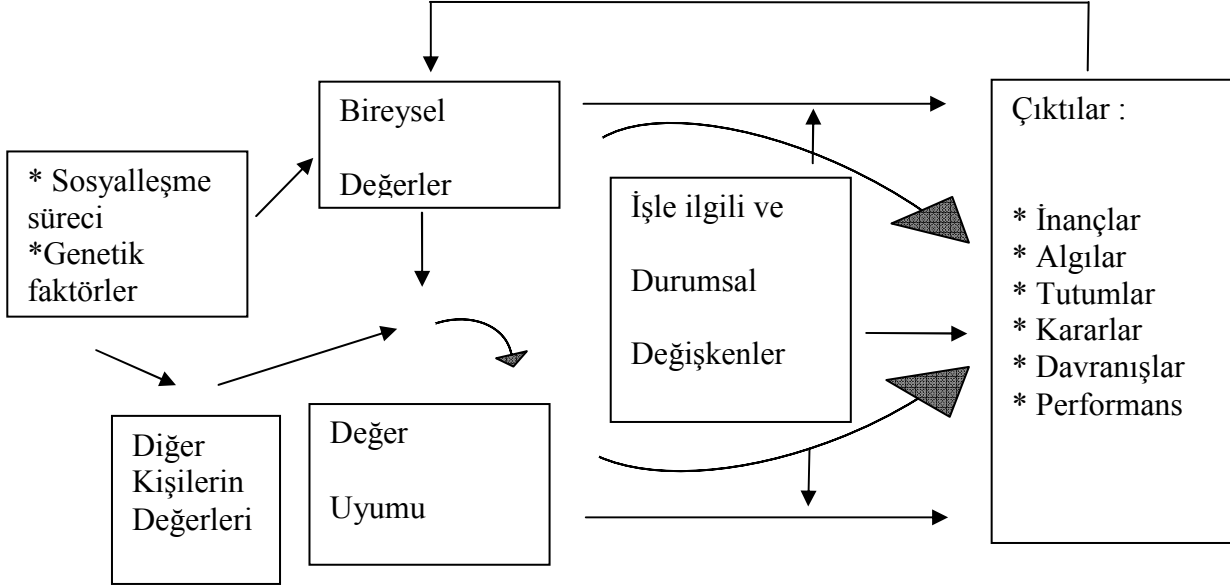
Bu nedenlerle kişilerin zihninde yerleşik soyut fikirler ya da prensipler olarak bulunan değerler eğer aksine bir etki veya zorlama yoksa kişilere eylem seçimlerinde rehberlik edip, davranışlarını yönlendirerek somut sonuçlara yol açar ve aslında görünür hale gelerek eylemlerle ilişkilerini ortaya koyarlar. Örneğin yasalar, kurallar, normlar, sosyal olaylar, iş dünyasındaki işleyiş, alınan kararlar ve örgütsel uygulamalar (liderlerin davranışları, kararları gibi) hep sahip olunan değerlerin somut bir sonucu ya da yansıması olarak ortaya çıkarlar.

Meglino ve Ravlin (1998) kişiler arasındaki değer benzerliklerinin farklı kişilerin çevresel olayları benzer şekilde yorumlayıp benzer tepkiler vermesine dolayısıyla da benzer davranışlar sergilemelerine yol açtığını belirtmektedir. Bu nedenle benzer değerlere sahip kimseler birbirlerinin davranışlarını daha iyi tahmin edeceklerinden rol karmaşası ve çatışmalar ortadan kalkar, koordinasyonları, işbirlikleri ve ilişkilerinin kalitesi artar (Fisher ve Gitelson, 1983).

Öte yandan kişiler arasındaki değer farklılıkları da aralarındaki etkileşimin etkinliğini azaltıp çatışmalara yol açabilir. Bu çalışmanın doğrudan konusu olmasa da kişisel değerlerin çeşitliliğinin ve kişiler arasındaki değer farklılıklarının nedenleri de önemlidir. Meglino ve Ravlin (1998) kişiler arasındaki bireysel değer farklılıklarının nedeninin çeşitli araştırmacılara göre doğuştan gelen genetik faktörler, diğer bir kısım araştırmacılara göre ise kişilerin içinde buldukları toplumsal kültür ve sosyal çevre olduğunu belirtmişlerdir. Meglino ve Ravlin'e (1998) göre toplumsal kültür ve sosyal çevre kişilerin değerleri üzerinde ciddi etkiye sahiptir, aynı sosyal çevredeki kişiler arasındaki değer farklılıkları ise bu kişilerin sosyal etkilere olan açıklıkları ve bunları kabullenme düzeyleri yani sosyalleşmeye olan yatkınlıkları arasındaki farklardan kaynaklanır.

## 1.1. Değerler Yazınına Genel Bir Bakış

Meglino ve Ravlin değerlerle ilgili yazının özet bir fotoğrafı vasfında olan aşağıdaki şekli vermektedir ;



**Şekil 1.** Değerler ve ilişkili diğer değişkenler. (Kaynak: Meglino ve Ravlin, 1998, s.366)

Şekilde de görüldüğü gibi yazında değerlerle ilgili çalışmalardaki incelemeler sosyalleşme süreci ve genetik faktörlerin bireysel değerlerin, bireysel değerlerin ve kişiler arasındaki değer uyumunun ise inançlar, algılamalar, davranışlar gibi sonuçların öncülü olduğunu iddia etmektedir. Bu arada bireysel değerler ve değer uyumu ile davranışlar, inançlar, tutumlar gibi çıktıların arasındaki ilişkide işle ilgili ve durumsal bazı değişkenler de (örgütsel kurallar veya toplumsal normlar gibi) zaman zaman aracı değişken rolünü oynamaktadır. Yine bu bahsedilen çıktılar da görüldüğü gibi geri besleme yoluyla bireysel değerleri etkilemektedir.

Yazındaki çalışmaların bir bölümü değerleri (kültürel ve sosyal değerler) bağımlı değişken olarak ele almış ve etnik köken (Cox ve diğ. 1991), ırk (Whitney ve Schmidt,1997), ülke (Vertinsky ve diğ. 1990; Ralston ve diğ. 1992) gibi bağımsız değişkenlerle ilişkisini incelemiştir. Bu incelemelerde cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir düzeyi

gibi demografik değişkenler kontrol değişkenleri olmuştur. Rokeach ve Ball-Rokeach de (1989) araştırmalarında bir televizyon programının kişilerin özgürlük, eşitlik ve estetik gibi değerlerini zaman içinde etkileyip, değiştirdiğini bulmuşlardır.

Diğer bir kısım çalışmalar değerleri (kültürel ve sosyal değerler, işle ilgili değerler, iş ahlakı) bağımsız değişken olarak ele almış ve işe katılım (Brockner ve diğ. 1988), işbirliği (Wagner,1995) gibi bağımlı değişkenlerle ilişkisini incelemiştir. Bu incelemelerde sırasıyla özgüven (self-assurance) ve görev çeşitliliği ile bazı demografik değişkenler aracı değişkenler olarak bulunmuştur.

Değerlerin aracı (moderator) değişkenler olarak ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Erez ve Early (1987) grup amaçlarıyla amaç kabullenilmesi ve performans arasındaki ilişkide kültürel değerlerin (güç mesafesi gibi) aracı rol oynadığını göstermişlerdir.

## **1.2. Çeşitli Araştırmacılardan Kişisel Değer Envanterleri**

İnsanların sahip olduğu ya da olabileceği yüzlerce değer arasından iş hayatıyla ve daha spesifik olarak bu çalışmanın konusuyla ilgili olabilecek değerlerin seçilmesi ve sınıflandırılması son derece önemlidir. Bununla ilgili olarak yazında geniş şekilde kabul gören ve kullanılan Rokeach ve Schwartz'ın çalışmaları bir temel oluşturacak niteliktedir. Rokeach ve Schwartz'ın çalışmaları gerçekten de kişisel değerler ve bunların bireysel davranışlar üzerindeki belirleyiciliğiyle ilgili olarak en yüksek sayıda atıf alan kaynak eserlerdir. Schwartz ve Rokeach'in değerlerin özellikleriyle ilgili aşağıda verilecek olan açıklamaları da çalışmamızın ana fikrini destekleyecek şekilde değerlerin davranışlarla iç içe olduğuna işaret etmektedir.

Schwartz çalışmalarında kişisel değerlerin anlaşılmasına yardımcı olacak temel özelliklerine işaret etmiştir. Schwartz'a göre değerler (1992:4);

- Arzu edilen sonuçlar ve davranışlarla ilgilidir,
- Sadece spesifik durumlar için geçerli değil, sürekli dirler,

- Davranışların seçilmesinde ve değerlendirilmesinde rehberlik ederler,
- Görece önem düzeylerine göre sıraya konulmuşlardır.

Rokeach in aşağıda değinilen değerler envanteri sosyal bilimler alanında çok sayıda araştırmada uygulanmış ve yaygın biçimde kabul görmüştür. Bireysel değerler bireylerin kişisel özelliklerinin yanında toplumsal ve kurumsal taleplerini de yansıtan bilişsel temsillerdir ve karar verirken, herhangi bir içsel çatışmayla karşılaştığımızda veya eylem alternatifleri arasında seçim yaparken bizi yönlendirirler (Rokeach, 1973). Rokeach değer kavramının üç temel özelliğinden de bahsetmektedir. Buna göre değerler (Rokeach, 1973, s.5-7) ;

- Neyin arzu edildiğine, istendiğine ilişkin bir biliştir
- Duygularla bir arada ve ilişkilidir
- Davranışsal boyuta sahiptir (aktif hale geçtiklerinde eyleme yol açarlar)

### **1.2.1. Rokeach'in Perspektifinden Kişisel Değerler**

Rokeach (1973) geniş kapsamlı değerler envanterini “amaçsal değerler” “araçsal değerler” olarak iki ana kategoriye ayırmıştır. Amaçsal değerler özlem duyulan, hedeflenen, ulaşılması istenen durumlar, araçsal değerler ise özlem duyulan noktalara ulaşılması için gerekli davranış biçimleri olarak açıklanabilir. Dolayısıyla amaçsal değerlerle araçsal değerler arasında işlevsel bir ilişki vardır (Rokeach,1973). Amaçsal değerler aşağıdaki değerlerden oluşmaktadır;

- Rahat bir yaşam (yararlı bir yaşam)
- Coşkulu bir yaşam (uyarıcı, aktif bir yaşam)
- Amacına ulaşma duygusu
- Barış içinde bir dünya
- Güzellikler dünyası (doğanın ve sanatın güzelliği)
- Eşitlik (kardeşlik, herkese fırsat eşitliği)
- Ailenin, toplumun güvenliği (sevilen kişilerin korunması, ulusal güvenlik)
- Özgürlük (bağımsızlık, özgür tercihler yapabilmek)

- Mutluluk (memnun olmak)
- İç ahenk (içsel çatışmanın olmaması)
- Olgun sevgi (ruhsal yakınlık)
- Eğlence (zevk veren, rahat bir yaşam)
- Öz saygı
- Toplumsal fark edilme (saygı, takdir)
- Gerçek dostluk (yakın arkadaşlık)
- Bilgelik (yaşamın olgunlukla değerlendirilmesi)
- Geleneklere bağlılık (mevcut düzenin sürmesinden yana olmak)

Bu amaçsal değerler kendi içinde “sosyal” ve “kişisel” değerler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Sosyal değerler özgürlük, eşitlik, barış içinde bir dünya gibi değerlerden oluşmaktadır. Öz saygı gibi değerler ise kişisel değerlerdendir. Rokeach’in (1973) “araçsal değerler” kategorisinde belirttiği değerler ise aşağıdakilerdir;

- Hırslılık (çok çalışkan, yüksek amaçları olan)
- Geniş düşünceli (açık fikirli)
- Yetenekli (becerikli, etkili)
- İtinalı, düzenli
- Cesaretli
- Affedici
- Yardımsever (diğerlerinin iyiliği için çalışan)
- Dürüst (içten, samimi)
- Hayal gücü olan (yaratıcı)
- Bağımsız (kendine dayanan, kendine yeterli)
- Entelektüel (akıllı, tepki veren, düşünen)
- Sevecen (şefkatli, müşfik)
- İtaatkar (görevine bağlı, saygılı)
- Terbiyeli (kibar, düzgün davranışlı)
- Sorumluluk sahibi
- Güvenilir
- Öz denetim (öz disiplin)

Bu belirtilen araçsal değerler grubu da kendi içinde “ahlaki temelli” ve “rekabet temelli” başlıkları altında iki kategoriye ayrılmıştır. Burada ise hırslılık, cesaret, bağımsızlık gibi değerler rekabet temelli değerler olarak görülmekte, terbiyelilik, affedicilik, yardımseverlik, dürüstlük gibi değerler ise ahlaki temelli değerler kategorisine girmektedir.

Rokeach’e (1973) göre bireyler sahip oldukları bu değerlere belli bir öncelik sırasına göre yani belli bir önem hiyerarşisi içinde sahiptirler ve bu öncelikler yani bu hiyerarşik yapı genellikle durağandır, kısa sürede değişime uğramaz. Değerler tutumlar ve fikirler kadar sık değişmezler sosyal sistemler gibi daha yerleşiktirler (Meglino ve Ravlin,1998). Bireylerin bu değersel öncelikleri politik tercihlerine de yansır. Örneğin liberaller özgürlük değerine muhafazakarlardan daha fazla öncelik verirler, fakat bu muhafazakarların özgürlüğü hiç benimsemedikleri anlamına da gelmez (Rokeach, 1973). Bireylerin değerlere böylesi bir hiyerarşi içinde yapılandırılmış olarak sahip olmaları içselleştirdikleri herhangi iki değer birbiriyle çeliştiğinde nasıl davranacaklarını bilmeleri bakımından önemlidir. Örneğin yardımsever ve dürüst bir insandan bir kimseye yardımcı olacak bir yalanı söylemesi istendiğinde nasıl davranacaktır? (Meglino ve Ravlin,1998). Bu noktada birey yardımseverlik ve dürüstlük değerlerini bilişsel bir süreç içerisinde karşılaştıracak ve hangi değer kendi değer sisteminde daha önemli ise o doğrultuda davranacaktır (Rokeach ve Ball-Rokeach, 1989).

### 1.2.2. Schwartz’ın Kişisel Değerlere Yaklaşımı

Schwartz da (1992,1994,1999) Rokeach’in çalışmalarını temel alarak literatürde geniş şekilde kabul gören bir değerler envanteri geliştirmiştir. Schwartz (1992,1994) envanterindeki bu değerleri iki ana eksene ayırmıştır. Birinci eksen “değişime açıklık (openness to change) – muhafazakarlık (conservatism)” eksenidir (Muhafazakarlık çeşitli araştırmacılarca “gelenekçilik (traditionalism)” olarak da adlandırılmıştır). Dolayısıyla değişime açıklık ile muhafazakarlık aynı eksendeki iki karşıt kutbu temsil etmektedir;

- **Değişime açıklık (1999 çalışmasındaki Özerklik);** yaratıcılık, meraklılık, farklı görüş ve düşüncelere toleranslı olma (broadmindedness), özgürlük,

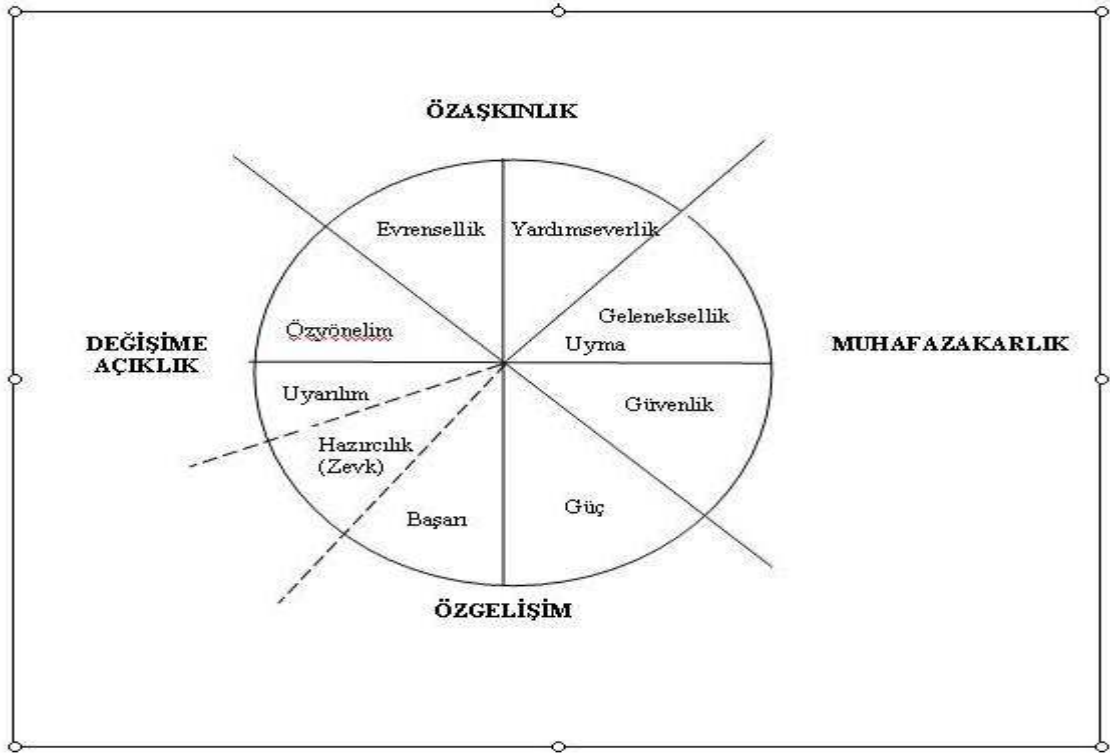
yenilikçilik, bağımsız olma, heyecanlı ve değişken bir hayat, kendi yolunu kendisi belirleme, hayattan zevk alma gibi değerlerden oluşmaktadır. (Aslında burada değişime açıklık ve özerklik tam olarak aynı kavramlar olamaz. Burada belirtilen üç değer (bağımsız olma, kendi yolunu kendisi belirleme, hayattan zevk alma gibi) özerklik ile, diğer değerler “değişime açıklık” ile temsil edilebilir)

- **Muhafazakarlık (1999 çalışmasındaki Tutuculuk);** mevcut düzenin sürmesinden yana olmak, iyiliğe karşılık vermek, itaatkarlık, kardeşlik, yaşlılara önem verme (mesela tecrübeye saygı), samimiyet, affedicilik, menfaatlerin karşılıklılığı, öz denetim (özdisiplin), güvenlik (aile ve toplum güvenliği), alçakgönüllülük, kibarlık, temizlik (tertip, düzen), geleneklere bağlılık, bilgelik (olgunluk), hayatın kendisine verdiklerini kabullenmek gibi değerlerden oluşmaktadır.

Schwartz’ın ikinci ana ekseninde ise karşıt kutuplar “özaşkınlık (self-transcendence) – öz gelişim (self-enhancement)” dir;

- **Özaşkınlık (1999 çalışmasındaki Ahenk ve Eşitlikçilik’in birleşmesi);** Eşitlikçilik (dürüstlük, affedicilik, yardımseverlik, adalet, eşitlik, farklı görüşlere toleranslı olma, fedakarlık, sadakat, sorumluluk sahibi olma, barış, özgürlük, hayattaki konumunu kabullenme) Ahenk (dünyayı ve evreni muhafaza edici yaklaşım (çevreyi koruma gibi), doğayla bütünlük içinde olma, güzellikler dünyası (doğanın ve sanatın güzelliği) ) gibi değerlerden oluşmaktadır.
- **Öz gelişim (1999 çalışmasındaki Ustalık ve Hiyerarşi nin birleşmesi);** Hiyerarşi (güç, otorite, zenginlik, etkili olma, alçakgönüllülük), Ustalık (başarı, hırs, çok çalışma, girişkenlik (daring), rekabet odaklılık, kendi amaçlarını belirleme, bağımsızlık, yeteneklilik, zeki olmak) gibi değerlerden oluşmaktadır.





**Şekil 2.** Schwartz'ın Kişisel Değerler Kategorileri Modeli. (Kaynak: Schwartz, 1992)

Yukarıdaki şekil Schwartz değerler kuramının özet modeli niteliğindedir. Şekilde aynı eksenle birbirlerinin karşılarında yer alan değer kategorileri birbirleriyle ilişkisi en düşük olan değerlerdir. Örneğin muhafazakarlık ve değişime açıklık değerleri birbirlerine karşıt değerlerdir. Schwartz 1999'daki çalışmasında ise 1992 ve 1994 çalışmalarındaki ikinci ekseni iki alt eksene ayırmış ve üç ana değer ekseni belirlemiştir. Bu eksenler de yine yukarıda belirtilen değerlerden oluşmaktadır ve aşağıdaki şekilde karşıt kutuplara ayrılmıştır;

- Muhafazakarlık – Özerklik (Intellectual vs Affective)
- Hiyerarşi – Eşitlikçilik
- Uсталık – Ahenk

Schwartz (1999) ayrıca bu belirttiği değer kutuplarını iş hayatıyla ilgili anlayışlarla da ilişkilendirmektedir. “İş hayatının merkeziliği” (work centrality) olarak adlandırdığı boyut, işinin bir insanın hayatındaki önemini ve önceliğini açıklamakta ve Schwartz

(1999)'a göre Ustalık ve Hiyerarşi değerleriyle örtüşmekte, Eşitlikçilik, Ahenk ve Muhafazakarlık değerleriyle ise uyumsuz olmaktadır. İş hayatı bir insan için çok önemli ve öncelikli ise ve toplumdan, aileden, eğlenme ve dinlenmeden önce geliyorsa bu insan için iş hayatı çok merkezidir.

Schwartz (1999) bir diğer boyut olarak çalışmanın bir "hak" (entitlement) olarak mı bir "zorunluluk" (obligation) olarak mı görüldüğü ayrımını vermektedir. Çalışmanın bir hak olarak görüldüğü toplumlardaki anlayış şu şekildedir; "Toplumumuzdaki her birey anlamlı ve ilgi çekici bir işe sahip olmayı hak etmektedir". Bu gibi toplumlarda Eşitlikçilik ve Özerklik (Intellectual) değerleri hakimdir. Çalışmanın bir zorunluluk olarak görüldüğü toplumlarda ise anlayış şu şekildedir "Bir çalışan sıkıcı ve zor da olsa yaptığı işe değer vermelidir". Bu gibi toplumlarda ise Muhafazakarlık ve Hiyerarşi değerleri yaygındır.

Schwartz'ın işle ilgili son boyutu ise "çalışma amaçları" (work goals) yani bir kimsenin çalışarak elde etmeyi beklediği sonuç türleriyle ilgili boyuttur. Schwartz bu sonuçları aşağıdaki dört ana türe ayırmıştır;

- İçsel (Intrinsic) Amaçlar (kişisel gelişim, özerklik, yaratıcılık, kendini ispatlama v.b.)
- Dışsal (Extrinsic) Amaçlar (sosyal güvenlik ve maaş gibi)
- Sosyal Amaçlar (insanlarla ilişki kurmak, topluma faydalı olmak v.b.)
- Güç Amaçları (prestij, otorite, güç ve etki sahibi olmak)

Bir çalışan bu sonuçlardan hangisini elde etme amacındaysa o sonuçları elde edebileceği eylemler doğrultusunda güdülenmektedir. Sosyal amaçlara sahip bir çalışan daha ziyade Eşitlikçilik ve Ahenk değerlerine (yani özaşkınlık), güç amaçlarına sahip çalışan ise Hiyerarşi ve Ustalık değerlerine (yani özgeleşim) sahip olacaktır. Dışsal amaçlara sahip çalışanlar arasında da genellikle Muhafazakarlık ve Hiyerarşi değerleri yaygındır. İçsel amaçlara sahip çalışanlarda da özerklik değerlerinin yaygın olduğu belirtilmektedir.

Burada sosyal amaçlara sahip kimselerin insanlara faydalı olarak psikolojik ve manevi tatmin istedikleri, güç amaçlarına ve içsel amaçlara sahip kimselerin kendini

gerçekleştirme ve ilerleme, dışsal amaçlara sahip olanların ise daha ziyade bireysel sonuçlar peşinde oldukları söylenebilir. Bu sınıflama bu amaçlar ve bu amaçların arkasında yatan değerlerin neden olacağı örgütsel davranışlar açısından çok önemli ve belirgin bir ayrıma yol açabilecek bir sınıflamadır. Örneğin manevi tatmin isteyen bir yönetici ile maddi tatmin peşinde olan bir yöneticinin liderlik tarzları birbirinden çok farklı olacaktır.

Bu noktada Schwartz'ın değerler envanteriyle ilgili olarak belirtilmesi gereken son bir husus Schwartz'ın belirttiği muhafazakarlık değerlerinin direkt olarak dindarlık veya mütedeyyinlik olarak algılanmaması gerektiğidir.

### **1.2.3. Diğer Araştırmacıların Kişisel Değerlere Yaklaşımları**

Diğer taraftan Kanungo ve Mendonca da (1996) (b) kişisel değerleri ve özelinde de liderlerin sahip olduğu değerleri iki kutuplu şekilde ele almıştır. Araştırmacıların bu kutupları “fedakarlık” (altruism) ve “bencilik” (egotism) dir. Fedakarlık genel olarak kişinin ben merkezli olmaması, başkalarına da fayda sağlamaya çalışması, çevresindeki diğer insanların da çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket etmesidir. Schwartz da (1994) özaşkınlığı kısaca kendisinin dışındaki insanların refahı ve mutluluğu için de kaygı taşıma olarak tanımlamaktadır. Zaten bu nedenle yardımseverlik, dürüstlük, fedakarlık, barış, adalet, sadakat ve maneviyatçılık bu boyut içinde ele alınmaktadır. Bencilik ise daha ben merkezli bireyleri tanımlar ve kişisel kazanımlar elde etme ve özilerleme, öz gelişim sağlama, güç kazanma, başkaları üzerinde etki sahibi olma odaklı değerleri ifade eder hatta hazcılığı (hedonism) da içerir. Kanungo ve Mendonca (1996) (b) bencilik değerlerinin aşırı yoğunlaşmasının menfaatçiliğe yol açacağını da belirtmiştir. Ancak diğer taraftan öz gelişim değerleri olarak adlandırılan değerleri tamamen olumsuz değerler olarak ele almamak gereklidir. Öz gelişim değerleri liderler için pek çok durumda gerekli değerlerdir.

Sosik (2005) de çalışmasında Kanungo ve Mendonca'nın (1996) (b) belirttiği bu değerlere ayrıca “değişime açıklık değerleri”, “geleneksel değerler” ve “toplulukçu iş değerleri” (collectivistic work values) değerlerini de eklemiştir. Buradaki değişime açıklık değerleri Schwartz'ın çalışmalarındaki değişime açıklık değerleriyle açıklanabilir. Sosik'in geleneksel değerler olarak verdiği değerler; yaşlıların ve anne babanın onurlandırılması,

geçmişe ve geleneklere saygı, aile güvenliği, öz disiplin, ulusal ya da grupsal birliğin muhafazası gibi değerlerden oluşmaktadır. Sosik (2005) dini ve manevi geleneklere bağlılığın da geleneksel değerler kapsamında olduğuna dair çeşitli örnekler vermiştir.

Sosik'in (2005) toplulukçu iş değerleri ise kişinin iş yaşamındaki çalışma grubuyla ahenkli, işbirliğine dayalı ve karşılıklı olarak bağımlı (örneğin olumlu veya olumsuz da olsa elde edilen sonuçlara ortak olunması, beraber kazanmak veya beraber kaybetmek) şekilde çalışmaya verdiği önemi içermektedir. Ayrıca toplulukçu iş değerleri boyutunda topluluğun, ait olunan grubun çıkarları için kendi çıkarlarından fedakarlık etme, grubu için risk üstlenmekten kaçınmama, grup üyeleriyle sürekli ve etkili iletişime önem verme gibi değerler de belirtilmektedir.

### **1.3. Kişisel Değerler Sınıflandırmalarına Genel Bakış**

Aşağıdaki çizelgede çalışmalarını incelediğimiz araştırmacıların kişisel değerlerle ilgili yaklaşımları ve sınıflandırmaları özetlenmektedir. Görüldüğü gibi araştırmacıların hemen hemen tümü ben merkezli değerlerle (bencilik ve özgelişim gibi) başkalarını da düşünmeyle ilgili değerleri (fedakarlık ve özaşkınlık gibi) iki kutup olarak ve ayrıca değişim ve dönüşümle ilgili değerlerle (değişime açıklık) gelenekçi değerleri de (muhafazakarlık gibi) yine iki kutup olarak ele almışlardır. Yukarıdaki incelemelerde de belirtildiği gibi farklı araştırmacılar değer gruplarını farklı isimlerle adlandırsalar da inceledikleri değerler büyük ölçüde aynıdır. Bu iki temel eksene ilave olarak Sosik (2005) toplulukçu iş değerlerine de işaret etmiştir.

<b>Rokeach (1973)</b>	<b>Schwartz(1994,1999)</b>	<b>KanungoveMendonca (1996) (b)</b>	<b>Sosik (2005)</b>
<p><b>Amaçsal Değerler:</b></p> <p>- Sosyal Değerler (özgürlük,eşitlik,dostluk,barış gibi)</p> <p>- Kişisel Değerler (Özsaygı,bilgelik,amacına ulaşma duygusu gibi)</p>	<p><b>Değişime Açıklık</b> (yaratıcılık,meraklılık, özgürlük,yenilikçilik,geniş düşüncelilik gibi)</p> <p>x</p> <p><b>Muhafazakarlık</b> (geleneklere bağlılık, bilgelik, hayatın kendisine verdiklerini kabullenme, mevcut durumun devamından yana olma, güvenlik gibi)</p>		<p><b>Değişime Açıklık</b> (yenilikçilik, yaratıcılık, değişim odaklılık gibi)</p> <p>x</p> <p><b>Geleneksel Değerler</b> (geçmişe ve geleneklere saygı, dini ve manevi değerlere bağlılık, güvenlik gibi)</p>
<p><b>Araçsal Değerler:</b></p> <p>-Ahlaki Değerler (terbiyelilik,affedicilik,dürüstlük yardımseverlik gibi)</p> <p>- Rekabetçi Değerler (hırslılık,cesaret,bağımsızlık, entelektüellik,geniş düşüncelilik,yeteneklilik gibi)</p>	<p><b>Özaşkınlık</b> (dürüstlük, affedicilik,yardımseverlik, adalet,fedakarlık gibi)</p> <p>x</p> <p><b>Özgeleşim</b> (hırs, çok çalışma, girişkenlik, rekabet odaklılık, yeteneklilik, güç, otorite, etki sahibi olma gibi)</p>	<p><b>Fedakarlık</b> (ben merkezli olmama, diğerlerinin çıkarlarını da göz önünde bulundurma gibi)</p> <p>x</p> <p><b>Bencilik</b> (ben merkezlilik, özilerleme, etki sahibi olma, hazcılık gibi)</p>	<p><b>Fedakarlık</b> (ben merkezli olmama, diğerlerini de düşünme gibi)</p> <p>x</p> <p><b>Bencilik</b> (ben merkezlilik, kişisel kazanımlara odaklı olma gibi)</p>
			<p><b>Toplulukçu İş Değerleri</b> (grubun çıkarları için kendi çıkarlarından fedakarlık, grubu için risk alma, grup üyeleriyle etkili iletişime önem verme, karşılıklı kazanma veya kaybetme gibi)</p>

**Çizelge 1: Çeşitli araştırmacıların kişisel değerler sınıflandırmaları**

## II. BÖLÜM

### KİŞİSEL DEĞERLER VE LİDERLİK TARZLARI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

İnsanların duygu, düşünce ve davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda etkileme sanatı olarak da tanımlanan liderlik kavramıyla ilgili ilk bilimsel çalışmalarda liderlik için gerekli kişisel özellikler üzerinde duruldu ve bireylerin zeka düzeyi, kişilik özellikleri ve çeşitli yetenekleriyle liderlik olgusunun ilişkisi araştırıldı. Bu çalışmalardaki genel iddia liderliğin kalıtsal bir olay olduğu yönündeydi. Buna göre liderlik kişilerde doğuştan gelen bir takım özelliklerle meydana geliyordu bir başka deyişle lider olunmuyor, lider doğuluyordu. “Özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılan bu yaklaşım doğrultusunda geliştirilen kuramlarda lider olabilmek için hangi özelliklerin gerektiğinin saptanması temel amaçtı (Bass, 1990). Bu çalışmalarda genel olarak özgüven, sorumluluk sahibi olma, girişkenlik, anlama becerisi, hoşgörölü olma, zeka düzeyi gibi kişisel özellikler liderlikle ilişkilendirilmekteydi. Bunlara ek olarak iyi eğitilmiş olma, başarılı bir geçmişe sahip olma gibi sosyal özellikler ve hatta kişinin fiziksel özellikleri de özellikler yaklaşımı kapsamında ele alınıyordu. Liderlikte kişisel özellikler yaklaşımı zamanla aşağıda açıklanacak diğer yaklaşımlar geliştirildikçe geri plana itildi fakat liderliği bireysel özelliklerle ilişkilendiren bu yaklaşımın, her ne kadar lider-takipçi ilişkisini ve değişken koşulları göz ardı etse de, haklılık ve doğruluk payı olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Günümüzde de halen bu yaklaşım doğrultusunda önemli araştırmalar yapılmaktadır.

Sonrasında 1950’lerin başlarında odak noktası liderlik tarzına dolayısıyla liderin sergilediği davranışlara kaymıştır. Bu sebeple bu dönemde yapılan çalışmalar “davranışsal yaklaşım” çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Davranışsal çalışmalarda liderin kişisel özellikleri yerine sergilediği liderlik davranışlarına odaklanılır. Bu davranışlar liderin yetki devri, takipçileri ile ilişkileri, planlama ve kontrol gibi konulardaki davranışlarıdır. Bu yaklaşıma göre kişilik özellikleri yaklaşımından farklı olarak liderlik tamamen doğuştan gelen özelliklerle oluşan bir durum değil, zaman içerisinde öğrenilebilen bir durumdur. Bu yaklaşım kapsamındaki araştırmalarda iki temel liderlik tarzı ya da liderlik davranışı seti olabileceği iddia edilmiştir. Bunlar bir tarafta görev (ya da iş) odaklılık diğer tarafta ilişki (ya da insan) odaklılık olmak üzere iki farklı kutupdaki davranışlardan oluşan tarzlardır. Daha önce de değinildiği üzere liderlikle ilgili bu ilk çalışmalarda Michigan Üniversitesi

araştırmacıları yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarında “üretim odaklı” ve “çalışan odaklı” olmak üzere ikiye ayırdıklarını öne sürmüşler, Ohio Üniversitesi araştırmacıları da benzer bir ayrıma giderek liderlik davranışlarını “yapıyı harekete geçirme” ve “çalışanı önemseme” başlıkları altında iki kategoriye ayırmışlardır. Böylelikle çalışmamızda da incelediğimiz ilişki odaklı liderlik ve bunun karşıtı olan görev odaklı liderlik kavramları ortaya çıkmıştır. Konuyla ilgili araştırmalarda bu iki farklı liderlik davranışı setinin aslında tamamen birbirine zıt davranışları içermediği, aynı liderin hem üretim odaklı hem de çalışan odaklı olabileceği iddia edilmiştir. Bu belirtilen kuramların yanında Likert’in “dörtlü yaklaşım kuramı” ve Mc Gregor’ın “X-Y kuramı” da davranışsal kuramlar olarak yazında önemli yere sahip olan kuramlardır. Aşağıda verilen Blake ve Mouton’ın geliştirdiği çizelgede iş ve insan odaklılığa verilen ağırlığa göre oluşan beş liderlik türü görülmektedir.

**Çizelge 2: Yönetim Diyagramı (Liderlik Gridi)**

<b>İ N S A N L A R L A</b>	<b>Çok</b>	<b>1,9</b>							<b>9,9</b>
	<b>8</b>	<b>Kulüp Yöneticisi</b> Doyurucu ilişkiler için insanların ihtiyaçlarına olan dikkatli ihtimam, rahat, dostça bir örgüt atmosferi ve iş temposu oluşmasına yol açar				<b>Takım Yöneticisi:</b> İşlerin tamamlanması kendini adanmış insanlarla olur, örgüt amacındaki “ortak payda” aracılığıyla sağlanan dayanışma, güven ve saygı ilişkisine götürür.			
	<b>7</b>								
	<b>6</b>	<b>Orta Yolcu Yönetici:</b>							
	<b>5</b>					<b>5,5</b>			
<b>İ L G İ L E N M E K</b>	<b>4</b>			İnsanların moralini tatmin edici bir seviyede tutarken gereken miktarda işin yapılmasıyla yeterli örgütsel performans sağlanabilir.					
	<b>3</b>	<b>Etkisiz Yönetici:</b> Gereken işin yapılması için asgari gayreti harcamak, örgütsel üyeliği sürdürmek için uygundur.				<b>Yetki-İtaat Yöneticisi:</b> İşlemlerde verimlilik, iş koşullarının insan ögesinin asgari seviyede müdahale edeceği bir şekilde düzenlenmesiyle sağlanır			
	<b>2</b>								
	<b>Az 1</b>	<b>1,1</b>							<b>9,1</b>
		<b>1</b> <b>Az</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>İŞ SONUÇLARIYLA İLGİLENMEK</b>									

**Kaynak:** Leadership Dilemmas-Grid Solutions, Robert R. Blake ve Anne Adams McCanse (Robert R. Blake ve Jane S. Mouton’ın Yönetim Diyagramı). Houston: Gulf Publishing, 1991, s.29. (Akiş’den (2004:24) alınmıştır.

1960'ların sonlarında ise odak noktası bir kez daha kaymış ve "durumsallık" yaklaşımı geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımının ana fikri liderlik sürecinin lider, izleyiciler ve bağlamsal koşullar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu karmaşık bir süreç olduğudur. Burada bağlamsal koşullara örnek olarak örgütsel özellikler ya da faaliyet gösterilen sektörün özellikleri verilebilir. Bu yaklaşımın öncülerinden Fiedler'in (1967) "durumsallık kuramı"na göre liderlik tarzlarının etkililiği koşullara bağlı olan bir hadisedir ve bu nedenle her koşulda geçerli genel geçer bir liderlik tarzı olması pek mümkün değildir. Bundan dolayı liderler çeşitli koşullara bağlı olarak tarzlarını belirlemeli, davranışlarını şartların gerekliliklerine adapte etmelidirler. Bu yaklaşım Hersey ve Blanchard'ın (1969) "durumsal liderlik kuramı" ve House'un (1973) "yol-amaç" kuramıyla da geliştirilmiştir. House ve Mitchel (1974) yol-amaç kuramına göre dört temel liderlik davranışı tanımlamışlardır; direktif veren, destekleyen, başarıya odaklı ve katılımcı. Bu liderlik davranışlarından hangisine ağırlık verilmesi gerektiğini ise takipçilerin özellikleri ve yapılan işin özellikleri gibi durumsal koşullar belirlemektedir. Hersey ve Blanchard da söz konusu kuramlarında liderin görev odaklı veya birey odaklı liderlik tarzlarından hangisini tercih edeceğini takipçilerin göreve hazır olma ve lideri kabullenme durumlarına göre belirlemesi gerektiğini iddia etmektedirler.

1970'lerin sonlarında ve 1980'lerde ise buraya kadar sözü edilen yaklaşımların çeşitli kısıtlılıkları nedeniyle House tarafından 1977 yılında kökleri Max Weber'in karizmatik etki kavramına dayanan "karizmatik liderlik" kavramı, Burns (1978) tarafından da "işlemsel liderlik" ve "dönüşümsel liderlik" kavramları geliştirilmiş ve bu iki kavram arasındaki ayrım geniş şekilde incelenmiştir. İlerleyen zamanlarda Bass'ın (1985, 1997) işlemsel ve dönüşümsel liderlik konularına, Conger ve Kanungo'nun da (1988) karizmatik liderlik konusuna önemli katkıları olmuştur. Bu geliştirilen liderlik tarzlarının sadece davranışsal bakış açısıyla ele alınamayacağı, konunun bir de bilişsel boyutunun olduğu görülerek bu liderlik tarzlarının bilhassa da dönüşümsel liderliğin kişisel değer ve inanç sistemleriyle ilişkileri üzerinde araştırmalar yapılmaya başlanmış ve önemli bulgular elde edilmiştir.



**Çizelge 3: Liderlikle İlgili Ana Yaklaşımlar**

<b>Yaklaşım</b>	<b>Dönem</b>	<b>Başlıca Varsayımlar</b>	<b>Başlıca Eleştiriler</b>
1- Kişisel Özellik Teorileri	1907-1947	<ul style="list-style-type: none"><li>* Bir liderin olağanüstü ya da bahşedilmiş nitelikleri vardır.</li><li>* Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir</li><li>* Liderler, kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptirler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz.</li><li>* Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur.</li><li>* Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirmemiştir.</li><li>* Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkişel değişken olarak ihmal eder.</li></ul>
2-Davranışsal Teoriler	1950'ler 1960'lar	<ul style="list-style-type: none"><li>* Liderliğin tek bir yolu vardır.</li><li>* İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.</li></ul>
3-Durumsal Teoriler	1950'ler – 1980'lerin Başı	<ul style="list-style-type: none"><li>* Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar.</li><li>* Kimin lider olarak çıkacağına koşullar belirler.</li><li>* Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Birçok olumsuzluk (contingency) teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılablmesini güçleştirmektedir.</li><li>* Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.</li></ul>
4- Modern Liderlik Teorileri			
Etki / Karizma	1920'lerin ortası, 1977 sonrası	<ul style="list-style-type: none"><li>* Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.</li></ul>
İlişkişel (Dönüştürücü Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Takipçilik Teorisi)	1978'den Günümüze	<ul style="list-style-type: none"><li>* Liderlik ilişkişel bir süreçtir.</li><li>* Liderlik paylaşılan bir süreçtir.</li><li>* Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Araştırma eksikliği.</li><li>* Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekiyor.</li><li>* İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.</li></ul>

**Kaynak:** Komives, Lucas, McMahon, "Exploring Leadership"ten uyarlanmıştır, Jossey-Bass Publishing, 1998. (Akiş'den (2004:15) alınmıştır)

Çalışmamızın temel fikri de daha önce de vurgulandığı üzere bir liderin sahip olduğu kişisel değerlerin o liderin liderlik tarzıyla ilişkili olacağı, diğer bir ifadeyle sahip olunan değerlerin liderlik tarzının öncülü olacağıdır. Bu ve bundan sonraki bölümlerde de bu ilişki ayrıntılarıyla tartışılmaya ve incelenmeye çalışılacaktır. Bu ilişki incelenirken liderlik tarafında daha önce de belirtildiği gibi dönüşümsel liderlik, ilişki odaklı liderlik, ve işlemsel liderlik olmak üzere üç liderlik tarzı ele alınacaktır. Bu ilişkiye konu olabileceği düşünülen kişisel değerler olarak ise Schwartz'ın (1994, 1999) yukarıda verilen değerleri ile Sosik'in toplulukçu iş değerleri ele alınacaktır. Bunun sebebi bu değerlerin son derece geniş kapsamlı ve literatürde yaygın şekilde kabul görmüş değerler olmasının yanı sıra bu değerlerin incelemeye konu olan liderlik tarzlarıyla ilgili, bu liderlik türlerine özgü davranışlarla ilişkili olabileceği düşünülen değerler olmalarıdır.

Rokeach'in (1973, 1979) belirttiği üzere bireyler arasındaki değer farklılıkları bazı bireylerde belli değerlerin var olması, diğerlerinde ise o değerlerin hiç olmayıp başka değerlerin olduğu anlamına gelmez. Bunun yerine bu farklılık, farklı bireylerin yukarıda tartışılan değerlerin bazılarını öncelik verip, bazılarını ikinci plana atmasından kaynaklanır. Bir yönetici veya liderin öncelik verdiği değerlerin içeriği ise o liderin liderlik davranışlarına ve genel olarak liderlik tarzına etki edecektir. Bu nedenle de bu çalışmanın ölçüm aşamasında katılımcı yöneticilerden Schwartz'ın söz konusu değerlerini yukarıda da belirtildiği gibi önem derecesine göre sıralamaları veya yine önem derecesine göre puanlandırmaları istenebilir.

Ehrhart ve Klein da (2001) çalışmalarında liderlik tarzıyla kişisel değerlerin ilişkisine geniş şekilde değinmişler ve liderin takipçilerinin sahip olduğu değerlerin tercih ettikleri liderlik tarzıyla ilişkili olduğunu görgül olarak göstermişlerdir. Buna göre bir kimsenin sahip olduğu kültür, ait olduğu toplum, hayat tecrübeleri, kişilik özellikleri ve aldığı eğitim gibi faktörler tarafından şekillendirilen kişisel değerler sistemi o kişinin sergileyeceği liderlik davranışlarıyla ilişkilidir. Genel anlamda değerler ve liderlik ilişkisi ile ilgili olarak Banai ve Reisel (2007) House, Hanges, Mansour, Dorfman ve Gupta'dan (2004) aktardıkları bir örneği vermektedirler; buna göre sıkı bireyci bir liderlik tarzı ABD de son derece olumlu görülüp etkin olurken, birliktelik ve grup odaklı norm ve değerlerin hakim olduğu toplumlarda pek olumlu karşılanmamaktadır. Dolayısıyla kişisel ya da toplumsal düzeyde sahip olunan değerler liderlik tarzıyla ilişkilidir sonucuna ulaşılabilir.

Bu temel prensipler doğrultusunda aşağıdaki bölümlerde liderlik tarzları (dönüşümsel, işlemsel, ilişki odaklı) ve bu liderlik tarzlarının liderin sahip olduğu kişisel değerlerle ilişkisi tartışılmaktadır.

## **2.1. Dönüşümsel (Transformational) Liderlik ve Değerler**

Dönüşümsel liderlik olgusunun liderlik yazınında şimdiye kadar yapılmış çalışmaların ulaştığı son nokta, bir tarz olarak dönüşümsel liderliğin de en gelişmiş liderlik tarzı olduğu iddia edilebilir. Çünkü konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde dönüşümsel liderlere gerçekten de çok üstün ve örgüt yönetimi ve performansı açısından çok faydalı ve gerekli özelliklerin atfedildiği görülmektedir. Bu durum dönüşümsel liderlik tarzının işlemsel liderlik de dahil olmak üzere diğer tüm liderlik tarzlarından ayrı bir yerde tutulduğunun göstergesidir. Burns (1978) liderlik alanındaki temel eserlerden bir tanesi olan kitabında dönüşümsel ve işlemsel (transactional) liderlik kavramlarını geniş şekilde açıklayarak aralarındaki ayrıma dikkati çekmiştir. Burns'e (1978) göre işlemsel (transactional) liderlik bürokratik otoriteye ve güce dayanan bir liderlik türüdür. Takipçilerin lidere itaatleri bu bürokratik otorite ve güç nedeniyledir. İşlemsel liderlik lider ve takipçileri arasında bir dizi değiş tokuş (exchange) ilişkisinden ibarettir. Bu değiş tokuş ilişkisi her iki tarafın (lider ve takipçileri) da çıkarlarını karşılamak için yapılan ve genellikle de duygusal ya da manevi yönü olmayan bir ilişkidir. Taraflar kendi çıkarlarını düşünmektedir ve bu nedenle de aralarında herhangi bir bağ yoktur. İşlemsel lider çalışanlardan verilen görevlerin görev tanımlarına uygun şekilde yerine getirilmesini, çalışanlar da liderlerinden çalışmalarını karşılığında ödülleri beklemektedirler.

Fakat son yıllarda işletmeler dozu giderek artan uluslararası rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler gibi faktörlerin etkisiyle kendilerini yoğun bir belirsizlik ve karmaşıklık ortamında bulmuşlardır. Böylesi bir ortam ise işletmelerden girişimcilik, stratejik düşünme, değişim ruhu ve sürekli yenilikçilik talep etmektedir. Bu talepler karşısında işletmeler klasik yönetici tipinden veya işlemsel liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerden farklı, vizyon sahibi, tüm örgüt üyelerine ilham veren ve güdüleyen, stratejik düşünme yeteneğine sahip lider vasfında yöneticilere ihtiyaç duymuşlardır.

İşte bu sözü edilen ihtiyacı karşılayabileceği düşünülen liderlik tarzı ise dönüşümsel liderliktir. Çünkü dönüşümsel liderlikte durum işlemsel liderlikten çok farklıdır. Burns'e (1978) göre dönüşümsel lider örgütsel amaçlara ulaşılmasının ve yüksek performans elde edilmesinin yanında takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına da odaklanmıştır. Bir başka deyişle sadece örgütün ya da kendisinin çıkarlarını değil takipçilerinin de çıkarlarını gözetmektedir. Hatta dönüşümsel liderler takipçileri için risk alabilen, fedakarlıkta bulunan kimselerdir. Bu nedenle işlemsel liderlerden farklı olarak dönüşümsel liderlerle takipçileri arasında bir bütünleşme, duygusal bir bağ ve karşılıklı sevgi oluşması muhtemeldir. Bass (1997) bununla ilgili olarak önemli bir ilave yapmaktadır. Buna göre dönüşümsel liderler takipçilerinin isteklerine duyarlıdır fakat bu istekleri örgütün amaçlarıyla paralel hale getirmeye, bütünleştirmeye de çalışırlar. Bir başka deyişle çalışanların da örgütleri için kendi çıkarlarından gönüllü olarak fedakarlık edebilecek noktaya gelmelerini sağlarlar. Böylelikle onları bencil davranışlardan ve kişisel çıkar peşinde koşmaktan da uzaklaştırmış olurlar.

Bass (1985) konuyla ilgili kitabında dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderlik ayrımını Burns kadar keskin biçimde yapmamıştır. Bir başka deyişle Bass' a göre işlemsel liderlik ve dönüşümsel liderlik birbiriyle tam olarak çelişen veya birbirine zıt olan iki kutup değildir. Buna göre dönüşümsel liderlik daha gelişmiş bir tarz olsa da işlemsel liderlik de çeşitli şartlar altında etkili olabilir.

Dönüşümsel liderlerin bir diğer önemli ve farklı yönü zaten adından da anlaşıldığı gibi değişim ve dönüşüm odaklı olmalarıdır. Bu değişim dönüşümsel liderin geleneksel olanın dışında, farklı yöntemler uygulayarak örgütsel yapı ve uygulamaları sürekli olarak daha iyileriyle değiştirmesini hem de örgüt üyelerinin değer, inanç ve taleplerini örgütün misyonu, vizyonu ve amaçlarıyla uyumlu hale gelecek şekilde dönüştürmesini içinde barındırmaktadır. Böylelikle de liderlerine duygusal yakınlık ve bağlılık hisseden ve örgütün amaçlarını benimseyen çalışanlar Burns'ün de (1978) belirttiği gibi işlemsel liderlikteki durumun aksine karşılığında ödül ve ceza hesabı yapmadan liderlerine itaat ederler. Yani liderin emirlerine isteyerek, gönülden bir uyma davranışı söz konusudur.

Buraya kadar ki genel anlatımların yanında dönüşümsel liderliğin ne olduğuyla ilgili açıklamaların çerçevesini daha net biçimde çizebilmek için yazında yaygın şekilde

belirtilen dönüşümsel liderlik davranışlarını maddeler halinde açıklamak yerinde olacaktır. Dönüşümsel liderler aşağıdaki davranışları sergileyen liderlerdir (Burns, 1978; Bass 1985, 1997; Conger, 1999; Podsakoff, Mac Kenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Rafferty ve Griffin, 2004) ;

- Karizma: Karizma, liderin takipçilerinde şevk, azim, gurur ve sadakat uyandırması, lider ile takipçileri arasında güçlü bir duygusal bağın ve sevginin oluşturulması sürecidir. Karizmatik özelliklerin başlıcaları olarak kişileri etkileme, ikna edebilme ve kendine duygusal olarak bağlayabilme olarak verilebilir. Dönüştürücü lider, sahip olduğu karizma sayesinde örgüt üyelerinin ortak amaçlar, idealler ve örgüt misyonu çevresinde kenetlenmelerini sağlayarak birlik, beraberlik ve güven ortamı oluştururlar.

- Bireye Yönelik İlgı: Bireye yönelik ilgi boyutu liderin örgüt üyelerinin talep ve ihtiyaçlarını, beklentilerini göz önünde bulundurarak hareket etmesidir. Liderin çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaya çalışması, empati yapması, onlarla bireysel olarak ilgilenerek çıkarlarını dikkate alması da bu boyut içinde yer almaktadır. Ayrıca çalışanların kapasite ve yeteneklerinin, eksik taraflarının iyi bir şekilde tespit edilip o yönlerinin geliştirilmeye çalışılması da bu boyutun kapsamındadır. Bireye yönelik ilgi boyutu dönüşümsel liderin takipçilerine sorumluluklar vererek ve uygun ortamı oluşturarak onların kendilerini geliştirip yeterliliklerini artırmalarına olanak sağlamasını içerir (Morris, Brotheridge ve Urbanski, 2005). Bu boyut özet olarak çalışanlara samimi olarak değer verilmesi, onların gerçekten önemsenmesi olarak açıklanabilir.

- İlhamla Güdöleme: Bu boyutta liderin gelecekle ilgili hedeflere ve bu hedeflerin gerçekleşebileceğine olan inancı ve bu inancı örgüt üyeleriyle paylaşması vurgulanır. Bu sayede lider takipçilerinin hedeflere ulaşma doğrultusunda gerekli duygularını harekete geçirmesini, bu yönde bir istek ve heves duymalarını ve gerekli davranışları sergilemelerini sağlar.

- İdealleştirilmiş Etki: unsuru liderin sahip olduğu saygı uyandırma, sevilme, güçlü ve güvenilir olma gibi nitelikleriyle, ulaşılacak olan anlamlı bir amacın, idealin önemini vurgulayıp bu doğrultuda hareket etmesini içerir. Çoğu araştırmacı tarafından karizma özelliği içerisinde ele alınmıştır.

- Vizyon Oluşturma: Dönüşümsel liderler örgütsel vizyon ortaya koyarlar. Bu örgüte ilişkin, düşlenen, arzulan bir geleceğin lider tarafından geliştirilip tasarlanması ve tüm örgüt üyeleriyle paylaşılmasıdır. Kısaca vizyon tüm örgüt üyeleri tarafından hedeflenen, amaçlanan bir örgütsel geleceğin lider tarafından resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Vizyon başta lider olmak üzere tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerleri temsil eden üstün bir ideal olarak da tanımlanmaktadır. Burns de (1978) dönüşümsel liderlerin örgütsel vizyonu tanımlayıp takipçilerine aktardıklarından ve onları bu vizyona sahip çıkıp sürdürme yolunda güdülediklerinden bahseder. Hater ve Bass (1988) ile Pawar ve Eastman da (1997) dönüşümsel liderin takipçilerinin ortak bir örgüt vizyonunu paylaşmalarını, bu vizyona bağlanmalarını ve bu vizyon için kendilerinden fedakarlıkta bulunmalarını sağladığını belirtmektedirler. Kısaca dönüşümsel lider örgüt üyelerini örgütsel vizyon etrafında kenetlenmeye davet etmektedir. Örgütün vizyonu örgütsel amaçlarla karıştırılmamalıdır çünkü amaçlar vizyonun kendisi değil vizyona ulaşma yolundaki ara adımlardır.

- Entellektüel Uyarım: Liderin çalışanlara yeni bakış açıları kazandırmaya, fikirlerini özgürce ifade etmelerini ve yeni çözümleri üretmelerini sağlamaya çalışmasını içerir. Böylelikle örgüt üyelerinin sadece söyleneni yerine getiren değil, yaratıcı çözümler üretebilen, mevcut uygulamaları ve kendi örgütsel eylemlerini daima daha iyisine nasıl ulaşabilirim diye sorgulayarak daha iyi çözümler ve yenilikler getiren kişiler haline gelmesine katkı yapılmış olur. Bass (1985) entelektüel uyarımla liderin takipçilerini standart kalıplar dışında hatta liderden de farklı şekilde düşünmeye sevk ederek yaratıcılıklarını teşvik ettiğini belirtmektedir.

- Risk Alma: Dönüşümsel liderin örgütü ve takipçilerinin çıkarları veya idealleri uğruna kişisel risk almasıdır. Bu dönüşümsel liderin üstün amaçlar ve takipçileri için kendisinden fedakarlıkta bulunmasıdır. Bu özellik aslında önemli bir ahlaki olgunluğun göstergesidir (Bass ve Steidlmeier, 1999).

- Geleneksel olmayan davranış: Bu boyut liderin örgüt amaçlarına ulaşmak için geleneksel olmayan, yeni ve farklı yöntemleri kullanması olarak açıklanabilir. Bu boyutun aslında entelektüel uyarım boyutuyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bu boyut liderin farklı çözümler üretilmesini ve alışılmış, sıradan uygulamaların sorgulanmasını teşvik etmesini içerir.

Aslında Bass (1985) gibi ilk teorisyenlerinin açıklamalarına bakıldığında dönüşümsel liderlik her zaman için üstün değerlere, ahlaki temellere dayanmak (veya özaşkınlık değerleriyle ilişkili olmak) durumunda olmayan bir olgudur. Bass'a (1985) göre dönüşümsel liderlik liderin amaçlarına ve niyetlerine bağlı olarak (örneğin liderin aşırı derecede prestij ve güç düşkün olması, merhametsiz olması, menfaatçi olması, karizmasını ve etkisini kötü yönde kullanması) insani ilişkiler bakımından negatif ve genel olarak ahlaki olmayan bir tarza da dönüşebilir. Bass ve Steidlmeier (1999) ise Bass'ın daha önceki bu iddialarıyla ilgili olarak konuya açıklık getirerek dönüşümsel liderliği “gerçek” (authentic) ve “düzmece” (pseudo) dönüşümsel liderlik olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Buna göre gerçek dönüşümsel liderlik ahlaki, düzmece dönüşümsel liderlik ise yukarıda belirtilen türde olumsuz davranışları içeren bir liderlik tarzıdır. Düzmece dönüşümsel lider narsist ve aşırı ben merkezlidir, sosyal amaçlardan ve fedakarlıktan çok kendisine hizmet eder ve buna yol açan en büyük etkenlerden biri karizma özelliğidir. Hitler ve Mussolini Bass (1985) tarafından bu tür liderlik tarzına örnek olarak verilmiştir. Karizmanın bu durumu çeşitli araştırmacılarca (Conger, 1990; Conger ve Kanungo, 1998) “karizmanın karanlık yüzü” olarak adlandırılmıştır.

Ancak bu çalışmadaki temel anlayış dönüşümsel liderliğin literatürdeki tanımlarının ve temel boyutlarının ahlaki olmayan, tamamen ben merkezli, olumsuz davranışları içermeyeceği hatta tam tersine dönüşümcü liderliğin tanımı gereği ahlaki ve olumlu davranışları gerektirdiği yönündedir. Öncelikle dönüşümcü lider sadece karizma özelliğine sahip lider değildir. Dönüşümsel lider grup üyelerinin problemleriyle samimi olarak ilgilenip çözmeye çalışan, onlara adil ve saygılı şekilde davranan, grup üyelerinin kişisel gelişim ve başarıları için gerekli ortamları oluşturan, takipçileri ve örgütü için risk almaktan kaçınmayan, kendi çıkarlarından vazgeçebilen bir lider olarak tanımlanmaktadır ki böyle bir liderin ahlaki davranmayan, kendi şahsi menfaatlerine hizmet eden, gizli ajandaya sahip biri olması pek kabul edilebilecek bir görüş değildir. Zaten Bass,1999; Carlson ve Perrewe,1995; Hood,2003; Kanungo, 2001; Rafferty ve Griffin, 2004; Simons, 1999 gibi çok sayıda araştırmacı da dönüşümsel liderliğin dürüstlük, güvenilir olma ve güven duyma, yardımseverlik, adil olma, fedakarlık gibi erdemli ve ahlaki davranışlarla ilişkili olduğunu savunmaktadırlar. Bu çalışmada dönüşümsel liderliğin karanlık tarafları da olan, ahlaki olmayan, kötü niyetli bir liderlik olabileceği kabul edilmemektedir. Bu gibi kötü niyetli liderler elbette mevcuttur fakat bu gibi liderlerin dönüşümsel liderliğin tanımı

gereği dönüşümsel liderler olarak tanımlanamayacakları düşünülmektedir. Bunun aksini düşünenler içinse bu çalışmada incelenen dönüşümsel liderliğin yazındaki tanımlamalarıyla “düzmece” değil, “gerçek” dönüşümsel liderlik olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

### **2.1.1. Dönüşümsel Liderlik ve Kişisel Değerler İlişkisi**

Bir önceki bölümde de değinildiği gibi Burns (1978) işlemsel liderlerin görev tanımları, çalışma standartları ve çalışanların bunlara uymasıyla ilgili olduklarını ve koşullu ödüllerle takipçilerini etkileyip, harekete geçirdiklerini belirtmektedir. İşlemsel liderlerin takipçilerini etkileme süreçlerinde ödül ve ceza, özellikle de maddi ödül ve cezalar daha çok yer tutar. Bu şekil bir ilişkide, izleyicilerle liderin ortak örgütsel çıkarlara ulaşmaları konusunda ortak bir çaba sarf etmelerinden ziyade, aralarında maddi pazarlık söz konusudur.

Dönüşümsel liderler ise takipçilerine ilham verir, heyecanlandırır, karşılığında ödül veya ceza olmasa da onları etkiler ve güdüler. Bunu yapabilmeleri içinse ortaya üstün değerler, idealler ve önemli özellikler koymaları ve herkesten önce bunlara kendilerinin sahip olması gereklidir. Burns'e (1978) göre de dönüşümsel liderlik liderin kişisel değerlerine ve inançlarına dayalı bir liderlik türüdür. Bass da (1985) Burns'ün bu görüşleriyle paralel olarak dönüşümsel liderlerin son derece derin kişisel değer sistemlerine sahip olduklarına ve bunlar doğrultusunda eyleme geçtiklerine işaret etmiştir. Dönüşümsel liderliğin temeli liderin kişisel inanç ve değerlerindedir (Kuhnert ve Lewis; 1987:649). Bu nedenle dönüşümsel liderlerin Schwartz ve Rokeach 'in belirttiği değerlerin pek çoğunu içselleştirmiş kimseler olması gerektiği düşünülebilir.

Michie ve Gooty (2005) özaşkınlık değerlerinin sonucu olan özaşkınlık davranışları olarak aşağıdaki davranışları belirtmişlerdir;

- Diğer insanlara karşı dürüst olmak,
- Diğer insanlara saygılı davranmak,
- Diğer insanların fikir ve düşüncelerine açık olmak,



- Özü-sözü bir olmak (transparent)
- Ortak çıkarlar için kendi çıkarlarından vazgeçmek

Bu belirtilen özaşkınlık davranışlarının ikinci ve üçüncüsünün dönüşümsel liderliğin “bireye yönelik ilgi” (individualized consideration) boyutuyla ilişkili olabileceği düşünülebilir. Dönüşümsel liderin takipçilerinin sorunlarıyla yakın şekilde ilgilenmesi, görüşlerini dinleyip önerilerine değer vermesi bu davranışları sergileyebilmesi ile gerçekleşebilir. Belirtilen bu özaşkınlık davranışlarından ikincisi dönüşümsel liderlik için bir ön şart olarak düşünülebilir çünkü Bass ve Steidlmeier’in (1999) aktardığına göre dönüşümsel liderler istisnasız her bireyin şerefli, saygın ve itibarlı olduğuna inanır ve buna göre davranırlar. Özaşkınlık davranışlarının üçüncüsü ise ayrıca dönüşümsel liderin müzakereye açık olma, katılımcı yönetim, yetki devri ve takipçilerini güçlendirme (empowerment) gibi özelliklerinin yerine gelmesi için gereklidir.

Yukarıda değinilen “risk alma” boyutunda da belirtildiği gibi örgütü ve çalışanları için risk alması ve kendi çıkarlarını feda etmesi de dönüşümsel liderliğin olmazsa olmazlarından. Ayrıca Bass ve Steidlmeier (1999) gerçek dönüşümsel liderlerin takipçilerinin ahlaki olgunluklarını geliştirdiklerini ve onları çalışma gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden, çıkarlarından vazgeçebilecek noktaya getirdiklerini belirtmektedirler. Yine Hater ve Bass (1988) da kişisel çıkarlardan vazgeçmenin dönüşümsel liderliğin temel unsurlarından olduğuna işaret etmiştir. Özaşkınlık davranışlarının beşincisinin de bu belirtilen dönüşümsel liderlik özellikleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Korsgaard, Meglino ve Lester (1996) da bu bahsedilenler gibi başkaları için kaygı duyma (concern for others) değerlerinin risk alma ve kendi çıkarını daha az düşünme gibi sonuçlara yol açtığını belirtmektedirler. Kanungo da (2001) liderin kişisel risk almasının bir tür kendini feda etme davranışı olduğuna ve başkaları için fedakarlık yapma ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Fedakarlık ise en önemli özaşkınlık değerlerindedir.

Kısaca dürüstlük olarak adlandırılabilir birinci ve dördüncü özaşkınlık davranışları da dönüşümsel liderin takipçilerini “ilham vererek güdülemesi” (inspirational motivation) ve etkilemesi ve bu yolla kendisine ve örgüte bağlanmalarını ve de örgüt için ekstra çaba sarf etmelerini sağlaması yolunda çok faydalı olabilecek eylemlerdir. Dürüstlüğün dönüşümsel liderlik için önemli bir gereklilik olduğunu çok sayıda araştırmacı

da (Bass,1999; Hood,2003; Kanungo, 2001) belirtmektedir. Waldman ve Yammarino (1999) da karizmatik ve dönüşümsel liderlerin takipçilerinin bu tür liderlere karşı çok yüksek düzeyde bir hayranlık, saygı ve güven duyduklarına işaret eder. Dönüşümcü liderin dürüstlük, affedicilik, yardımseverlik, adalet, eşitlik, fedakarlık, sadakat, sorumluluk sahibi olma gibi özaşkınlık değerlerine sahip olması takipçilerinin liderleriyle ilgili olarak bu duygulara sahip olma ve dolayısıyla liderin de “karizma” özelliğine sahip olma ihtimalini artıracak bir durum olarak görülebilir. Yalan söyleyen, merhametsiz, bencil, ikiyüzlü, adil olmayan bir yöneticinin karizmatik bulunması genellikle zordur. Ancak takipçileri de bu özelliklere sahipse bu mümkün olabilir.

Carlson ve Perrewe de (1995) dönüşümsel liderlerin dürüstlük ve adalet gibi değerleri temel alarak çalıştıklarını ve dönüşümsel liderliğin örgütlerde ahlaki davranışın yerleşmesi için en iyi yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir. Bass da (1999) dönüşümsel liderliği ahlaki karakter ve ahlaki erdemlerle ilişkili görmüştür. Dönüşümsel liderlerin adalet ve dürüstlük değerlerine son derece önem vererek hareket ettikleri Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından da vurgulanmaktadır. Bunlara ilaveten Parry ve Thomson (2002) 1354 yönetici üzerinde yaptıkları görgül araştırmada dürüstlikle dönüşümsel liderlik arasında güçlü bir ilişki bulmuşlar ve katılımcıların sadece %6,4’ü hem dönüşümsel liderlik özelliği göstermiş hem de dürüstlük düzeyi ortalamanın altında kalmıştır.

Rafferty ve Griffin (2004) ise gönüllü olarak başkalarına yardım etmeyi dönüşümsel liderliğin temel davranışlarından biri olarak vermektedir. Yardımseverlik ise yukarıda belirtildiği gibi aynı zamanda özaşkınlık değerlerindedir. Rafferty ve Griffin (2004) ayrıca dönüşümsel liderliğin “bireye yönelik ilgi” (bireye yönelik destek) boyutunun fedakarlık (altruizm), nezaket (courtesy) ve yardımseverlikle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bass ve Steidlmeier de (1999) benzer şekilde fedakarlık ile bireye yönelik ilgi boyutunun ilişkisine işaret etmiştir. Morris ve diğ. de (2005) liderin alçak gönüllü olmasının başkalarına karşı destekleyici olma ihtimalini artıracığını iddia etmektedirler. Buradaki destekleyicilik de tanımından da anlaşılacağı gibi bireye yönelik ilgi boyutuyla örtüşmektedir.

Hood da (2003) Rokeach’in (1973) ahlaki temelli değerler olarak adlandırdığı şefkatli olma, affedicilik, yardımseverlik gibi değerlerin (bu değerler bilindiği gibi

Schwartz'ın özaşkınlık değerleri kapsamında ele aldığı değerlerdir) ahlaki uygulamalarla pozitif ilişkili olduğunu ve bu ahlaki uygulamaları dönüşümsel liderlerin işlemsel liderlerden daha fazla gerçekleştirdiklerini görgül olarak göstermiştir. Simons (1999) ve Kanungo da (2001) liderlerin ahlaki davranışlar ve dürüstlükten uzaklaşmalarının takipçilerini etkileyip örgütsel amaçlar ve vizyona bağlılıklarını sağlayabilmelerini engelleyeceğine işaret etmektedirler.

Dönüşümsel liderliğin değişime açıklık değerleriyle de ilişkili olabileceği görülmektedir. Çünkü “geleneksel olmayan davranış” boyutunda da değinildiği gibi dönüşümcü liderler değişim ve dönüşüm odaklı, daima daha iyi olan yeni yollar bulma peşinde olan liderlerdir. Mevcut durumu daima daha iyi olan bir başka duruma dönüştürmek için çabalarlar. Bu tür liderler her şeyden önce yaratıcılık düzeyleri yüksek, yeniliğe açık, girişimci ruhlu ve değişim odaklı kimselerdir. Bu nedenle dönüşümsel liderlerin yaratıcılık, yenilikçilik, meraklılık, özgürlük gibi değişime açıklık değerlerine sahip olması ihtimali yüksektir.

Schwartz (1999) ve Ross, Schwartz ve Surkiss (1999) de yeniliğe açıklık değerlerinin yoğunluğunun yöneticilerde yaratıcılık, gelişme ve özerkliği artırdığına işaret etmektedirler. Değişim için gerekli bir diğer önemli şey yeni fikirlerdir. Dönüşümsel liderler örgütlerinin her kademesinden gelebilecek yeni ve farklı fikirlere açık, takipçileriyle bilgi paylaşımına önem veren kimselerdir. Bu özellikleri de değişime açıklık değerlerinden farklı görüş ve düşüncelere toleranslı olma (broadmindedness) ve değer verme ile örtüşmektedir.

Rafferty ve Griffin de (2004) dönüşümsel liderliğin “entelektüel uyarım” boyutunu yukarıda da açıklanan tanımıyla paralel olarak çalışanların örgütsel problemlerin çözümüyle ilgili yeni yollar düşünüp bulmasını sağlamaya çalışması olarak açıklamaktadır. Dönüşümsel liderin takipçilerinin yeni, farklı yollar ve çözümler düşünüp bulmasını sağlamaya çalışabilmesi öncelikle kendisinin değişime açıklık ve yenilikçilik gibi değerlere sahip olmasını gerektirecek bir durumdur.

Dönüşümsel liderlerin örgütteki temel işlevlerinden olan değişim ve dönüşümün gerçekleşmesi için ayrıca güçlü olma, çok çalışma, başarı ve rekabet odaklılık hatta zaman

zaman hırs gereklidir. Çünkü ancak bu değerler tam olarak benimsenmişse liderin örgüt yapısı, örgütsel işleyiş ve hatta örgüt üyelerinin sahip olduğu değerleri dönüştürebilmesi mümkün olabilir zira bunların dönüştürülebilmesi çoğu zaman son derece zordur. Burada sözü edilen değerler de zaten başlıca özgeleşim değerleridir. Ayrıca dönüşümsel liderin “karizma” ve “idealleştirilmiş etki” (idealized influence) özelliğinin yerine gelmesi liderin bireysel başarı ve üstünlüklere sahip olması ve böylelikle takipçilerine bir rol modeli olması ile olur. Liderin bireysel başarı ve üstünlük sahibi olabilmesinde ise özgeleşim değerlerini içselleştirmesinin büyük etkisinin olacağı iddia edilebilir. Çünkü özgeleşim değerleri etkili olma, başarı, hırs, rekabet odaklılık gibi bireysel başarı için gerekli değerleri içermektedir.

Dönüşümsel liderliğin “ilham vererek güdüleme” boyutu da liderin takipçilerine gücüyle, yüksek performansıyla ve dinamizmiyle güven ve ilham vererek onlardan da aynı şeyleri beklemesiyle ilgilidir. Dolayısıyla liderin bu özellikleri gösterebilmesinin kişisel başarı, güç ve performansa önem vermesi ile yani özgeleşim değerlerine sahip olması ile gerçekleşebileceği sonucuna ulaşılabilir.

Dönüşümsel liderlerin bir diğer önemli özelliği de yukarıda da belirtildiği gibi takipçileri nezdinde karizma sahibi olmalarıdır. Sosik’in (2005) Bass’dan (1999) aktardığına göre bir liderin karizmatik olabilmesi o liderin yüksek düzeyde güç ihtiyacı içinde olması ile yakından ilişkilidir ve bu tür liderler sürekli olarak otorite ve etki sahibi olabilecekleri pozisyonlarda olmak isterler. Yüksek düzeyde güç ihtiyacı içinde olunması ise özgeleşim değerlerinin içselleştirilmesiyle ilgilidir (Schwartz, 1999) . Dolayısıyla dönüşümsel liderliğin karizma boyutunun da özgeleşim değerlerinin benimsenmesiyle ilişkili olduğu iddia edilebilir.

Hood da (2003) görgül çalışmasında dönüşümsel liderliğin Rokeach’in (1973) rekabet temelli değerleriyle yüksek derecede pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Rokeach’in bu değerleri Schwartz’ın güç, etkili olma, başarı ve rekabet odaklılık gibi özgeleşim değerleriyle paralel hatta aynı değerlerdir. Dolayısıyla Hood’un bu araştırması da dönüşümsel liderliğin özgeleşim değerleriyle pozitif ilişkili olduğuna dair görüşümüzü desteklemektedir.

Sosik'in (2005) toplulukçu iş değerleri de dönüşümsel liderlik davranışlarına yol açabilecek değerlerdir. Örneğin toplulukçu iş değerlerinden grubu için risk üstlenmekten kaçınmama, grup üyeleriyle sürekli ve etkili iletişime önem verme gibi değerlerin aslında dönüşümsel liderin sahip olması ve içselleştirmesi gereken değerler olduğu iddia edilebilir. Çünkü dönüşümsel liderler tanım gereği örgütleri ve takipçileri için risk almaktan kaçınmayan, takipçileriyle etkin şekilde iletişime ve bilgi paylaşımına önem veren ve böylelikle onların fikirlerini dinleyip önemseyen kimselerdir.

Kanungo da (2001) işlemsel (transactional) liderlerin takipçileriyle ilişkilerinin “atomistik” olduğunu yani her iki tarafın da birbirinden bağımsızlığı esasına dayandığını, dönüşümsel liderlerin başkalarıyla ilişkilerinin ise “organik” olduğunu yani karşılıklı bağımlılık (tek taraflı değil, karşılıklı fayda odaklılık) anlayışıyla ilişkilerini sürdürdüklerini belirtmektedir. Dönüşümsel liderlerin bu özelliklerinin de toplulukçu iş değerlerine sahip olmayı gerektireceği söylenebilir. Çünkü toplulukçu iş değerlerinden çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı olarak bağımlı ilişkiler kurulmasına önem vermek (örneğin olumlu veya olumsuz da olsa elde edilen sonuçlara ortak olunması, beraber kazanmak veya beraber kaybetmek) liderle takipçileri arasında organik bir ilişki kurulmasına yol açacak değerlerdir.

Kanungo da (2001) Triandis'in (1994) “biz merkezli” (allocentric) – “ben merkezli” (idiocentric) öz benlik kavramlarına atıfta bulunarak, dönüşümsel liderlerin biz merkezli, işlemsel liderlerin ise ben merkezli yapıda olduklarını belirtmektedir. Buna göre biz merkezli yapıdaki dönüşümsel liderler öz benliklerini diğer insanlarla ilişkili olarak “ben” yerine “biz” şeklinde tanımlar. Diğer bir deyişle bu tanımlama kimlik saptamasının aile, toplum, örgüt gibi topluluklara yerleşik olarak yapılmasıdır. Bu nedenle de grup amaç ve çıkarlarına, grup olarak ilerlemeye ve işbirliğine önem verirler. Kısacası biz merkezli öz benlik tanımlaması toplulukçu değerlere sahip olmakla paralel bir durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla Kanungo'nun bu görüşleri de bu çalışmadaki dönüşümsel liderlerin toplulukçu iş değerlerine sahip olacağına dair iddiayı destekler niteliktedir.

Ayrıca Ehrhart ve Klein (2001) ile Klein ve House da (1995) grup üyelerinin tümü tarafından paylaşılan ortak amaçlar ve toplulukçu kimlik (collective identity) oluşturma davranışının karizmatik liderlerin en temel davranışlarından olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Sosik de (2005:227) liderin toplulukçu iş değerlerini benimsemesi oranında karizmatik davranışlara da önem vereceğini savunmaktadır. Karizmatik davranışlar

sergilemesi dönüşümsel liderin de temel özelliklerindedir. Conger de (1999) dönüşümsel liderlerin takipçilerine kolektif düşünme ve hareket etme şuru aşıladıklarından ve de örgüt içinde toplulukçu kimliği güçlendirdiklerinden bahseder. Dolayısıyla dönüşümsel liderliğin temel davranışlarından olan bu gibi davranışlar toplulukçu iş değerleriyle direkt olarak ilişkilendirilebilir.

Bunlara ilaveten “vizyon oluşturma” boyutunun da tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, ortaklaşa bir vizyon oluşturmayı ve bu doğrultuda ortak amaçlar belirlemeyi içerdiği için aslında temelde toplulukçu bir özellik olduğu iddia edilebilir. Elbette ki bu belirtilen ilişkiler bireyci değerlerin hakim olduğu toplumlarda dönüşümcü liderliğe daha az rastlanır gibi bir sonucu çıkarmamıza yol açmamalıdır. Zaten Banai ve Reisel’in (2007) House, Hanges, Mansour, Dorfman ve Gupta’dan (2004) aktardığı üzere GLOBE çalışmasında bireyci toplumlarda dönüşümsel liderliğin katılımcı karar verme, güçlendirme (empowerment) gibi özelliklerinin çok daha fazla kabul gördüğü bilinmektedir. Yine dönüşümsel liderlerin pek çoğu ABD gibi bireyci toplumlardan çıkmıştır. Fakat diğer taraftan literatürde yaygın olarak belirtilen ve yukarıda da değinilen grup üyeleriyle karşılıklı bağımlılık (tek taraflı değil, karşılıklı fayda odaklılık) anlayışıyla ilişkilerini sürdürme, grup üyelerinin tümü tarafından paylaşılan ortak amaçlar ve toplulukçu kimlik oluşturma, grubu için risk almaktan kaçınmama gibi dönüşümsel liderlik davranışları ise toplulukçu iş değerlerini çağrıştırmaktadır.

Özetlemek gerekirse; “özaşkınlık”, “özellik”, “değişime açıklık” ve “toplulukçu iş” değerleri ile dönüşümsel liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Bu değerlere sahip olan, bunları içselleştiren liderlerin tarzının dönüşümsel liderlik tarzı olması beklenebilir. Bir dönüşümsel lider Schwartz’ın bu belirtilen değerleri dışında da bazı değerlere (muhafazakarlık gibi) sahip olabilir fakat bu belirtilen değerlere öncelik vermesi beklenmektedir.

Öte yandan Schwartz (1994) özaşkınlık ve özellik değerlerinin birbiriyle uyumsuz olabileceğini ve her ikisini bir arada bulundurmak isteyen kişide bir içsel çatışmaya yol açabileceğini belirtmiştir. Çünkü Schwartz’a (1994) göre bir kimse özellik değerlerine sahipse ve kişisel güç ve kazanım elde etme odaklıysa başkalarının çıkarları uğrunda pek de fedakarlık etmeyecektir. Dolayısıyla herhangi bir liderin Rokeach

in belirttiği değerlerden affedicilik, yardımseverlik, adalet, sadakat, sorumluluk sahibi olma, fedakarlık, Şefkatlilik, saygılılık ve terbiyelilik, gerçek dostluk, olgun sevgi (ruhsal yakınlık), eşitlik ve kardeşlik gibi ahlaki temelli veya sosyal değerlerle örneğin hırslı olma, rekabet odaklı olma, toplumsal fark edilme gibi kişisel veya rekabet temelli değerleri bir arada bulunduramayacağı iddia edilmektedir. Fakat yine de bireyler birbiriyle çeliŐiyormuŐ gibi görünen bu değerlere aynı anda dengeli Şekilde sahip olabilirler. Zaten her iki tür değerlere de sahip olduğunu iddia ettiğimiz dönüşümsel liderliğin özelliği ve gerçekleştirilmesinin zorluğu da buradadır. Dönüşümsel lider güç, otorite, etki sahibi olma, hırslı olma ve yüksek amaçlara sahip olma gibi değerlere sahip olabilir fakat bunları kişisel amaçları ve çıkarları yerine örgütsel ve sosyal amaçların gerçekteŐmesi için yani toplumun ve takipçilerinin yararı için kullanabilir. Bir lider güçlü ve etkili fakat aynı zamanda adil ve alçakgönüllü, başarı ve rekabet odaklı fakat aynı zamanda da yardımsever, dürüst ve affedici olabilir. Hood (2003) da çalışmasında dönüşümsel liderlerin Rokeach (1973)'in değerlerinin tümüne bir arada yani hem sosyal ve ahlaki değerlere hem de rekabet temelli ve kişisel değerlere sahip olacaklarını iddia etmiştir. Michie ve Gooty de (2005) aynı liderde (dürüst liderler) hem özgeleşim hem de özaşkınlık değerlerinin bir arada bulunabileceğini iddia etmişlerdir.

Dönüşümsel liderler sahip oldukları bu değerler sayesinde değişim ve dönüşüm konusunda son derece istekli kimselerdir. Dönüşümsel liderlerin buna ilaveten bir başka önemli özellikleri de bu arzuladıkları değişimi gerçekteŐirebilecek güce sahip olmalarıdır. Bu gücü ise sahip oldukları karizma ve buna olarak takipçilerini yüksek etkileme gücünden almaktadırlar. Yine dönüşümsel liderlerin çalışanlarına ilham verme, onları üst düzeyde motive edebilme gibi yetkinlikleri de onlara bu gücü vermektedir. Diğer taraftan işlemsel liderler ve görev odaklı liderlerde ise genellikle bu güç bulunmaz çünkü onlar sadece belirlenmiş bir düzen içinde mevcut kuralları uygularlar, denetim yapar ve de kurallara olan bağlılıkları ve statükoyu devam ettirmeleri nedeniyle konumlarını ve güçlerini muhafaza ederler. Büyük bir değişim ve dönüşüm için takipçilerini etkileyebilecek özellikleri pek olmadığı gibi değişim sonucunda oluŐacak yeni yapıda güçlerinin en önemli kaynağı olan otorite ve yetkilerinin yeni hali genellikle belirsiz olacağından değişim konusunda istekleri de genellikle yoktur. Bu nedenle de herhangi bir Şekilde değişimi arzulamaları beklenmez, arzulansalar da bunu gerçekteŐtirmeleri pek mümkün olmaz.

Sonuç olarak bu bölümdeki incelemeler doğrultusunda aşağıdaki önerilere ulaşılabilir;

**Öneri 1)** Dönüşümsel liderler hem özaşkınlık hem de özgelişim değerlerini içselleştirmiş kişilerdir.

**Öneri 2)** Özaşkınlık, özgelişim, değişime açıklık ve toplulukçu iş değerleri güçlü olan kişiler dönüşümsel liderlik tarzını tercih ederler.

**Öneri 3)** Dönüşümsel liderler değişime açıklık değerlerine sahiptirler. Bu nedenle sistemleri dönüştürme eğilimleri öne çıkar.

## **2.2. İlişki Odaklı Liderlik (Relationship Oriented Leadership) ve Değerler**

Çalışmanın başında da belirttiğimiz gibi ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik tarzları yazında liderlik tarzlarıyla ilgili olarak yapılan tartışmada iki ana kutbu temsil etmektedir. Görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzları liderlik alanındaki ilk araştırmalarda ortaya konulmuştur. Liderlikle ilgili bu ilk çalışmalarda Michigan Üniversitesi araştırmacıları yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarında “üretim odaklı” ve “çalışan odaklı” olmak üzere ikiye ayrıldıklarını öne sürmüşler, Ohio Üniversitesi araştırmacıları da benzer bir ayrıma gitmişlerdir (Fleishman ve Harris, 1962). Yine daha önce de belirtildiği gibi özet olarak ilişki odaklı liderliğin “insan öncelikli”, görev odaklı liderliğin ise “iş öncelikli” bir liderlik tarzını yansıttığı söylenebilir. Fiedler’in çalışmaları da (1954, 1967, 1971 gibi) bu iki temel liderlik tarzıyla ilgili temel bilgileri ve görgül araştırmalar için gerekli ölçeklerini bizlere sunmuştur ve bu sebeple konuyla ilgili yapılan çalışmaların çoğuna da temel oluşturmaktadırlar.

Geçmiş yıllarda özellikle 20. yy. ın ilk birkaç on senesinde liderler çalışanlara karşı daha mesafeli, otokratik ve görev öncelikli olarak yaklaşmışlardır. Özellikle yüzyılın başlarındaki “bilimsel yönetim” yaklaşımı buna iyi bir örnektir. Bu dönemde görevlerin ve yapılacak işin kısa zamanda ve az maliyetle yapmanın her şey olduğu, çalışanların her şeyden önce birer insan olduğunun adeta unutulduğu yönetim tarzları hakim olmuştur.



Ancak ilerleyen yıllarda bu tarzın meydana getirdiği sorunlar (verimsizlik, kalitesiz üretim ve örgütsel çatışmalar gibi) nedeniyle yöneticiler çalışanların bir makine ya da robottan farklı olduklarını öncelikle insan olduklarını düşünerek onların da istek ve taleplerine öncelik vermeye başlamışlardır. Böylelikle de insan öncelikli liderlik davranışlarının veya bir başka deyişle ilişki odaklı liderliğin benimsenmesi ve yaygınlaşması söz konusu olmuştur.

İlişki odaklı lider ast ve üstleriyle ilişkilerinin iyi bir şekilde yürütülmesine önem veren, grup üyelerine saygılı, kibar ve yakın davranan, onlara güvenip katkılarına önem veren ve onların da iş tatminini artırmaya çabalayan liderdir (Ehrhart ve Klein, 2001; Wood ve Sobel, 1970). Ehrhart ve Klein'a (2001) göre ilişki odaklı liderler sadece kendilerinin değil kendilerinin dışındaki insanların da hakları ve çıkarları için kaygı duyan, onların da ihtiyaç ve isteklerine duyarlılık gösteren, sorunlarını dinleyen, onlarla etkili iletişime önem veren liderlerdir. Bu doğrultuda çalışma arkadaşları ve takipçileriyle ilişkilerini karşılıklı fayda anlayışı üzerine temellendirirler. Wood ve Sobel'in (1970) Fiedler'den (1954) aktardığına göre ilişki odaklı liderlik tarzı çalışanların birlikteliğini (cohesion) ve iş tatminlerini artıran bir tarzıdır. Weed, Mitchell ve Moffit'e (1976) göre de ilişki odaklı liderlik davranışları çalışan memnuniyetini artırıcı etkiye sahiptir.

Bu tanımlar ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere ilişki odaklı liderler takipçilerine koruyucu, destekleyici, duygusal olarak ve karşılıklı ilişkiler bakımından güvenli yani kısaca insancıl bir iş ortamı sunarlar. İlişki odaklı bir lider görevlerden ve iş süreçlerinden çok çalışanların refahına odaklanmıştır ve çalışanlarına saygılı, dostça, düşünceli biçimde, arkadaşça ve esnek şekilde (katı, mesafeli ve uzlaşmaz olmayan) yaklaşır (House, 1971; Ehrhart ve Klein, 2001) ve eyleme geçmeden önce o eylemin takipçileri için nasıl bir sonuç doğuracağını hesap ederek eyleme geçer.

Casimir (2001) ile Ehrhart ve Klein da (2001) ilişki odaklı liderlerin astlarını her konuda dinlediklerini ve onlarla etkili iletişime büyük önem verdiklerini de belirtmiştir. Casimir (2001) ayrıca ilişki odaklı liderlerin takipçileriyle iletişimlerinin iki yönlü olduğuna işaret etmektedir. Bir başka deyişle sadece çalışanlara emir vermekten ibaret olmayıp onları da dinleyip, taleplerine duyarlı olmayı ve örgütle ilgili çeşitli konularda onlara danışmayı içeren karşılıklı bir iletişimden bahsedilmektedir. Pandey de (1976) ilişki

odaklı liderlerin müzakerelerde takipçilerinin görüşlerini görev odaklı liderlerden daha fazla dikkate alacaklarını iddia etmiş ve ilişki odaklı liderlerin gruplarında görev odaklı liderlere göre daha fazla sayıda fikir üretildiğini de bulgulamıştır. Bu gibi özellikler takipçilerin iş tatminini ve lidere bağlılıklarını artırması muhtemel özelliklerdir.

İlişki odaklı liderliğin belki de dönüşümsel liderlikle de paralel olduğu görülen bir özelliği de ilişki odaklı liderin takipçilerine destekleyici (supportive) bir şekilde yaklaşmasıdır. Destekleme boyutu ilişki odaklı liderliğin en önemli özelliğidir. Bu tür liderler takipçilerini hem karşılaştıkları sorunlar karşısında hem de kişisel gelişimleri için maddi ve manevi olarak sürekli desteklerler. Çalışanların fiziksel ve maddi olarak tatmin edilmelerinin yanında duygusal ve ruhsal açıdan da tatminlerine önem verirler. Ayrıca çeşitli araştırmacılar ilişki odaklı liderliğin sosyal ve duygusal (socioemotional) yönünü de özellikle vurgulamışlardır. Bu yönü nedeniyle ilişki odaklı liderlik maddi ödüller yerine insanlarla ilişkilere, duygusal desteğe ve manevi tatmine önem veren yöneticiler ve çalışanlar için uygun olabilecek bir liderlik tarzıdır. Tüm bu açıklama ve tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda ilişki odaklı liderliğin görev odaklı liderlikten farklı olarak insanı rasyonel bir varlıktan çok duygusal ve sezgileriyle hareket eden bir varlık olarak gördüğü düşünülebilir.

### **2.2.1. İlişki Odaklı Liderlik ve Kişisel Değerler İlişkisi**

İlişki odaklı liderlikle ilgili açıklama ve tanımlamalar dikkate alındığında bir liderin ilişki odaklı liderlik özellikleri gösterebilmesi için o liderin özaşkınlık değerlerine sahip olması gerektiği düşünülebilir. Farklı görüşlere toleranslı olma, fedakarlık, affedicilik, yardımseverlik gibi özaşkınlık değerleri kişinin ben merkezli olmaması, kendisi dışındaki insanları da düşünüp onların da hakları ve çıkarları için kaygı duyması ve onlarla ilişkilerini en iyi, en yakın şekilde yürütmesiyle yani dolayısıyla ilişki odaklı liderlikle ilişkili olabilecek değerlerdir. Eşitlik ve kardeşlik, affedicilik, samimiyet, kibarlık gibi özellikler ilişki odaklı liderliğin yazındaki tanımlamalarda belirtilen özelliklerine oldukça yakın özelliklerdir. İlgili yazında ilişki odaklı liderlerin takipçileriyle ilişkilerini karşılıklı güvene dayalı, sıcak, dostça, arkadaşlık ilişkisi şeklinde ve insancıl bir temelde yürüttüğünden sıklıkla bahsedilmektedir (Casimir, 2001). Ayrıca Michie ve Gooty (2005)

tarafından belirtilen özaşkınlık davranışlarından diğer insanlara saygılı davranmak, diğer insanların fikir ve düşüncelerine açık olmak, ortak çıkarlar için kendi çıkarlarından vazgeçmek gibi davranışlar da ilişki odaklı liderlik tanımındaki davranışlarla örtüşmektedir.

Eşitlik ve kardeşlik, gerçek dostluk, yardımseverlik (diğerlerinin de iyiliği için çalışma), fedakarlık gibi özaşkınlık değerlerine inanan ve önem veren bir kimse sadece kendi çıkarları için değil, diğer insanlarla ortak çıkarları doğrultusunda hareket edecek, sadece kendisinin değil onların da sıkıntı ve taleplerine karşı ilgili olacak, bu da onun ilişki odaklı liderlik tarzına sahip olma ihtimalini artıracaktır. Zaten yazında ilişki odaklı liderlerin grup üyeleriyle çıkarlarının karşılıklılığına inanan ve bu doğrultuda hareket eden kimseler olduğu geniş şekilde belirtilmektedir (Fiedler 1967, 1971; Ehrhart ve Klein,2001).

Schwartz'ın açıkladığı “muhafazakarlık” değerlerinin de ilişki odaklı liderlikle ilişkili olması beklenebilir. Örneğin yaşlılara önem verme, samimiyet, affedicilik, menfaatlerin karşılıklılığı, öz denetim (özdisiplin), alçakgönüllülük, kibarlık, hayatın kendisine verdiklerini kabullenmek gibi muhafazakarlık değerlerinin aynı zamanda ilişki odaklı liderliğin de gereklerinden olduğu iddia edilebilir. Örneğin öz denetim sahibi bir insan sürekli olarak kişisel çıkarlarının tatminini isteyen içindeki sesi denetim altında tutup bastırabilecek ve kendine hakim olarak diğer insanların çıkarlarını ve refahını da göz önünde bulundurabilecektir. Yine bu kişi özdenetimi sayesinde çalışma grubundaki kişileri üzecek, kıracak davranışlardan uzak durabilecektir. Böylelikle ilişki odaklı liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olacaktır.

Kardeşlik, affedicilik, samimiyet, kibarlık ve alçakgönüllülük gibi muhafazakarlık değerleri kapsamında incelenen özellikler de ilişki odaklı liderliğin literatürdeki tanımlamalarda belirtilen özelliklerine oldukça yakın özelliklerdir. Literatürde ilişki odaklı liderlerin takipçileriyle ilişkilerini sıcak, dostça, arkadaşlık ilişkisi şeklinde ve insancıl bir temelde yürüttüğünden sıklıkla bahsedilmektedir.

Yine muhafazakarlık değerlerinin bir sonucu olarak hayatın kendisine verdiklerini kabullenen bir insan hep daha fazlasını elde etme ve sadece kendi ihtiyaçlarını karşılama ve yükselme peşinde koşmayacaktır. Örneğin böyle bir lider sadece patronunun, firma

sahibinin gözüne girerek kendisine menfaat sağlama derdinde olmayacak, böylelikle takipçilerinin de istek ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurma ihtimalinin artacağı söylenebilir. Dolayısıyla böyle bir liderin ilişki odaklı lider olma ihtimali artacaktır. Ayrıca etkileşimde bulunduğu insanlarla menfaatlerinin karşılıklılığına inanan ve önem veren bir kimse sadece kendi çıkarları değil, o insanlarla ortak çıkarları doğrultusunda hareket edecek, sadece kendisinin değil onların da sıkıntı ve taleplerine karşı ilgili olacak, bu da onun ilişki odaklı liderlik tarzına sahip olma ihtimalini artıracaktır. Zaten yazında ilişki odaklı liderlerin grup üyeleriyle çıkarlarının karşılıklılığına inanan ve bu doğrultuda hareket eden kimseler olduğu geniş şekilde belirtilmektedir.

Bunlara ilaveten bir kimsenin ilişki odaklı lider olabilmesinin Sosik'in (2005) belirttiği "toplulukçu iş değerleri"ne de sahip olması ile de ilişkili olduğu görülmektedir. Dahil olunan grubun çıkarlarına karşı duyarlı olma, grubu için kendisinden fedakarlık etme ve risk alma gibi toplulukçu iş değerleri ile, sadece kendisini değil başkalarını da (dahil olduğu çalışma grubu) düşünme, grup üyeleriyle sürekli ve etkili iletişime önem verme gibi temel ilişki odaklı liderlik özelliklerinin büyük ölçüde örtüştüğü düşünülebilir. Ayrıca toplulukçu iş değerleri boyutundaki topluluğun, ait olunan grubun çıkarları için kendi çıkarlarından fedakarlık etme, grubu için risk üstlenmekten kaçınmama gibi değerler de ben merkezli olmayan değerlerdir ki bu değerler ilişki odaklı liderlerin işle ilgili görevlerden ziyade çalışanlarının refahına odaklanmalarıyla ilişkilendirilebilir.

Banai ve Reisel'in (2007) Kanungo'dan (1990) aktardığına göre toplulukçu değerler çalışan ihtiyaçlarının öncelikli ve önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Örneğin toplulukçu değerlerin hakim olduğu Hindistan da çalışanlar kendilerinin ve ailelerinin refahını ön planda tutan meslekleri tercih etmektedirler. Çalışan ihtiyaçlarının ve taleplerinin öncelikli olması ise ilişki odaklı liderliğin en önemli özelliklerinden biridir.

Pandey de (1976) görgül araştırmasında ilişki odaklı liderlerin çalışma gruplarında grup üyelerinin tartışmalarda kişisel görüşlerinden vazgeçme oranının (kendi görüşlerinde diretmeme) görev odaklı liderlerin çalışma gruplarına göre daha yüksek olduğunu bulmuş ve bu bulgusunu ilişki odaklı liderlerin gruplarında işbirliği ve uzlaşmanın daha fazla olduğunun bir göstergesi olarak yorumlamıştır. İlişki odaklı liderin grubunda işbirliği ve uzlaşmanın yüksek olması grup içi ilişkilerde ortak çıkarları düşünmenin hakim olduğunun

ve bu nedenle de grup içi ilişkileri yönlendiren grup liderinin toplulukçu iş değerlerine önem verdiğinin bir göstergesi olarak görülebilir. Ayrıca tartışmada kendi görüşünden vazgeçme bir fedakarlık davranışıdır ve bu nedenle özaşkınlık değerleriyle de ilişkilendirilebilir.

Literatürdeki tanımıyla ele alındığında ilişki odaklı liderlik kavramında hırslı olma, yüksek amaçları olma, rekabet odaklı olma gibi değerlere pek yer yok gibi gözükmektedir. İlişki odaklı bir lider bu gibi değerlere sahip olsa da, Rokeach'ın de (1973, 1979) genel olarak rastlanan bir durum olduğunu belirttiği gibi, zihninde belli değerler (özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerleri) diğer değerlerden (özgelişim ve değişime açıklık değerlerinden) daha öncelikli olarak yer alacaktır. Çünkü ilişki odaklı liderler “ben merkezli” kişiler olmadıkları ve diğer insanların da talep, ihtiyaç ve refahlarını da göz önünde bulundurduklarından, iş öncelikli değil insan öncelikli olduklarından kişisel başarı elde etme, yüksek amaçlar için mücadele etme, güç ve prestij kazanma ve kendini gösterme gibi davranışlardan ziyade takipçilerinin ve örgüt üyelerinin iyiliğini ve menfaatini düşünme, onlar için fedakarlıkta bulunma ve grup üyelerine yakın ve iyi davranma gibi davranışları sergilemeleri daha çok beklenir.

Bu bölümdeki tartışmanın sonucunda aşağıdaki çıkarım yapılabilir;

**Öneri 4)** Özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerleri güçlü olan kişilerde ilişki odaklı liderlik tarzı öne çıkar.

### **2.3. İşlemsel Liderlik (Transactional Leadership) ve Değerler**

İlgili yazın incelendiğinde işlemsel liderlik tarzının temel olarak üç boyuttan oluştuğunun belirtildiği açıkça görülmektedir. Özellikle Bass'ın (1985), Bass ve Avolio'nun (1990) ve Hater ve Bass'ın (1988) bu boyutlarla ilgili olarak verdiği bilgiler oldukça açıklayıcıdır. İşlemsel liderliğin bu üç boyutu ve açıklamaları aşağıda ana hatlarıyla verilmiştir.

- **Koşullu Ödüllendirme (Contingent reward):** Lider ve takipçileri arasında yerine getirilmesi gerekli görevler ve bu görevlerin başarıyla yerine getirilmesi halinde elde edilecek ödüllere dair bir anlaşmanın bulunması ve tarafların bu anlaşmaya uygun biçimde hareket etmeleri olarak açıklanan bir sistemdir. Bu tarzdaki bir liderlik anlayışında lider takipçilerinin eylemlerini sürekli olarak izleyerek geribildirim, ödül ve ceza mekanizmalarını işletir. Bu sistem içerisinde takipçiler karşılığında alacakları ödüller için lidere itaat etmekte ve görevlerini yerine getirmektedirler. Lider de verdiği ödüller karşılığında örgütsel görevlerin yerine getirilmesi kazanımını elde etmektedir. Böylelikle her iki tarafın da istekleri karşılanarak örgütsel hedeflere ulaşılmaktadır.
- **Dışarıda Bırakarak Yönetim (İstisnalarla Yönetim) (Management-by-exception):** Bu boyutun iki türü olduğu belirtilmektedir. Aktif dışarıda bırakarak yönetimde lider takipçilerin planlandığı şekilde hareket edip etmediklerini aktif şekilde takip ederek herhangi bir sapma veya aksaklığı tam olarak belirmeden, olumsuz etkileri ortaya çıkmadan düzeltmeye çalışmaktadır. Pasif dışarıda bırakarak yönetimde ise lider takipçilerini sürekli olarak takip etmemekte, ancak belirlenmiş işleyişten bir sapma olması halinde, bir sorun ortaya çıktığı takdirde müdahale etmektedir.
- **Bırakın Yapsınlar (Laissez-faire) Liderliği:** Bu boyut aslında işlemsel liderlikten çok hiç liderlik olmaması durumuna ya da son derece pasif bir liderliğe daha yakın bir boyuttur. Bu boyutun temsil ettiği tarzdaki liderlik yapısında karar vermekten kaçınan, yetkisini hemen hemen hiç kullanmayan, takipçileriyle ilişkisi ve onları yönlendirmesi ve bilgi vermesi çok kısıtlı bir yöneticilik ifade edilmektedir.

Daha önceki bölümlerde de kısaca değinildiği gibi Burns'e (1978) göre işlemsel liderlik temel olarak bürokratik otoriteye ve güce dayanan bir liderlik türüdür. İşlemsel lider gücünü kurallardan, makamından kısaca kendisine verilmiş olan resmi yetkiden alır. Takipçilerin lidere itaatleri ona olan duygusal bir bağlılıktan dolayı değil bu bürokratik otorite ve güç nedeniyledir. Ayrıca takipçiler lidere itaatleri ve verilen görevleri yerine

getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller veya bunları yapmamaları durumunda karşılaştıkları cezalar nedeniyle de lidere itaat etmektedirler. İşlemsel liderler karşılığında istediklerini elde etmek için takipçilerine talep ettikleri şeyleri verirler (Kuhnert ve Lewis, 1987:649).

İşlemsel liderlik lider ve takipçileri arasında bir dizi değiş tokuş (exchange) ilişkisinden ibarettir. Bu değiş tokuş veya alışveriş ilişkisi her iki tarafın (lider ve takipçileri) da çıkarlarını karşılamak için yapılan ve genellikle de duygusal ya da manevi yönü olmayan bir ilişkidir. Lider bu süreçte takipçilerini performansla ilgili ödüllere motive eder veya cezalandırır. Lider ve takipçileri kendi çıkarlarına odaklanmışlardır ve genellikle de aralarında duygusal bir yakınlık veya bağ yoktur, birbirlerini ihtiyaçlarını karşılama ve amaçlarına ulaşma yolunda birer araç olarak görmektedirler (Bass, 1990). İşlemsel lider çalışanlardan verilen görevlerin görev tanımlarına uygun şekilde yerine getirilmesini, çalışanlar da liderlerinden çalışmalarını karşılığında ödülleri beklemektedirler. İşlemsel liderlerin dönüşümsel liderlikte olduğu gibi takipçilerinin değerlerini ve amaçlarını daha üstün değer ve amaçlara (örgütsel idealler ve amaçlar gibi) dönüştürme gibi bir iddiası da yoktur.

İşlemsel liderler örgütteki önceden beri gelen yapı ve süreçlerin sürekliliğini sağlama ve güçlendirme yönünde hareket ederler. Çok fazla geleceği düşünen, uzun dönemli planlar yapan, örgütün ana stratejilerinde değişiklik yapmayı içeren kararlar alabilen, vizyon oluşturabilen kişiler değillerdir. Ortaya çıkan aksaklıkları mevcut yapı içerisinde, mevcut kurallara uygun biçimde çözüme eğilimindedirler. Burns işlemsel liderlerin büyük amaçlar ve sonuçlar yerine yöntemler, teknikler ve mekanizmalara yoğunlaştığına işaret etmektedir (1978:405). Conger ve Kanungo da (1998) işlemsel liderlik tarzının liderlikten çok yöneticiliğe daha yakın olduğunu belirterek bu tür liderlerin mevcut düzenin sürdürülmesine odaklı olduklarını ve daha ziyade kontrol stratejileriyle (örneğin örgütsel kurallara uyulup uyulmadığının ya da görevlerin yerine getirilip getirilmediğinin kontrolü) yürütülen sabit bir yönetim anlayışına sahip olduklarına işaret etmektedirler.

Bu belirtilen özellikleri (ödül ve ceza ile işlerin yürütülmesi, mevcut kuralların uygulanarak mevcut işleyişin sürdürülmesinin esas olması, gücün yetki ve konumdan

alınması, takipçilerle lider arasında genellikle duygusal bir bağın olmaması) nedeniyle işlemsel liderliğin dönüşümsel ve ilişki odaklı liderlikten oldukça farklı, fakat görev odaklı liderliğe daha yakın bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir. Nitekim Kuhnert ve Lewis de (1987) işlemsel ve dönüşümsel liderlerin niteliksel olarak ve gerçekliği inşa etmeleri bakımından son derece farklı kimseler olduklarını bu nedenle de kendilerine ve yönettikleri kimselere bakış açılarının son derece farklı olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Benzer şekilde Pastor ve Mayo da (2008) işlemsel ve dönüşümsel liderlik arasındaki farklılıkların temel kaynağının düşünsel olduğuna dikkati çekmektedir. Bu bilgiler nedeniyle de görev odaklı liderler için öncelikli olan değerlerin genellikle işlemsel liderler için de öncelikli olacağı ve işlemsel liderlerin bireysel değer yapılarının dönüşümsel liderlerinkinden son derece farklı olacağı söylenebilir.

### **2.3.1. İşlemsel Liderlik ve Kişisel Değerler İlişkisi**

İşlemsel liderliğin temel unsuru olan lider ve takipçileri arasındaki koşullu değiş tokuş veya alışveriş ilişkisi yukarıda da belirtildiği gibi her iki tarafın da çıkarlarını karşılamak için yapılan ve genellikle de duygusal ya da manevi yönü olmayan bir ilişkidir. Bu ilişkide lider ve takipçileri kendi çıkarlarına odaklanmış durumdadırlar. İşlemsel lider çalışanlardan verilen görevlerin görev tanımlarına uygun şekilde yerine getirilmesini (özellikle “koşullu ödüllendirme” ve “aktif dışarıda bırakarak yönetim” de bu var) ve böylelikle örgütsel başarının elde edilmesini dolayısıyla da kendi öz başarısının, ilerlemesinin sağlanmasını beklemektedir. İşlemsel liderliğin kendi öz çıkarlarına hizmet etme ve takipçilerinden fayda elde etmeye dayalı bir liderlik olduğu Burns (1978) tarafından da belirtilmiştir.

İşlemsel liderliğin özündeki bu anlayış bu liderlik tarzını benimsemiş liderlerin özgeçim değerlerini ön planda tuttuklarının ve temel olarak kişinin kendisi dışındaki insanların da çıkarlarına önem vermesini ifade eden özaşkınlık değerlerini pek benimsemediklerinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Örneğin güç sahibi olmak, zengin olmak, başarılı olmak gibi özgeçim değerleri işlemsel liderlikteki lider ile takipçi arasındaki değiş – tokuş ilişkisiyle uyumludur. Başarılı olmaya, zengin olmaya önem veren çalışan bu ilişkide görevini yapıp karşılığında ödülünü alma eğiliminde olacak ve



dolayısıyla bu ilişkiye uygun davranacaktır. Aynı şekilde başarılı ve etkili olmak isteyen lider de takipçilerinin yapıp ettikleri ve ortaya koydukları performans karşılığında ödülleri ve cezalarını düzenli olarak verecektir çünkü ancak bu şekilde örgütsel başarıya ve kendi kariyerindeki başarı ve kazanımlara ulaşabilecektir.

Bu görüşlerle paralel olarak Pastor ve Mayo da (2008) işlemsel liderlerin performansa dayalı amaç odaklılığa (performance goal orientation) sahip olacaklarını iddia etmekte ve yaptıkları araştırmada bunu görgül olarak doğrulamaktadırlar. Performansa dayalı amaç odaklılık kişinin amaç ve sonuç odaklı olmasını ve amaçlar doğrultusunda yapılan davranışları ödüllendirip desteklemelerini, amaçlarla uyumlu olmayan davranışları da cezalandırmalarını ifade eder (Pastor ve Mayo, 2008: 344). Benzer şekilde Kanungo da işlemsel liderlerin takipçilerini görevlerin yerine getirilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşılması yolunda sürekli olarak yönlendirdiğinden bahsetmektedir (2001:257). Bu ifadeler işlemsel liderlerin sonuç ve performans odaklı kimseler olacakları ve başarı, hırs, çok çalışma, etkili olma, rekabet odaklılık gibi temel özgeçişim değerlerini benimsemiş olacakları sonucunu çıkarmamıza yardımcı olacak ifadelerdir. İşlemsel liderlerin amaç ve sonuç odaklı kimseler olmaları aynı zamanda onları görev odaklı liderlik tarzına da yakınlaştıran bir özelliktir.

Hood (2003) ve Kuhnert ve Lewis (1987) ise işlemsel liderlikte dönüşümsel liderlikte olduğu haliyle yüksek düzeyli bir ahlaki olgunluk ve etik davranış önceliğinin bulunmayacağını belirtmektedirler. Hood biraz daha da ileri giderek işlemsel liderlerin etik davranışları sergileseler bile bunu yasal bir zorunluluk ya da herhangi bir mecburiyet nedeniyle yapacaklarını ileri sürmektedir (2003:271). Kanungo da işlemsel liderlerin Gouldner'ın (1960) "karşılıklılık" (reciprocity) normuna göre hareket ettiklerinden ve "bize iyilik yapanlara biz de iyilik yaparız" anlayışına sahip olduklarından söz etmekte ve bu anlayışın faydacılığın ve işlemsel liderliğin değış-tokuş stratejisinin temelini oluşturduğunu belirtmektedir (2001:262). Bu görüşler de yukarıda anlatılanlarla paraleldir ve işlemsel liderlerin özaşkınlık değerlerine çok büyük önem vermeyeceklerinin bir göstergesidir çünkü özaşkınlık değerlerinin temelinde karşılık gözetmeden başkalarını düşünme yatmaktadır.

İşlemsel liderliğin en temel unsuru olan koşullu ödüllendirme de yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi mantık olarak özaşkınlık değerlerine uzaktır, daha ziyade kişilerin kendi başarı ve kazanımlarına odaklandıkları bir sistemi ifade etmektedir. Çünkü Kuhnert ve Lewis'in (1987) yukarıda da söz edilen açıklamasından da anlaşılacağı gibi bu değiş tokuş sistemi sadece kişilerin isteklerini elde etmeleriyle yani çıkarlarıyla ilgilidir. Bass ve Steidlmeier de bu fikirleri doğrulayacak şekilde işlemsel liderliğin dönüşümsel liderliğin aksine kişilerin kendi çıkarını düşündüğü bir dünya görüşüne dayandığını ifade etmektedirler (1999:185).

Çalışmamızın “Dönüşümsel Liderlik ve Kişisel Değerler” bölümünde de değinildiği gibi Kanungo (2001) işlemsel liderlerin takipçileriyle ilişkilerinin “atomistik” yapıda olduğunu yani her iki tarafın da birbirinden bağımsızlığı esasına dayandığını, dönüşümsel liderlerin başkalarıyla ilişkilerinin ise “organik” olduğunu yani karşılıklı bağımlılık (tek taraflı değil, karşılıklı fayda odaklılık) anlayışıyla ilişkilerini sürdürdüklerini belirtmektedir. Atomistik yapıdaki ilişkiler ise karşı tarafı çok da fazla düşünmeden hareket etmeyi ve kişinin önceliğinin kendisi olmasını beraberinde getirecektir. Böylesi bir anlayış ve hareket tarzına sahip olmaları ise işlemsel liderlerin özaşkınlık ve hatta toplulukçu iş değerlerini geri plana alan kişiler olduklarının bir diğer göstergesi olabilir. Yine “Dönüşümsel Liderlik ve Kişisel Değerler” bölümünde belirtildiği gibi işlemsel liderler Kanungo'ya (2001) göre “ben merkezli” yapıda olduklarından kendilerini diğer bireylerden bağımsız şekilde “ben” olarak tanımlarlar ve bu nedenle de grup çıkarlarından, toplu çıkarlardan ziyade kendi öz çıkarlarına öncelik veren ben merkezli kimselerdir. Bu da bize işlemsel liderlerin toplulukçu iş değerlerine önem vermeyeceklerini düşündürmektedir.

İşlemsel liderlerin görevlerin yerine getirilmesini kontrol etmeleri, takipçilerin performanslarını takip edip bu performanslara dayalı ödüller vermeleri gibi özellikleri de güç, etkili olma, başarı, rekabet odaklılık, hırs gibi özgeleşim değerlerini benimsemelerinin bir sonucu olarak görülebilir. Ayrıca ilgili yazında işlemsel lider ve takipçilerinin ilişkisinin otorite kaynaklı bir güç temeline oturduğundan bahsedilmektedir. Örneğin Kanungo işlemsel liderin takipçilerini etkilemede resmi otoritesinden ve makamından aldığı gücü kullandığına işaret etmektedir (2001:257). Kanungo ve Mendonca da (1996) (b) işlemsel liderlerin kontrol stratejilerine odaklı olduklarını ve takipçilerinin kendilerine

itaatine önem verdiklerini belirtmektedirler. Burns de (1978) işlemsel liderlikte otorite ve gücün önemine işaret etmiştir. Kontrol, otorite ve güce önem verme gibi özellikler de akla özgelişim değerlerini getirmekte ve sonuç olarak işlemsel liderliğin özgelişim değerleriyle ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Fakat pasif dışarıda bırakarak yönetim ve bırakın yapsınlar tarzı liderlikle özgelişim değerlerinin de ilgili olmayacağı düşünülebilir. Çünkü başarı, hırs, çok çalışma, girişkenlik, rekabet odaklılık gibi özgelişim değerleri bu iki boyutla pek uyumlu değerler değildir. Örneğin Hood da (2003) bırakın yapsınlar tarzı liderlikle rekabet odaklılık değerlerinin negatif ilişkili olduğunu bulgulamıştır.

Yukarıda açıklandığı gibi işlemsel liderliğin boyutlarından dışarıda bırakarak yönetimde lider sadece belirlenmiş işleyişten bir sapma olması halinde, bir sorun ortaya çıktığı takdirde müdahalede bulunmaktadır. Kısaca bu tür bir liderin mevcut düzene uymaya ve mevcut yapının devamına odaklanmış bir yönetici olacağı düşünülebilir. Bu tarz bir yönetim anlayışına sahip liderin değişim ve dönüşüm odaklı olduğu, sürekli yenilik peşinde olduğu dolayısıyla da Schwartz'ın değişime açıklık değerlerine sahip olduğu düşünülemez. Ayrıca neredeyse liderliğin olmadığı bir durumu ifade eden bırakın yapsınlar liderlik tarzını benimsemiş liderlerden de değişime açıklık değerlerini özümsemiş, yenilikçi kimseler olmalarını beklemek mantıklı değildir.

Pastor ve Mayo da (2008) işlemsel liderlerin rutin görevler üzerinde çalışmayı tercih eden ve dönüşümsel liderlerin aksine kişilerin yeteneklerinin sabit olduğuna, çok fazla geliştirilemeyeceğine inanan kimseler olduklarına işaret etmektedir. Kanungo ya göre de işlemsel liderler gerekli kaynakların tahsisi, işlerin yürütülmesini kontrol etme gibi örgütsel işleyişi sürdürmeye yönelik rutin eylemlerle daha fazla ilgilenmektedirler (2001:257). Bu yapıdaki bir kimsenin ise dönüşümsel liderler gibi değişime açık ve gelişmeci, örgütü ve takipçilerini değiştirme ve dönüştürme odaklı bir kimse olması beklenemez.

İşlemsel liderler ayrıca güçlerini dönüşümsel liderlerde olduğu gibi takipçilerinin kendilerine olan sevgi ve bağlılığından almadıkları sahip oldukları resmi yetki ve otoriteden aldıkları için değişimden çekinebilirler çünkü değişimin getireceği yeni ortamda

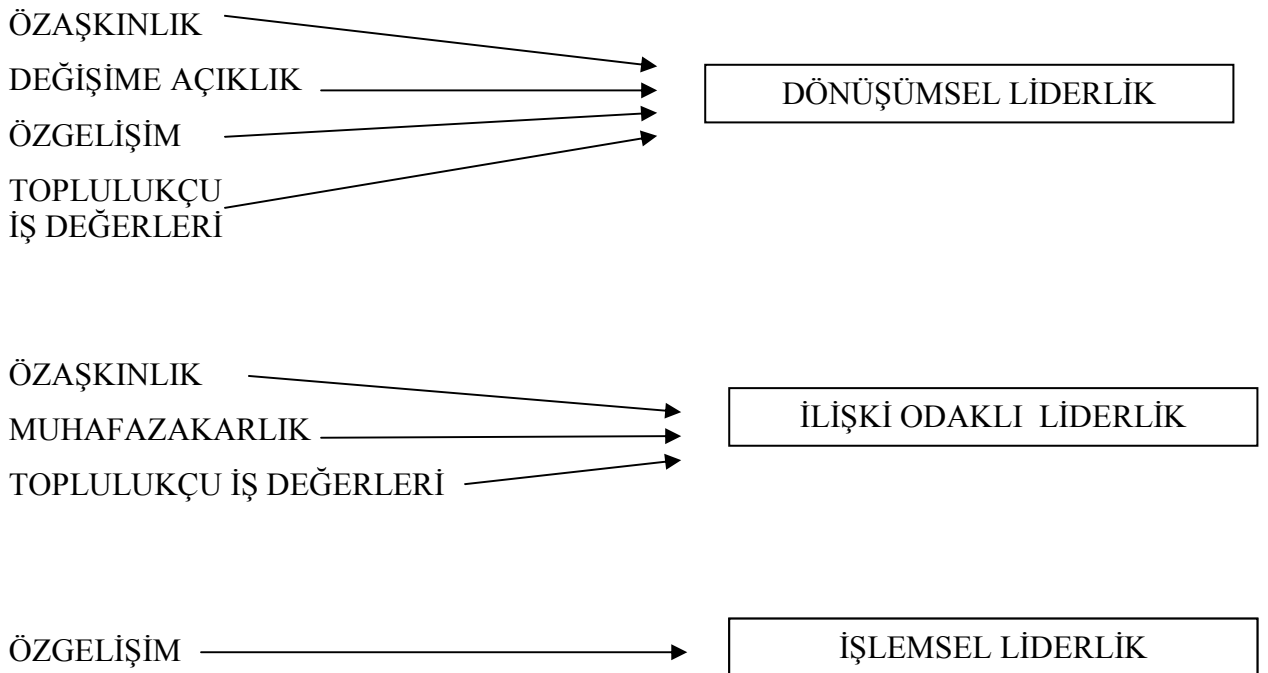
otoritelerinin ve dolayısıyla güçlerinin eskisi kadar sağlam olmayabileceğinden korkabilirler.

Ayrıca takipçileriyle ilişkisi karşılıklı çıkarların karşılanması için yapılan bir değiş-tokuş ilişkisine bağlı olan, takipçileriyle arasında bir duygusal bağlılık bulunmayan bir işlemsel liderin takipçileri için risk alması, kendi talepleri kadar takipçilerinin taleplerini ve önceliklerini de önemsemesi gibi toplulukçu değerlerle ilişkili davranışları sergilemesi de pek beklenemez.

Bu bölümdeki incelemeler doğrultusunda aşağıdaki öneriye ulaşılabilir;

**Öneri 5)** Özgelişim değerleri güçlü olan ve diğer değerlere önem vermeyen (veya düşük düzeyde önem veren) kişiler işlemsel liderlik tarzını tercih ederler.

Çalışmamızın ikinci ana bölümünden çıkarılabilecek temel sonucu özetleyen şekil aşağıda verilmektedir. Şekilde sol tarafta belirtilen kişisel değerler sağ tarafta karşılarında belirtilen liderlik tarzlarının öncülleridir.



**Şekil 3.** Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzları İlişkisi Modeli

Burada son bulan ikinci ana bölümdeki tartışmalardan, açıklamalardan ve elde edilen önermelerden aşağıdaki hipotezlere ulaşılmaktadır;

- H3a)** Özaşkınlık, özgeleşim, değişime açıklık ve toplulukçuluk değerlerini benimseyen yöneticiler dönüşümsel liderlik tarzını tercih ederler.
- H3b)** Özaşkınlık, muhafazakarlık, ve toplulukçuluk değerlerini benimseyen yöneticiler ilişki odaklı liderlik tarzını tercih ederler.
- H3c)** Sadece özgeleşim değerleri güçlü olan yöneticiler işlemsel liderlik tarzını tercih ederler.

### III. BÖLÜM

## KİŞİSEL DEĞERLER ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN SOSYALLEŞME SÜREÇLERİ VE SONUÇLARI

Hangi milletten olursa olsun veya dünyanın neresinde yaşarsa yaşasın bir bireyin kişisel değerleri üzerinde en büyük etkiyi ailesinin ve tabiki en başta da ebeveynlerinin yapacağı çok açıktır. Bireyin kişisel değerlerinin yeni bilgiler ve tutumlar edinmeye son derece açık olduğu çocukluk çağında özellikle de okul öncesi dönemde zamanının büyük bölümünü birlikte geçirdiği ve çoğunlukla kendisine rol modeli olarak aldığı insanlara göre şekillenmesi çok doğaldır. Kişisel değerlerin şekillenmesinde ailenin yanında kişinin gelişme çağını geçirdiği yerleşim merkezinin niteliği de son derece önemlidir. Değerlerinin yoğun bir biçimde şekillenme aşamasında olduğu çocukluk yıllarını, gelişme çağını dış dünyayla etkileşimi son derece kısıtlı bir köyde ya da kasaba da geçiren bir kimseyle büyükşehirde geçiren bir kimse elbette ki birbirinden çok farklı sosyalleşme süreçlerine muhatap olacak ve bu da kişisel değerlerinin farklılaşması sonucunu doğuracaktır. Kişinin değer eğilimlerinin temelleri ilk olarak içinde doğduğu/yetiştiği ailede ve çevrede atılmaktadır (Özen, 1996:29). Ancak kişisel toplumsallaşma sürecinin ilk aşamaları olarak nitelendirebileceğimiz ailenin ve yetiştirdiği çevrenin bu yadsınamaz etkilerinin yanında özellikle gelişen dünyada başka önemli etmenler de ortaya çıkmaktadır. Kişinin eğitim ve çalışma hayatı bu etmenlerin en önde gelenleri olarak kabul edilebilir. Artık modern dünyada bireyler okul çağında okul ortamında, iş hayatına atıldığında ise iş ortamında ailesiyle geçirdiği zamandan daha fazlasını geçirmek durumunda kalmaktadır. Dolayısıyla kişinin böylesine yoğun bir mesai harcadığı okul ve iş ortamında kültürel bir etkileşime girmesi kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kültürel etkileşim okul ve iş ortamının niteliğine göre ailesinden aldığı kimi değerlerin dönüşmesine çoğu zamanda yeni değerlerin benimsenmesine yol açacaktır. Örneğin Anadolu'da bir kasabadaki devlet okulunda okumuş bir bireyle İstanbul'daki bir özel okulda öğrenim görmüş bireyin kişisel değerlerinin öncelik sırasının birbirinden farklılık göstermesi kuvvetle muhtemeldir.

Özen (1996) bireylerin belirli değerleri benimsemelerinde doğduklarından itibaren izledikleri toplumsallaşma süreçlerinin ve dolayısıyla içinde buldukları çevresel koşulların etkili olduğunu vurgulamıştır. Özen (1996) kültürel değerlerin aile, okul,

çalışılan firma gibi toplumsal kurumlar aracılığıyla kişilere empoze edildiğini belirtmekte kısaca bireylerin kişilik özelliklerinin içinde yaşadıkları toplum tarafından şekillendirildiğine işaret etmektedir. Meglino ve Ravlin de (1998) kişisel değerlerin öncülü olarak doğuştan gelen genetik faktörler ve yaşam boyunca muhatap olunan sosyalleşme süreçleri olduğunu belirterek hakim toplumsal kültürün ve sosyal çevrenin kişilerin değerleri üzerinde ciddi etkilere sahip olduğunu, aynı toplumdaki kişiler arasında gözlemlenen değer farklılıklarının ise bu kişilerin farklı sosyal etkilere olan açıklıkları ve bunları kabullenme düzeyleri arasındaki farklardan kaynaklandığına işaret etmiştir.

Bu araştırma kapsamında ele alınacak firma yöneticilerinin kişisel değerlerinin ve bunlara bağlı olarak liderlik tarzlarının farklılaşmasının çalışmanın başında da belirtildiği gibi toplumsal (ailenin sosyoekonomik statüsü ve gelişme çağının geçirildiği yerleşim merkezinin niteliği), eğitimsel (ortaöğrenim ve yükseköğrenimin niteliği) ve örgütsel (ulusal veya uluslar arası firma çalışanı olmak) olmak üzere her biri kendi içinde farklı sosyalleşme süreçlerini barındıran üç ana etmen bakımından incelenmesi planlanmaktadır. Bunun temel sebebi günümüzde çok sayıda araştırmacının da savunduğu gibi aynı ülke içerisindeki kültürel yapının her zaman homojen olmayabileceği düşüncesiyle Türkiye içinden seçilecek farklı sosyalleşme süreçlerinden gelen yöneticilerin içselleştirdikleri değerlerin birbirinden farklılık arz edeceğinin beklenmesidir. Belirli bir birey veya grup aynı toplumdaki diğer birey veya gruplardan o toplumu bir bütün olarak diğerlerinden ayıran kültürel değerlerin benimsenme dereceleri açısından farklılaşabilir (Özen, 1996;28). Örneğin Türkiye’de büyük şehirlerde daha batılı bir anlayış ve kültürel öğeler hakimken, Anadolu’da ve batıdaki büyükşehirlere Anadolu’dan göç eden kesimde geleneksel Türk kültür değerlerinin içselleştirilmesi daha çok görülmektedir. Sargut (2001) bu ayrıma ve Türk toplumu içindeki yüksek çeşitliliğe çalışmasında vurgu yapmış ve Türk toplumunda bir yanda batılılaşma ve bireyselleşme eğilimleri gözlenirken diğer tarafta kökleri cumhuriyet öncesine dayanan geleneksel değerler ve ortaklaşa davranışçılığın (toplulukçuluk) varlığını sürdürdüğünü belirtmiştir. Akiş de (2004) önemli bir tespit yaparak Türkiye’nin dünya genelinde coğrafi ve kültürel yakınlık ya da aidiyet bakımından üç farklı gruba dahil edilerek ele alındığına işaret etmiştir. Bu gruplardan bir tanesi Doğu Avrupa grubudur ve bu gruba dahil edenler Türkiye’yi az da olsa Avrupa’lı olarak görmektedirler. İkinci grup Güney ve Doğu Akdeniz grubudur ki bu gruba dahil edenler Türkiye’nin aslında Ortadoğu’lu olduğunu ima ederler. Bir diğer grup ise Kafkasya ve Orta

Asya Türk Cumhuriyetleri grubudur. Gerçekten yabancı şirketlerin ya da siyasi gözlemcilerin Türkiye'yi bu şekilde hangi kültürel grupta ele alacaklarını bilememeleri de Türk toplumundaki sosyal çeşitliliğin ve kültürel farklılaşma dinamiklerinin çok açık bir göstergesidir. Dolayısıyla Türk toplumundaki bireyler tek düze değil tam aksine son derece çeşitli etkiler yapabilecek sosyalleşme süreçlerinin etkisi altındadırlar.

Buradaki temel düşüncemiz kültürel değerlerin Hofstede'in düşündüğü kadar durağan ve homojen olmadığını dolayısıyla aynı toplum içinde farklı değerlere rastlanabileceğini ve bireysel ve toplumsal değerlerin değişime uğrayabileceğini içermektedir. Bu tam anlamıyla durağan ve homojen olmama hali dış dünyayla daha fazla etkileşime giren kesimlerin daha yerel kesimlere göre veya daha yüksek öğrenim düzeyindeki kişilerin daha az eğitilmiş kişilere göre Türk kültür değerlerinden uzaklaşabileceğini düşündürmektedir. Rokeach de (1973) bu düşüncemizle uyumlu olarak bireylerin sahip oldukları değer önceliklerinin veya bir başka deyişle kişisel değerler sistemlerinin zaman içinde çeşitli gereksinimler ve etkiler nedeniyle değişikliğe uğrayabileceğini belirtir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin yerel kültürel etkilere maruz kalmaya devam etmekle birlikte global değerlere de açıldığı Ölmez, Sümer ve Soysal (2004) tarafından da belirtilmiştir. Ölmez ve diğ. ayrıca Türkiye'deki özel şirketlerin kamu şirketlerine göre, çok uluslu şirketlerin de özel şirketlere göre daha rasyonel ve bireyci çalışanlara sahip olduğunu görgül çalışmalarında bulmuşlar ve Batı tarzı rasyonel işletme uygulamalarının Türkiye'de uygulanabileceğini ve işe yarayabileceğini iddia etmişlerdir. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı'nın (2000:64) verdiği bir örnek de bu noktada önemlidir. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı'nın bildirdiğine göre Ayvalıoğlu (1989) Rokeach Değerler Ölçeği'ni kullanarak Türkiye ve ABD'den örneklemi karşılaştırmış ve Türk ve ABD örneklemi arasındaki farklılıkları geleneksel Türk kültürünün ve İslam dininin Türk toplumu üzerindeki etkisine, benzerlikleri ise Türk toplumunun batılılaşma yönünde gösterdiği yönelişe bağlamıştır. Ayvalıoğlu'nun (1989) çalışması ve çalışmanın sonucuyla ilgili bu özet fikri de Türk toplumunda bizim de araştırmamızda rastlamayı beklediğimiz ikili kültürel yapının bir habercisi niteliğindedir. Ayrıca Ayvalıoğlu'nun çalışmasındaki Türkiye örneğinin hem kırsal hem de kentsel yerleşim birimlerinden ve aynı zamanda farklı sosyoekonomik statü gruplarından seçilmiş olması bizim çalışmamız açısından önemini daha da artırmaktadır.



Bu sözü edilen değişim ve farklılaşmanın getirdiği heterojen sosyo-kültürel yapı ise bizi bu çalışmanın temel iddialarına götürmektedir. Temel iddialarımıza göre Türkiye'deki firma yöneticilerinin sahip olacağı kişisel değerler ve bu doğrultuda benimseyecekleri liderlik tarzları;

Toplumsal etmenlere,

- Ailelerinin sosyo-ekonomik statülerine (ebeveynlerinin öğrenim düzeyi ve meslekleri)
- Gelişme çağını geçirdikleri yerleşim merkezine (7-18 yaş arasında en uzun süre kaldıkları yerleşim yerinin gelişmişliği)

Eğitimsel etmenlere,

- Ortaöğrenimlerinin niteliğine (özel okul veya yurtdışında öğrenim görenler ile düz lise veya imam Hatip lisesinde öğrenim görenler),
- Yükseköğrenimlerinin niteliğine (özel üniversite veya yurtdışında öğrenim görenler ile devlet üniversitesinde öğrenim görenler)

Örgütsel etmenlere

- Çalıştıkları firmanın niteliğine (ulusal firmalar ile uluslar arası firmalar)

bağlı olarak farklılık arz edecektir. Çünkü etkisinde kaldıkları bu belirtilen toplumsal, eğitimsel ve örgütsel sosyalleşme süreçleri bireylerin kişisel değerlerinde farklılıklara yol açmakta ve çalışmamız boyunca vurgulandığı üzere bireylerin kişisel değer farklılıkları da liderlik tarzı tercihlerini farklılaştırmaktadır. Sargut da (2001:171) kültürel farklılaşmanın kaçınılmaz bir biçimde yönetici davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. Aşağıdaki bölümlerde yöneticilerin kişisel değerleri üzerinde etkili olduğu düşünölen toplumsal (ailenin sosyoekonomik statüsü ve gelişme çağının geçirildiği yerleşim merkezinin niteliği), eğitimsel (ortaöğrenim ve yükseköğrenimin niteliği) ve örgütsel (çalışılan firmanın niteliği) etmenler, bu etmenlerin meydana getirmesi muhtemel değerler ve bu değerlerin bir sonucu olarak ne tür liderlik tarzlarının ortaya çıkabileceği incelenecektir.

### 3.1. Kişisel Değerleri Şekillendiren Toplumsal Etmenler

Yöneticilerin kişisel değerlerini etkileyip şekillendirmesini beklediğimiz toplumsal etmenler yukarıda da belirtildiği gibi “ailesel” ve “çevresel” etkilerden oluşmaktadır. Değerler üzerinde etkili ailevi özellikler olarak çalışmamızda ailenin sosyoekonomik statüsü, diğer bir deyişle ebeveyn mesleği ve ebeveyn öğrenim düzeyi ele alınacaktır. Çevresel etkiler olarak ise kişinin gelişme çağında (7-18 yaşları arasında) en uzun süre bulunduğu yerleşim yerinin gelişmişlik düzeyi (örneğin büyükşehirde büyümüş olmak ya da kırsal kesimde büyümüş olmak gibi) incelenecektir.

#### 3.1.1. Ailesel Etmenler

Bireyin ilk olarak dünyaya gözlerini açtığı ve yaşamının uzun yıllarını üyeleriyle birlikte geçirdiği aile kurumu daha önce de işaret edildiği gibi bireyin kişiliğinin gelişiminde son derece önemli etkilere sahiptir. Bir kimseye hayatındaki ilk davranış kalıpları ve kültürel öğeler aile üyeleri tarafından aktarılır. Sözü edilen aile üyeleri içinde en ciddi kültürel etki potansiyeli ise kuşkusuz anne babada, ebeveynindedir. Türkiye’de yapılan çok sayıda araştırmada aile faktörünün kişisel değerler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örneğin Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000) ailenin toplumsallaşma sürecinde aktarılan değerlerin belirlenmesinde temel bir öneme sahip olduğunu belirtmiş ve Türk öğretmenlerinin değer yönelimlerini inceledikleri bu araştırmalarında çekirdek ve geniş aile türlerinin kişisel değerleri etkilediğini göstermişlerdir. Buna göre örneğin geniş ailelerden gelenlerde muhafazakarlık değerleri önem kazanırken, değişime açıklık değerleri azalmaktadır.

Burada ailesel etmenlerden ilki olarak çocuğun kişilik gelişiminde ve dolayısıyla kişisel değerlerinin oluşumunda etkili olmasını beklediğimiz “ebeveyn mesleği” ve “ebeveyn öğrenim düzeyi”ni ele alacağız. Bir ailenin sosyoekonomik statüsünü gösteren kıstaslardan bir tanesi de anne ve babanın mesleklerinden elde ettikleri gelir ve toplum tarafından o mesleklere atfedilen statüdür (Kağıtçıbaşı, 1975:72). Özen (1996) ebeveyn mesleğinin, daha somut olarak anne ve babanın fiziksel çaba gerektiren (mavi yakalı) ya da zihinsel çaba gerektiren (beyaz yakalı) işlerde çalışıyor olmalarının öncelikle kendi

kişiliklerinde ve bunun sonucu olarak çocuklarının kişiliğinde farklı yansımaları olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde her insan gibi anne ve babanın sosyo-kültürel yapısı üzerinde derin etkileri bulunan öğrenim düzeyleri de çocuklarını yetiştirme biçimlerine yansıtılarak çocukların kişisel değerlerini etkileyecektir.

Özen (1996) mavi yakalı işlerde çalışan ve/veya görece daha düşük öğrenim düzeyine sahip ebeveynlerin ve dolayısıyla onların yetiştirdiği çocukların daha “yetkeci” (kısıtlayıcı, tutucu, ebeveyne ve büyüklere saygıyı ve itaati vurgulayan) ve daha “bağımlı” (dayanımcı, koruyucu ve kollayıcı, aile üyeleri arasında duygusal bağımlılık yüksek) olacaklarını belirtmektedir. Özen (1996) ayrıca yakından denetimin olduğu, özerk düşünme ve hareket etmeye pek yer olmayan daha basit ve rutin mavi yakalı işlerde çalışan ebeveynlerin ve/veya görece daha düşük öğrenim düzeyine sahip ebeveynlerin ve dolayısıyla onların yetiştirdiği çocukların dışsal denetim noktasına sahip, daha edilgen, arkadaş grubuna bağlı yabancı gruba uzak, otoriteye boyun eğen ve başarı güdüsü düşük bireyler olacaklarını belirtmektedir. Erol (1993) babanın çiftçi ve işçi olduğu ailelerden gelen çocukların tutuk, çekingen, heyecanlı, arkadaş grubuna bağlılık eğilimi yüksek, serbest meslek sahibi ve memur çocuklarının ise daha girişken, katılımcı ve bireyci olduklarını bulmuştur. Öner (1983) de öğrenim düzeyi düşük anne babanın yüksek anne babaya göre çocuklara karşı daha disiplinli (yetkeci) ve duygusal bağımlılık gösteren bir tutum sergilediklerini bulmuştur.

Mavi yakalı işlerde çalışan ve/veya daha düşük öğrenim düzeyine sahip ebeveynlerin çocuklarına da aktaracakları düşünülen buraya kadar açıklanan özellikleri incelendiğinde bu özelliklerin pek çoğunun Schwartz’ın kişisel değer kategorilerinden özaşkınlık ve muhafazakarlık değerleriyle ve ayrıca toplulukçuluk değerleriyle paralel oldukları görülmektedir. Örneğin aile üyelerine duygusal bağlılığın yüksek oluşu, dayanışmacılık, arkadaş grubuna bağlılık ve yabancı gruba uzak olmak ve dışsal denetim noktasına sahip olmak gibi özellikler toplulukçu değerlerle birebir örtüşmektedir.

Mavi yakalı ve görece daha düşük öğrenim düzeyine sahip ebeveynlerin çocukları olan yöneticilerin otoriteye boyun eğme özelliği Schwartz’ın muhafazakarlık değerlerinden itaatkarlıkla uyumlu, ayrıca edilgen olma, başarı güdüsü düşük olma gibi özellikleri ise Schwartz’ın muhafazakarlık değerlerinden alçakgönüllülük ve hayatın kendisine

verdiklerini kabullenme gibi değerlerle son derece uyumludur. Ayrıca bu tür ailelerden gelen yöneticilerde bulunması beklenen ebeveyne ve büyüklere saygıyı ve itaati ön plana çıkarma özelliği de muhafazakarlık değerlerinden kendinden büyükleri ve yaşlıları sayma ve onurlandırma değeriyle örtüşmektedir. Ayrıca ebeveyne saygı ve itaat özelliği aile üyelerine duygusal bağlılık özelliğiyle birlikte ele alındığında yine muhafazakarlık değerlerinden güvenlikle (aile ve toplum güvenliği) ilişkilendirilebilir.

Bunlara ilaveten bu tür ailelerden gelen yöneticilerin duygusal bağlılığa önem verme, dayanışmacılık, koruyucu ve kollayıcı olma gibi özellikleri nedeniyle affedicilik, yardımseverlik, fedakarlık, farklı görüşlere toleranslı olma gibi özaşkınlık değerlerine, ebeveyne ve yaşlılara saygı ve itaat özelliği nedeniyle özaşkınlık değerlerinden sadakat değerine, düşük başarı güdüsü ve edilgenlik özelliklerinin bir sonucu olarak da yine özaşkınlık değerlerinden hayattaki konumunu kabullenme değerine önem verecekleri beklenmektedir.

Bu şekilde edilgenlik, düşük başarı güdüsü, dışsal denetim noktası gibi özelliklere sahip olarak ve daha kısıtlayıcı ve disiplinli bir ortamda yetişmiş yöneticilerin etkili olma, güç, başarı, hırs, girişkenlik, rekabet odaklılık, kendi amaçlarını belirleme ve bağımsızlık gibi öz gelişim değerlerinin düşük olması ise bir diğer beklenen sonuçtur.

Mavi yakalı ve görece daha düşük öğrenim düzeyine sahip ebeveynlerin çocukları olan yöneticilerin özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu değerleri benimsemiş olmaları aynı zamanda bu üç değer kategorisiyle ilişkili olacağını daha önce açıkladığımız ilişki odaklı liderlik tarzını benimsemelerine de yol açacaktır.

Diğer taraftan özerk karar verme ve hareket etmeye imkan tanıyan, yakından denetimin yoğun olmadığı, rutin olmayan beyaz yakalı işlerde çalışan ve/veya görece daha yüksek öğrenim düzeyine sahip ebeveynlerin ve onların çocuklarının daha az “yetkeci” ve daha az “bağımlı” ayrıca daha etkili, girişken, yaratıcı, bağımsız, kendine güveni yüksek bireyler olmaları beklenmektedir. Örneğin yüksek öğrenime sahip, beyaz yakalı anne babanın ailesindeki daha rahat ve demokratik ortam çocukların daha girişken, daha bağımsız, kendine güveni daha yüksek ve daha az yetkeci olmaları sonucunu doğuracaktır.

Hatta Erol (1993) yukarıda da belirtildiği gibi bu türden ebeveyne sahip çocukların daha bireyci olacaklarını öngörmektedir.

Beyaz yakalı işlerde çalışan ve/veya görece daha yüksek öğrenim düzeyine sahip ebeveynlerin ve dolayısıyla yetiştirdikleri çocuklarının bu belirtilen özellikleri ele alındığında Schwartz'ın öz gelişim değerleriyle olan paralellikleri göze çarpmaktadır. Bu tip ebeveynlerin yetiştirdiği yöneticilerin girişkenlik, bağımsızlık, yaratıcılık, kendine güven, edilgenlik yerine etkin olma, yüksek başarı güdüsü gibi özelliklere sahip olmaları onları öz gelişim değerlerine son derece önem veren kimseler haline getirecektir. Beyaz yakalı işe sahip ebeveynlerin çocuklarının Özen'in (1996) belirttiği şekilde daha az bağımlı olmaları duygusal bağımlılıklarının, duygusal uyarılar neticesinde eylemde bulunmalarının azalmasına ve duygusallık yerine mantık ve rasyonalite ile hareket etmelerine yol açarak daha fazla öz gelişimci olmalarına neden olacaktır. Yine bu kategorideki yöneticiler belirtilen bu özelliklerinin yanında düşük yetkecilik ve düşük bağımlılık gibi özellikleri ve daha bireyci yapıya sahip olmaları nedeniyle özaşkinlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerlerine görece daha düşük düzeyde önem vereceklerdir.

Beyaz yakalı işlerde çalışan ve/veya görece daha yüksek öğrenim düzeyine sahip ebeveynlerin çocukları olan yöneticilerin öz gelişim değerlerine yoğun olarak sahip olmaları ve aynı zamanda özaşkinlık, muhafazakarlık ve toplulukçu değerlere görece daha düşük düzeyde önem vermeleri onları öz gelişim değerleriyle ilişkilerini daha önceki bölümlerde açıkladığımız işlemsel liderlik tarzına yöneltecektir.

Bu bölümdeki açıklamalar sonucunda aşağıdaki önerilere ulaşılmaktadır;

**Öneri 6)** Mavi yakalı işlerde çalışan ve/veya görece düşük öğrenim düzeyindeki ebeveynlere sahip yöneticiler özaşkinlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerine daha fazla önem verdikleri için liderlik tercihlerinde ilişki odaklı liderlik tarzı öne çıkar.

**Öneri 7)** Beyaz yakalı işlerde çalışan ve/veya yüksek öğrenim düzeyindeki ebeveynlere sahip yöneticiler öz gelişim değerlerine daha fazla önem verdikleri için liderlik tercihlerinde işlemsel liderlik tarzı öne çıkar.

### 3.1.2. Gelişme Çağının Geçirildiği Yerleşim Merkezi

Bireylerin kişisel değerler sisteminin oluşmasında ailesinin yanında bir diğer önemli etmen olarak fiziksel, zihinsel ve kültürel anlamda en önemli değişiklikleri yaşadığı dolayısıyla da dış dünyadan, çevresindekilerden etkilenmeye en açık durumda bulunduğu dönem olan gelişme çağında yaşadığı yerleşim merkezinin niteliği verilebilir. Bir kimsenin çevresel etkilerden en çok etkilendiği dönemde çevresinin nasıl olduğu son derece önem kazanmaktadır. Bizim çalışmamızda çevre olarak ele alacağımız etmen yaşanılan bölgenin gelişmişlik düzeyidir. Bireyin çocukluğunu yaşadığı yerleşim merkezinin gelişmişlik düzeyi diğer bireysel etmenlerden bağımsız olarak veya onları etkileyerek kişilik gelişmesini anlamlı bir biçimde etkileyebilir (Özen, 1996:41).

Sosyal açıdan çok sayıda olanağa sahip gelişmiş bir büyükşehirde yaşayan kişinin günlük yaşantısı, muhatap olacağı olaylar ve insanlar, insanlarla ilişkileri, sahip olduğu fiziksel şartlar kırsal kesimdeki gelişmemiş bir yerleşim merkezinde yaşayan kişiden son derece farklılık arz edecektir. Gelişmiş yerleşim merkezindeki insanlar gelişmemiş bölgelerdekilere göre daha değişken ve karmaşık bir sosyal etkileşim sürecine muhataptırlar. Bu birbirinden önemli ölçüde farklı sosyal etkileşim süreçleri iki bölgedeki insanların farklı şekillerde yetişmelerine, farklı önceliklere ve tutumlara sahip olmalarına zemin hazırlayacaktır.

Bu çalışmada da kişisel değerler üzerindeki bu etkisi nedeniyle gelişme çağının geçirildiği bölge ele alınacak ve araştırma kapsamındaki yöneticiler 7-18 yaşları arasında en uzun süreyle buldukları yer “küçük şehir veya kırsal kesim” olanlarla “büyükşehir veya yurtdışı” olanlar şeklinde birbirlerinden ayrılacaklardır. Burada kırsal kesim tanımlamasına büyükşehirlerin merkez ilçeleri hariç tüm ilçeler, beldeler ve köyler girmektedir.

Özen (1996) ülkemizde kentsel ve kırsal kesimlerin gelişmişlik düzeyleri açısından farklılıklarını halen koruduklarını ve kısıtlı fiziksel imkanlara sahip ve durağan ve basit bir günlük yaşantının olduğu kırsal kesimde yetişen kimselerin kentsel kesimde yetişenlere göre daha edilgen, otoriteye boyun eğen ve daha az esnek bir kişilik geliştireceklerini belirtmektedir. Ayrıca gelişmemiş bir bölgede ve pek çok imkandan yoksun olmak

kişilerin dışsal denetim noktasına sahip bireyler olmalarına da yol açabilir. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000) ise kırsal kesimlerde dinin kişilerin değer sistemlerinde daha ağırlıklı bir yere sahip olduğuna işaret etmişlerdir. Ayrıca Kağıtçıbaşı (1973) düşük sosyoekonomik statü ve kırsal yerleşimin dinsel yönelim, yetkecilik, dışsal denetim odağı gibi eğilimleri, yüksek sosyoekonomik statü ile kentsel yerleşimin ise içsel denetim odağı, başarı yönelimi, geleceğe yönelik iyimserlik gibi eğilimleri ön plana çıkardığını belirtmektedir.

Özen (1996) kırsal ve kentsel kesim arasındaki farklılıkla ilgili özet olarak ülkemizde gelişmemiş yerleşim merkezlerinde daha yetkeci ve bağımlı aile yapılarına rastlandığını belirtmektedir. Yetkecilik ve bağımlılık ise bir önceki bölümde de incelendiği gibi kısıtlayıcı, tutucu, ebeveyne ve büyüklere saygıyı ve itaati vurgulayan, edilgen, başarı güdüsü düşük, dayanışmacı, koruyucu, kollayıcı ve aile üyeleri ve arkadaş grubu arasındaki bağlılığın yüksek olduğu bir yapı anlamına gelmektedir ki bu yapı da yine bir önceki bölümde incelendiği gibi özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerinin benimsenmesine yol açacak bir yapıdır. Ayrıca az gelişmiş kırsal yerleşim merkezlerinde dış dünyayla, Batı dünyasıyla etkileşim görece kısıtlı olacağından bu tür yerlerde yetişen kimselerin geleneksel Türk kültür değerlerine daha fazla sahip olmaları beklenir. Geleneksel Türk kültür öğelerinin özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerleriyle olan yakın ilişkisi ve uyumu ise çalışmamızın “Kişisel Değerleri Şekillendiren Örgütsel Etmenler” bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerleri de çalışmamız boyunca da vurgulandığı gibi ilişki odaklı liderlik tarzının tercih edilmesine yol açacak değerlerdir. Dolayısıyla gelişmemiş yerleşim merkezlerinde yetişen yöneticilerin ilişki odaklı liderliğe yatkın olmaları beklenen bir sonuç olarak görülmektedir.

Diğer taraftan gelişmiş yerleşim merkezlerinde (veya yurtdışında) yetişmiş kimselerde ise yetkecilik ve bağımlılık yerine bağımsızlık, girişkenlik, yüksek kendine güven, içsel denetim noktası gibi özelliklere rastlanacak ve bu özellikler de bir önceki bölümde incelendiği gibi özgelişim değerlerinin benimsenmesine neden olacaktır. Buna ek olarak gelişmiş yerleşim merkezleri özellikle de üç büyük kent merkezi (İstanbul, Ankara, İzmir) dış dünyayla özellikle de Batı dünyasıyla sosyal anlamda etkileşime çok daha açık olduğu için buralarda yetişmiş ve tabii yurtdışında yetişmiş yöneticiler klasik Türk kültür değerlerinden uzaklaşma ve daha bireyci, daha eril Batılı değerlere yakınsama eğilimi içine

girecekler bu da çalışmamızın “Kişisel Değerleri Şekillendiren Örgütsel Etmenler” bölümünde ayrıntılı biçimde incelediğimiz gibi özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerinden uzaklaşmalarına ve özgeçişim değerlerini benimsemelerine yol açacaktır. Böylesi bir değer sistemi ise işlemsel liderlik tarzının tercih edilmesi sonucunu doğuracaktır.

Bu bölümdeki açıklamalar sonucunda aşağıdaki önerilere ulaşılmaktadır;

**Öneri 8)** Küçük şehirlerde veya kırsal kesimde yetişmiş yöneticiler özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerine daha fazla önem verdiklerinden ilişki odaklı liderlik tarzını tercih ederler.

**Öneri 9)** Büyükşehirlerde veya yurtdışında yetişmiş yöneticiler özgeçişim değerlerine daha fazla önem verdiklerinden işlemsel liderlik tarzını tercih ederler.

### **3.2. Kişisel Değerleri Şekillendiren Eğitimsel Etmenler**

Modern dünyada bireylerin eğitim hayatları süresince günlük zamanlarının aileleriyle geçirdikleri zaman kadarını hatta belki daha fazlasını okul ortamında geçirdikleri açık bir gerçektir. Bu şekilde yoğun mesai harcanan bir ortamda bireyin sosyal etkileşim içinde bulunması, arkadaşları ve öğretmenlerinden, içinde bulunduğu eğitim kurumunun örgütsel kültüründen etkilenmesi ve bunu kişisel tutum, davranış ve değerlerine yansıtması muhtemel bir sonuçtur. Bazı köklü eğitim kurumlarının öğrencilerine verdiği geleneksel bireysel kimlik türleri (örneğin Galatasaray Liseli olmak, İstanbul Erkek Liseli olmak gibi) ve bu bireysel kimlik doğrultusunda yaşam boyu muhafaza edilmek üzere aşıladığı çeşitli değerler ve davranış örüntülerinin varlığı bilinen bir gerçektir.

Özen (1996) eğitim sürecinin bireyin toplumsallaşmasına doğrudan katkıda bulunan bir kurum olarak bireylerin inanç, davranış ve değerlerini etkilediğini belirtmektedir. Özen (1996) eğitim sürecinin bu etkilemeyi iki temel boyutla yaptığını



belirterek bu boyutlar olarak “öğrenci-öğretmen etkileşimi” ve “eğitim-öğretim yöntemi”ni vermektedir. Buna göre özellikle de eğitim sürecinin erken dönemlerinde örneğin yetkeci ve bağımlı özelliklere sahip öğretmenler tarafından eğitilen çocuklar yetkeci ve bağımlı aile yapılarında olduğu gibi özellikler edinebilirler. Benzer şekilde toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerini benimsemiş bir öğretmenin yetiştirdiği öğrencilerle bu değerler yerine özgelişim değerlerini benimsemiş öğretmenin yetiştirdiği öğrenciler arasında kültürel anlamda farklılıklar olabilir. Öğrenci-öğretmen etkileşimi gibi eğitim-öğretim yöntemi de öğrencilerin kişisel değerlerine etki yapacaktır. Örneğin öğrencinin farklı düşünmesini ve bunu ifade etmesini özendirilmeyen ezbere ve tek yönlü bilgi aktarımına dayalı eğitim-öğretim yöntemi çocuğun yaratıcılıktan yoksun ve yenilikten kaçan bir kişilik geliştirmesine neden olabilir (Özen, 1996:44).

Bu çalışmada da yöneticilerin kişisel değerlerinin şekillenmesinde önemli birer etmen olarak ortaöğrenimin ve yükseköğrenimin niteliği ele alınacaktır. Bu doğrultuda ortaöğrenimi düz lise (devlet liseleri) veya İmam Hatip Lisesi olanlarla özel okul veya yurtdışı (batılı ülkeler) olanların kişisel değerlerinin farklı olacağı düşünülmektedir. Benzer durum yükseköğrenim için de geçerli olacaktır. Yükseköğrenimini devlet üniversitesinde tamamlayan yöneticilerle yurtdışında veya özel üniversitede tamamlayan yöneticilerin kişisel değerleri bakımından farklılaşmaları beklenmektedir. Çünkü düz lise ve imam hatip liseleri ile özel okul ve yurt dışı ortaöğrenim kurumları arasında ayrıca yükseköğrenim açısından bakıldığında devlet üniversiteleri ile özel üniversite ve yurtdışı yükseköğrenim kurumları arasında öğrenci-öğretmen etkileşimi ve eğitim-öğretim yöntemi bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Devlet liseleri ve üniversitelerindeki eğitim sistemi ve eğitimci profiline geleneksel Türk kültür öğeleriyle daha örtüşen bir yapıda olması bu nedenle de bu okullardan yetişen yöneticilerde daha önce aile yapısı etmenini incelerken ele aldığımız yetkecilik ve bağımlılık özelliklerine ayrıca Türk toplumunun klasik kültürel değerlerinden belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve dişillik gibi değerlere daha fazla rastlanması muhtemeldir. Özen de (1996) devlet okullarında daha yetkeci ve ezberci bir eğitim sisteminin olduğunu belirterek bu görüşümüzü desteklemektedir. Geleneksel Türk kültür değerlerinin yoğunluğu ise beraberinde çalışmamızın “Kişisel Değerleri Şekillendiren Örgütsel Etmenler” bölümünde de ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz gibi özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerinin yoğunlaşmasını getirecektir. Devlet okullarından yetişenlerde yetkecilik ve bağımlılık değerlerinin yoğun olması da

“Ailesel Etmenler” bölümünde incelendiği gibi yine özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerine önem verilmesine yol açacaktır. Ayrıca İmam Hatip Liselerindeki eğitim sistemi ve öğretmenlerin maneviyatçı yapısı da bu liselerden mezun yöneticilerin özaşkınlık ve muhafazakarlık değerlerini benimsemesi yönünde önemli etki yapacaktır. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı da (2000) araştırmalarında dinsel yönelimin Schwartz’ın toplumsal ve kurumsal sürekliliği vurgulayan muhafazakarlık değerleriyle pozitif korelasyonlar sergilediğini göstererek bu görüşümüzü destekleyici bir bulgu sağlamaktadırlar. Özet olarak özaşkınlık, muhafazakarlık, toplulukçuluk değerlerinin yoğunluğu ise İmam Hatip lisesi ve diğer devlet okullarından mezun olanlarda ilişki odaklı liderlik tercihini ön plana çıkaracaktır.

Diğer taraftan ortaöğrenimini ve/veya yükseköğrenimini özel okulda veya yurtdışında (batılı ülkelerde) tamamlayanlar devlet okulundan mezunların aksine yetkecilik, bağımlılık, dışsal denetim noktası, yabancı gruba uzak olma, dişillik gibi temel Türk kültür değerlerinden nispeten uzaklaşacaklar bu da aynı zamanda özaşkınlık, muhafazakarlık, toplulukçuluk değerlerinin zayıflamasına neden olacaktır. Özel okullardaki öğretmenlerin profilinin Batı kültürüne yakınlığı (örneğin genellikle yurtdışı eğitilmiş veya doğrudan yabancı uyruklu kimseler olmaları) ve eğitim sisteminin Batı tarzı anlayış ve uygulamalara daha fazla bağlı kalınarak yapılandırılmış olması bu okullardan yetişenlerin de Batı dünyasının kültürel öğelerine yakınsamalarına yol açacaktır. Batı ülkelerinin okullarından mezun olanlar da zaten doğrudan doğruya Batılı değerlere maruz kalacak ve kişisel değerleri ister istemez bu yönde değişime uğrayacaktır. Sonuç olarak özel okullardan ya da Batılı ülkelerdeki okullardan mezun olanlar daha eril ve bireyci Batılı değerleri benimseyecekler bu da çalışmamızın “Kişisel Değerleri Şekillendiren Örgütsel Etmenler” bölümünde ayrıntılı olarak tartışıldığı gibi onların özgelişim değerlerini yoğunlaştırıp özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerini azaltarak işlemsel liderlik tarzını tercih etmeleri sonucunu doğuracaktır.

Bu bölümdeki incelemeler sonucunda aşağıdaki önerilere ulaşılmaktadır;

**Öneri 10)** Ortaöğrenimi düz lise ve İmam Hatip Lisesi olan yöneticiler özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerinin yoğunluğu nedeniyle ilişki odaklı liderlik tarzına sahip olurlar.

**Öneri 11)** Ortaöğrenimini özel okulda veya yurtdışında (batılı ülkelerde) tamamlayan yöneticiler özgeleşim değerlerinin yoğunluğu nedeniyle işlemsel liderlik tarzına sahip olurlar.

**Öneri 12)** Yükseköğrenimini devlet üniversitelerinde tamamlayan yöneticiler özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerine daha fazla önem verecekleri için ilişki odaklı liderliği tercih ederler.

**Öneri 13)** Yükseköğrenimini özel üniversitede veya yurtdışında (batılı ülkelerde) tamamlayan yöneticiler özgeleşim değerlerine daha fazla önem verecekleri için işlemsel liderliği tercih ederler.

### **3.3. Kişisel Değerleri Şekillendiren Örgütsel Etmenler**

Bireyler öğrenim hayatlarındaki durumla benzer şekilde iş hayatlarında da ciddi şekilde sosyal etkileşim içine girerler. Birey mensubu olduğu örgütün kültürüyle ve diğer örgüt üyelerinin bireysel değer ve inanç sistemleriyle etkileşerek onları etkilediği kadar kendisi de onların barındırdığı inanç, değer ve tutum örüntülerinden etkilenir. Bu etkilenme sonucunda da yaşamının önceki dönemlerinde (aile hayatı, öğrenim hayatı gibi) edinmiş olduğu çeşitli değer ve davranışları terk edip yenilerini edinir.

Pennings ve Gresov (1986) örgütlerin içinde buldukları toplumsal, sektörel, ve örgütsel koşullara bağlı olarak farklı değer eğilimlerini içeren örgütsel kültürlere sahip olacaklarını belirtmektedir. Sosyo-kültürel değerler, iş-işgücü arasındaki kurumsallaşmış ilişkiler açısından farklı toplumsal koşullara sahip örgütler farklı değer eğilimleri yansıtmakta ve buna bağlı olarak örgütsel yapı ve davranışlarda farklılaşmalar olmaktadır

(Özen, 1996:51). Bu çalışmada da kişisel değerler üzerinde etkili olan örgütsel etmenler incelenirken araştırma kapsamında katılımcı yöneticilerin mensup olduğu örgütler iki gruba ayrılarak incelenmektedir. Bu gruplar ulusal firmalar ve uluslar arası firmalar olarak adlandırılmaktadır. Ulusal ve uluslar arası firmaların aşağıda açıklanacak farklı özellikleri nedeniyle örgüt üyelerinin değer sistemleri üzerinde farklı etkiler yapmaları beklenmektedir.

### **3.3.1. Uluslararası Firmalar ve Kişisel Değerlere Etkileri**

Uluslararası firmalar sermayesinde önemli oranda yabancıların payı bulunan, genellikle İstanbul merkezli, daha batılı normlar ve değerlerin hakim olduğu ve bu doğrultudaki uygulama ve işleyişlere (örneğin dışarıdan alınmış insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları) sahip, yönetim kurulu üyelerinin, sahiplerinin veya çeşitli kademelerdeki yöneticilerinin eğitim düzeyi daha yüksek (hatta genellikle yurtdışı eğitilmiş), yönetim kurullarında ya da çeşitli yöneticilik pozisyonlarında yabancı uyruklu kimselere ve profesyonellere daha fazla yer veren, uluslararasılaşma düzeyi daha yüksek (yabancı bir ortakla Türkiye’de ya da yurtdışında ortak operasyonu olan veya yurtdışında kendisi tek başına faaliyet gösteren) firmalar olarak açıklanabilir. Burada İKY uygulamalarının çalışmamız açısından önemi geniş şekilde kültürel etkileşime yol açan ve liderlik tarzıyla doğrudan ilişkili bir etmen olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu belirttiğimiz ölçütlerden de anlaşılacağı gibi uluslar arası firma üyeleri dış dünyayla etkileşime son derece açık kimselerdir. Bu etkileşim ise zaman içerisinde o ortama çeşitli açılardan (özümseven kişisel değerler gibi) uyum sağlamayı da beraberinde getirecektir. Bu nedenle bu gibi uluslararası firmalarda uluslararasılaşma ve bunun sonucunda gelişmiş ülkelere entegre olma eğilimi nedeniyle yöneticilerin ve firma sahiplerinin genellikle daha batılı, daha bireyci değerlere sahip olmaları veya uluslararasılaşmaları nedeniyle bu firmaların bu tür değerlere sahip kimseleri tercih etmeleri ya da bu tür değerleri benimsemiş işgücü tarafından tercih edilmeleri söz konusu olacaktır. Akiş de (2004:289) Türkiye’deki yabancı sermayeli şirketlerde yabancı ülkelere gelen yöneticilerle Türk çalışanlar arasında bir kültürel karışım meydana geldiğine işaret etmektedir. Akiş (2004:291) ayrıca Türkiye’deki yöneticilerin geleneksel

değerlere çok yatkın olmalarına rağmen son 25 yıl içinde büyük bir hızla değiştiklerini ve bu değişimin çokuluslu şirketlerde yönetici olarak çalışanlarda daha çok görüldüğünü iddia etmektedir. Bu iddia da kültürel etkileşim sonucunda bireysel değerlerin dönüşüme uğrayacağı kabulünün bir yansımasıdır.

Uluslar arası firma yöneticilerinin bu şekilde batılı değerleri benimsemiş olmaları daha özgelişmeci, menfaatçilik ve çıkarıcılık gibi olumsuz bir anlamda kullanılmamakla birlikte daha ben merkezli veya bir başka deyişle çalışma grubu çıkarlarından ziyade kendi kariyer ve çıkarlarına odaklı, duygusallık yerine akılcılığı koyan kimseler olmaları sonucunu doğuracaktır. Aslında bu gibi değerler bu kimseler için buldukları konum nedeniyle uluslararası pazarlarla bütünleşip uluslar arası ortama uyum sağlamaları ve dış dünyadaki rekabete katılabilmeleri için de gereklidir. Akiş de (2004) yerel yöneticiler için çok önemli olmasa da global bir yöneticinin kültürel adaptasyon yeteneğinin performansı ile doğrudan bağlantılı olduğunu savunmaktadır. Akiş'in belirttiği yerel yöneticiler çalışmamızdaki ulusal firma yöneticileriyle, global yöneticiler ise uluslar arası firma yöneticileriyle benzer olarak görülebilir.

Uluslar arası firma üyelerinin örgütsel özellikler nedeniyle yaşaması beklenen bu kültürel dönüşümün kuvvetle muhtemel bir diğer sonucu da muhafazakarlık, özaşkınlık ve toplulukçu iş değerleri gibi yerel değerlerin büyük ölçüde azalması ve dönüşmesidir. Çünkü bu değerler Türk toplumunun kültürüne yerleşmiş klasik yerel değerlerdir. Uluslar arası firma üyeleri ise eğitim, dış ilişkiler, ithal İKY uygulamaları gibi buldukları örgütsel ortamın çeşitli etkileriyle küreselleşmenin etkilerine daha fazla maruz kalarak kapitalizmin ve rasyonalizmin etkisiyle şekillenmiş olan Batı mantalitesiyle kaynaşarak geleneksel Türk kültür değerlerinden uzaklaşacaklardır. Çünkü buldukları örgütsel ortam nedeniyle farklı kültürlerle etkileşime girmeleri hızlı bir biçimde olmasa da zamanla kültürel değerlerde belli bir dönüşüme yol açabilecektir. Dolayısıyla uluslar arası firma üyelerinin Avrupa ve Kuzey Amerika kültürel öğelerine yakınsaması daha ziyade Türk kültürüne, Anadolu'ya özgü olarak nitelenebilecek yerel değerlerden de büyük ölçüde ıraksamalarını beraberinde getirecektir. Bu nedenle uluslar arası firma üyelerinde Türk kültürüne özgü yerel değerlerin zayıflaması fakat bireyci batı kültürleriyle de uyumlu özgelişmeci değerlerin muhafaza edilmesi veya yoğunlaşması beklenmektedir.

Belirtilen bu özellikleri nedeniyle, bir başka deyişle de sahip oldukları değerlerin bir sonucu olarak uluslararası firmalardaki yöneticilerin en büyük önceliği özgeleşim değerlerine veren liderlik tarzları olarak daha önce açıklanan işlemsel liderlik özelliklerine sahip olacakları düşünülebilir. Diğer taraftan bu firmalarda değışime açıklık değerlerini benimsemiş kimseler bulunsa da bu değerlerin bir sonucu olarak görülebilecek dönüşümsel liderlik davranışlarını sergileyebilmeleri zordur veya en azından dönüşümsel liderliğin sergilenmesi ulusal firmalardaki kadar yaygın değildir. Bunun ana gerekçesi olarak bağlamsal nedenler düşünülebilir. Şöyle ki; uluslararası firmalarda ulusal firmalara kıyasla zaten genel olarak oturmuş, kurumsallaşmış ve büyük ölçüde gelişmiş ve modernleşmiş bir sistem (örgüt yapısı, örgütsel kural ve uygulamalar, kullanılan teknoloji gibi) bulunduğundan dolayı uluslararası firma yöneticilerinin dönüşümsel liderlik gibi mevcut sistemlere, işleyişe ve bakış açılarına çok fazla değışim ve dönüşüm öneren bir liderlik tarzına çok yatkın olmayacakları beklenmektedir. Çünkü bu tür bir liderlik tarzını benimsemeleri önünde çok sayıda örgütsel kısıtlılık mevcuttur.

Diğer taraftan belirtilen bu bağlamsal koşulların da örgüt üyeleri tarafından inşa edildiği, oluşturulduğu ve bu nedenle de aslında kişisel değerlerin bir uzantısı olduğu düşünülebilir. Çünkü bu firmalardaki kurumsallaşmış yapının, örgütsel kısıtlılıkların oluşmasında oradaki çalışanların, yöneticilerin sahip oldukları bakış açısı ve anlayışların rol oynaması kaçınılmazdır. Bu bakış açısı ve fikirlerin arkasında ise bu kimselerin kişisel değerleri, inançları yatmaktadır. Örneğin son derece kurumsallaşmış, modern bir İstanbul firmasında yönetim kurulu başkanı her şeyi istediği gibi değıştirebilme ve kendi kafasındaki resmi olduğu gibi hayata geçirme yetisine dolayısıyla da dönüşümsel liderlik özelliklerine pek sahip olamaz. Çünkü yönetim kurulu ve çalışanlar sahip oldukları değerler nedeniyle ona ulusal firmalardaki örgüt üyelerinin aksine tam olarak bağlanmış değillerdir. Tüm örgüt üyeleri lideri karizmatik bir önder olarak görüp kendini ona adanmaz. Örneğin batıya yakınsamayla güç mesafesinin azalması takipçilerin liderin emirlerini sorgulamasına ve her söylenenin sorgusuz sualsiz yerine getirilmesinden uzaklaşılmasına yol açacaktır. Uluslar arası firma çalışanlarının batılı değerlere yakınsamış kişisel değerleri klasik Türk kültürel değerlerinden farklı olarak liderlerini tam olarak bir kurtarıcı ve kahraman olarak görmelerine olanak vermeyerek örgütle ilgili her şeyin liderin zihninde olup bitmesine ve liderin bir kurtarıcı kahraman olmasına engel olmaktadır. Bu nedenle de

dönüşümsel liderlik uluslararası firmalarda uygulanması zor olan ve bununla ilintili olarak pek tercih edilmeyen bir tarz haline gelmektedir.

Çalışmamız kapsamında önceki bölümlerde de değinildiği üzere Kanungo (2001) işlemsel liderlerin takipçileriyle ilişkilerinin dönüşümsel liderlikteki “organik” ilişkilerin aksine “atomistik” olduğunu yani her iki tarafın da birbirinden bağımsızlığı esasına dayandığını belirtmektedir. Böyle bir ilişki türü özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerleri yerine özgelişim değerlerini benimsemiş uluslar arası firma üyeleri için daha uygun olabilir. Dolayısıyla da bu tür firmalarda işlemsel liderlik tarzıyla karşılaşma ihtimalini artırır.

Yine çalışmamızın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi Kanungo (2001) ayrıca Triandis’in (1994) biz merkezli – ben merkezli öz benlik kavramlarına atıfta bulunarak, dönüşümsel liderlerin biz merkezli, işlemsel liderlerin ise ben merkezli yapıda olduklarını belirtmektedir. Buna göre işlemsel liderler öz benliklerini “biz” şeklinde değil, diğer insanlardan bağımsız olarak “ben” şeklinde tanımlarlar. Diğer bir deyişle bu tanımlama kimlik saptamasının aile, toplum, örgüt gibi topluluklara yerleşik olarak yapılmadığını ve bu nedenle de grup amaç ve çıkarlarından çok kişinin kendi bireysel çıkar ve ilerlemesini önceliğini, bireyci değerlere sahip olduğunu gösterir. Böyle bir kimlik tanımlaması ise toplulukçu değerler ve özaşkınlık değerlerinden nispeten uzaklaşmış ve özgelişim değerlerine sahip uluslar arası firma çalışanları için uygundur. Kısaca uluslar arası firma yöneticilerinin ben merkezli öz benlik kavramına daha yakın olmaları yine ben merkezlilikle daha yakın ilişkili olan işlemsel liderlik özelliklerine sahip olmalarına yol açabilir.

Uluslar arası firmalarda işlemsel liderlik davranışlarının daha çok benimseneceğine dair iddiamızı destekler nitelikteki bir başka gerçek de Kuzey Amerika ve Avrupa’daki kültürel yapıdan farklı olarak Türk kültürünün duygularla hareket etmeye yatkın bir kültür olmasıdır. Çünkü bu durumun bir sonucu olarak Türk kültüründen ulusal firmalara nazaran ıraksadığını düşündüğümüz uluslar arası firmalarda duygular yerine günümüz Batı anlayışında daha egemen olan mantık ve akılcılık (rasyonalite) daha fazla rol oynayacaktır. Sargut (2001) bireyci kültürlerde akılcılık üzerinde yoğunlaşmanın ve fayda-maliyet oranını göz önünde bulundurarak hareket etmenin yaygın olduğuna işaret ederek bireyci

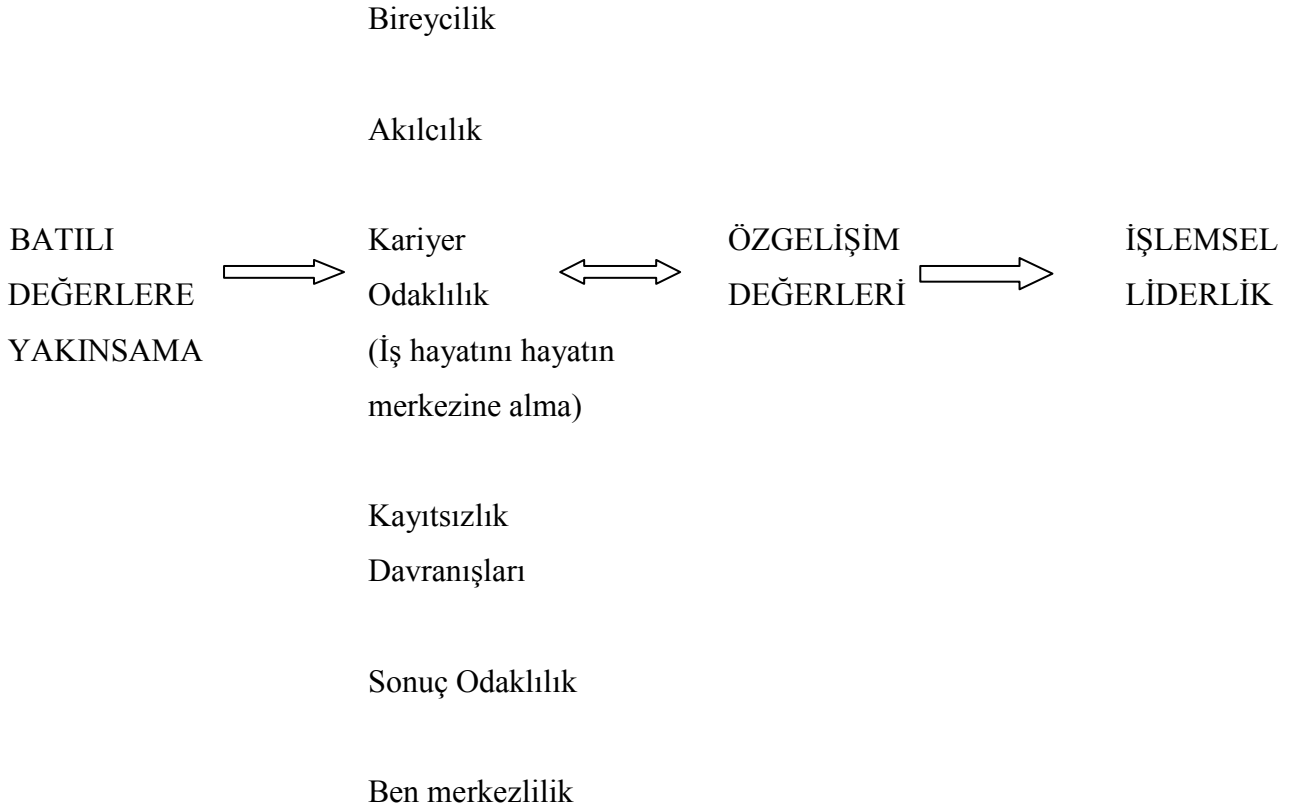
kültürlere yakınsamanın olduğunu düşündüğümüz uluslar arası firmalarda akılcılığın daha geçerli olacağına dair savımızı güçlendirmektedir. Ölmez, Sümer ve Soysal da (2004) Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu örgütlerde, ki bu tür örgütler Batı dünyasıyla doğrudan etkileşim içindedir, rasyonelliğin Türk örgütlerine göre daha yaygın olduğunu araştırmalarıyla göstermişlerdir. Bu bilgiler çalışmamızdaki uluslararası firmalarda duygusallık, insanlarla ilişkiler ve başkalarının gereksinimlerine de duyarlı olmak yerine akılcılığın ve fayda-maliyet hesabının geçerli olduğu işlemsel liderliğe bir yönelişin oluşmasının daha muhtemel olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca uluslar arası firmalardaki batıyla ya da Anglo-Sakson kültürle bütünleşme beraberinde özgeleşim değerleriyle de uyumlu olan iş hayatını hayatın merkezine alma anlayışının artmasına yol açacaktır ki bu da bu anlayışla daha uyumlu davranışları barındıran işlemsel liderliğin bu firmalarda yaygınlaşması sonucunu doğurabilir.

İşlemsel liderliğin boyutlarından bir tanesi olan “dışarıda bırakarak yönetim” boyutunun hali hazırda iyi yapılandırılmış, düzgün işleyen, köklü bir sistemin olduğu uluslar arası firmalar için daha uygun bir yönetim tarzı olduğu iddia edilebilir. Dışarıda bırakarak yönetimin mevcut işleyen sisteme sadece gerektiğinde müdahale eden yapısı iyi işleyen, yerleşmiş bir sistemin yaygın olmadığı ulusal firmalardan çok bu özelliklere büyük ölçüde sahip olan uluslar arası firmalara uyumlu olacaktır. Görev tanımlarının, alternatif durumlar arasında nasıl seçim yapılacağına, ödül ve cezaların açık ve net biçimde belli olması, yerleşik hedeflerin bulunması ve bunların yıllardır tüm örgüt üyeleri tarafından kanıksanmış olması gibi uluslar arası firmalarda daha çok rastlayacağımızı düşündüğümüz özellikler de dışarıda bırakarak yönetim ve işlemsel liderliğin bir diğer boyutu olan koşullu ödüllendirmeye uygun ortamı sağlayabilir. Çünkü bu gibi özelliklere sahip bir firmada plan ve bütçelerin hazırlanıp takibinin yapılması, günlük işleyişin kontrolü gibi rutin işlerle uğraşacak kimselere dolayısıyla da liderlikten çok yöneticiliğe yatkın idarecilere daha çok ihtiyaç duyulacaktır. Diğer taraftan dışarıda bırakarak yönetimin mevcut işleyen sisteme sadece gerektiğinde müdahale eden yapısı iş görmede sürece odaklanmak yerine sonuca odaklanmayla benzerlik taşıyan bir yönetim tarzı olarak sonuca odaklılığa yatkın bireyci kültürleri (Sargut ve Özen, 2000; Sargut, 2001) ve dolayısıyla da çalışmamızdaki uluslar arası firmaları hatırlatmaktadır. Ayrıca işlemsel liderliğin kontrol stratejilerine odaklı yapısı (Kanungo ve Mendonca, 1996 (b)) ve liderlikten çok yöneticiliğe yakın olması (Conger ve Kanungo, 1998), dönüşüm önermekten çok iyi yapılandırılmış ve hali hazırda



işleyen bir sistemi yürütme ve kontrol etmeye dayalı bir yönetim tarzına ihtiyaç duyulan uluslar arası firmalar için tercih sebebi olmasına yol açabilir.

Bunlara ek olarak özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerleri gibi değerlerden görece olarak uzaklaşacağını düşündüğümüz uluslar arası firma yöneticilerinin yine bireyci kültürlere özgü bir şekilde astlarıyla ilişkilerinde duygusallıktan kaçınma, karşılıklı bağımsızlık, sorunları tek başına çözme gibi öğeleri içeren kayıtsızlık davranışlarına (Sargut, 2001) yönelecekleri ve bu nedenle kayıtsızlık tavrıyla daha uyumlu olan işlemsel liderliği tercih edecekleri iddia edilebilir.



**Şekil 4.** Uluslararası firma çalışanlarının temel özellikleri ve bu doğrultuda benimseyecekleri kişisel değerler ile liderlik tarzları

Bu bölümdeki incelemelerimiz bizi aşağıdaki öneriye ulaştırmaktadır;

**Öneri 14)** Türk toplumunda uluslararası firmalarda özgeleşim değerlerine diğer değerlere oranla daha fazla önem verildiği için işlemsel liderlik tarzı öne çıkar.

### 3.3.2. Ulusal Firmalar ve Kişisel Değerlere Etkileri

Ulusal firmalar sermayesinin tamamı ya da büyük bölümü yerli, genellikle Anadolu merkezli, daha yerel normlar, kurallar ve uygulamalara (örneğin yerli insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarına, geleneksel iş süreçlerine) sahip, yönetim kurullarında ya da çeşitli yöneticilik pozisyonlarındaki kimselerin eğitim düzeyleri genellikle daha düşük olan ve bu pozisyonlarda yabancı uyruklu kimselere pek rastlanmayan, profesyonellere daha az rastlanan, yabancılarla ortaklık veya yurtdışında faaliyet bakımından uluslararasılaşmamış veya daha düşük düzeyde uluslararasılaşmış firmalar olarak düşünülebilir.

Belirtilen bu özellikleri nedeniyle ulusal firma yöneticilerinin dış dünyayla etkileşim düzeyinin uluslar arası firma yöneticilerine nazaran daha düşük olması beklenmektedir. Bu sebeple ulusal firmalarda yöneticiler ve firma sahiplerinin genel olarak geleneksel, Türk kültürel değerlerini (Hofstede'in çalışmalarında gösterilen) daha çok benimsemiş ve bu nedenle de dişil, ortaklaşa davranışçı, kardeşlik ve hemşerilik anlayışı olarak isimlendirebileceğimiz kültürel öğelere sahip, bunun bir sonucu olarak da toplulukçu değerlere ve özaşkınlık değerlerine, fedakarlığa ve başkalarını düşünmeye (hemşerisinin, akrabasının da kazanmasına, gelişmesine önem veren) daha çok odaklanmış kimseler olacakları iddia edilebilir. Özaşkınlık değerlerinin ulusal firmalarda daha yoğun olacağını düşündüren bir diğer neden de bu gibi firmalarda benimsenmiş olan yerel değerlerin büyük ölçüde İslam diniyle yoğrulmuş olmasıdır. Çünkü Türk kültürü ve İslami anlayış özellikle Anadolu'da iç içedir. İslam'ın emirleri ve prensipleri ise özaşkınlık değerlerinin çoğuyla neredeyse birebir örtüşmektedir. Özaşkınlık değerlerinin yanında toplulukçu değerler ise zaten Hofstede'in (1984) araştırmasında da gösterildiği üzere Türk kültürel yapısının en temel öğelerindendir. Schwartz da (1992) çalışmasında çeşitli özaşkınlık değerleriyle Hofstede'in (1984) kültürel boyutlarından "belirsizlikten kaçınma"

arasında pozitif ilişki olduğunu göstererek Türk kültüründe belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu da göz önünde bulundurulduğunda Türk kültürünü özümsemiş ulusal firmalarda özaşkınlık değerlerine önem verileceğine dair görüşümüzü desteklemektedir. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı da (2000) Türk kültürünün toplulukçu eğilimlerinin iyilikseverlik ve dolayısıyla özaşkınlık değerlerine yüksek düzeyde bir önem yüklenmesine yol açacağına değinmektedirler. Dolayısıyla geleneksel Türk kültür yapısına daha yakın olmasını beklediğimiz ulusal firmalardaki yöneticilerin özaşkınlık ve yine toplulukçu kültür yapısının bir sonucu olarak toplulukçu iş değerlerini uluslar arası firma yöneticilerine nazaran daha çok benimseyecekleri iddia edilebilir.

Yine Schwartz'ın (1992) kardeşlik (örneğin Türk kültüründe hemşeriliğin ve kan bağından doğan güven ve yakınlık anlayışı nedeniyle akrabalığın büyük önem arz etmesi), geleneklere bağlılık (Anadolu'da örf, adet ve ailevi geleneklere verilen önem), menfaatlerin karşılıklılığı (gruba aidiyet ve bireysel çıkarlar kadar grubun çıkarlarını da düşünme), hayatın kendisine verdiklerini kabullenme (örneğin Anadolu'daki elde edilenlere şükretme hatta "bir lokma bir hırka" anlayışı), yaşlıları onurlandırma (özellikle Anadolu'da ana-baba ve kendinden büyüklere saygı gösterilmesi ve itaat edilmesi) gibi değerlerden oluşan muhafazakarlık değerleri de verilen örneklerin de açıkladığı gibi Türk kültürüyle uyumlu değerler olduğundan Türk kültürüne daha yakın olacağını düşündüğümüz ulusal firma yöneticilerince daha fazla benimsenmiş değerler olacaktır. Sargut da (2001:192) Schwartz'ın (1992) muhafazakarlık değerlerinin ve özaşkınlık değerleri kategorisinin bir boyutu olarak verdiği ahenk değerlerinin Türk kültürü gibi toplulukçu kültürlerle uyumlu olduğunu bildirmektedir.

Özet olarak özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerlerini içselleştirmiş ulusal firma yöneticilerinin bu değer kategorileriyle daha fazla ilişkili olmasını beklediğimiz dönüşümsel veya ilişki odaklı liderlik tarzlarını benimseyecekleri iddia edilebilir. Özellikle ilişki odaklı liderlik yerel değerlerle son derece paralel bir liderlik tarzıdır. Pellegrini ve Scandura da (2006) Türk iş kültürünü ele aldıkları çalışmalarında toplulukçu değerlere sahip bireylerin insanlarla ilişki kurmaya ve ilişkileri sürdürmeye önem verdiklerini belirtmektedirler. Türk kültürüyle uyumlu bu değer boyutlarının yanında Sargut (2001:172) Türk kültürüne özgü bir özellik olarak diğer insanların bizimle ilişkili olarak ne düşündüğüne önem vermemizi belirterek bu özelliğin ilişki odaklı liderliğe yol

açabilecek bir özellik olduğuna işaret etmiştir. Çünkü yöneticiler çalışanlarının kendileri hakkında ne düşündüğüne önem verdiklerinden dolayı çalışanları gözeten, onlarla ilişkilere önem veren liderlik tarzlarına yönelecekler ve temel boyutları baskı ve talimat verme olan görev odaklı liderlik gibi tarzlardan kaçınacaklardır.

Ayrıca Türk kültürünün belirsizlikten kaçınmacı ve toplulukçu yapısı, iş yapmada sonuç yerine süreç odaklılığı ve ilişkilerde kayıtsızlık yerine bakıma yönelik davranışları ön plana çıkarır (Sargut, 2001 ; Sargut ve Özen, 2000). Acuner ve İlhan da (2002) takipçilerinin Türk liderlerinden süreç odaklı olmalarını beklediklerine işaret etmektedir. Türk toplumunun geleneksel değerleriyle tam olarak örtüşüğünü belirttiğimiz özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerleri gibi kişisel değerler de bakıma yönelik davranışlarla daha uyumludur. Örneğin Banai ve Reisel'in (2007) Kanungo'dan (1990) aktardığına göre toplulukçu değerler çalışan ihtiyaçlarının öncelikli ve önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenlerle ulusal firmalarda da bakıma yöneliklik ve süreç odaklılığın ön plana çıkacağını düşünebiliriz. Buradaki süreç odaklılık liderin astlarına açık şekilde yol göstermesini ve yapılacak işleri tamamen onlara bırakmaması sonucunu doğurarak aslında liderin her şey olduğu, takipçiler tarafından her şeyin liderden beklendiği dönüşümsel liderlikle benzeşen bir durumu ifade etmektedir. Sargut'un (2001) bakıma yönelik olma, Acuner ve İlhan'ın (2002) ise çalışan odaklılık olarak adlandırdığı anlayış biçimi ise ilişkilerde şefkat, ilgi, kollama, kişisel sorunlarla ilgilenme gibi davranışları içerdiğinden ilişki odaklı liderliği çağrıştırmaktadır. Bakıma yönelik olma eğilimi ilişki odaklı liderliğin temel boyutu olan destek boyutuyla son derece uyumludur. İlişkilerde bakıma yönelik olma ayrıca dönüşümsel liderliğin "bireye yönelik ilgi" boyutuyla da ilişkilendirilebilir. Çünkü bu boyutta da liderin takipçilerin kişisel gelişimleri ve başarıları için çaba sarf etmesi ve onların kişisel sorunlarıyla ilgilenmesi vardır.

Çalışmamızın dönüşümsel liderlik ve kişisel değerler ilişkisinin incelendiği bölümünde de belirtildiği gibi Kanungo (2001) dönüşümsel liderlerin başkalarıyla ilişkilerinin "organik" olduğunu yani karşılıklı bağımlılık (tek taraflı değil, karşılıklı fayda odaklılık) anlayışıyla ilişkilerini sürdürdüklerini belirtmektedir. Dönüşümsel liderlerin bu özelliklerinin de toplulukçu iş değerlerine sahip olmayı gerektireceğine ilişkin görüşler ise önceki bölümlerde sunulmuştu. Bu noktadan hareketle toplulukçu değerlerin daha yaygın

ve geçerli olacağını düşündüğümüz ulusal firmalardaki yöneticiler için dönüşümsel liderliğin uygun bir liderlik tarzı olacağı sonucuna ulaşılabilir.

Yine bir önceki bölümde de belirtildiği gibi Kanungo (2001) dönüşümsel liderlerin biz merkezli, işlemsel liderlerin ise ben merkezli yapıda olduklarını belirtmektedir. Ve yine daha önce açıklandığı gibi biz merkezli yapıdaki dönüşümsel liderler işlemsel liderlerden farklı olarak grup amaç ve çıkarlarına, grup olarak ilerleme ve işbirliği gibi toplulukçu değerlere önem verirler. Bu nedenle biz merkezli öz benlik tanımlamasının toplulukçu değerlerin yoğun olduğu Türk kültürüyle uyumlu bir durum olarak ulusal firma yöneticileri tarafından benimsenmiş olması beklenen bir durumdur. Bu da biz merkezli yapıda olmalarını beklediğimiz ulusal firma yöneticilerinin dönüşümsel veya ilişki odaklı liderlik tarzını tercih edeceklerini düşündürmektedir.

Dönüşümsel liderlik için gerekli olduğunu iddia ettiğimiz diğer değer grupları ise değişime açıklık ve öz gelişimdir. Ulusal firmalar değişime açıklık ve öz gelişim için de uygun ortam sunmaktadır. Bunun nedeni ulusal firmalarda uluslar arası firmaların aksine büyük ölçüde gelişmiş ve tam olarak kurumsallaşmış bir yapının olmamasıdır. Tam aksine ulusal firmalar büyük bir gelişim ve bunun için de çoğu zaman değişim gerekliliğinin yaşandığı örgütlerdir. Çünkü gelişme, ilerleme, modernleşme, endüstriyel anlamda merkezdeki gelişmiş firmaları ve hatta dünyayı yakalama, bölgesel kalkınma arzusu değişimi, gelişimi ve bu nedenle de değişime açıklık ve öz gelişim değerleri yüksek bireyleri gerekli kılmaktadır. Böylesi bir talebi karşılamak bakımından bu firmalardaki yöneticilerin dönüşümsel liderlik tarzını tercih etmeleri daha uygundur çünkü önceki bölümlerdeki incelemelerde de belirtildiği gibi mevcut düzeni ve yapıyı daha iyisine dönüştürme davranışları ve gelişme odaklılık dönüşümsel liderlikte daha baskındır. Kanungo ve Mendonca da (1996) (a) mantık olarak bununla benzer bir görüş ileri sürerek gelişme ve değişmeye duyulan ihtiyaç nedeniyle gelişmekte olan ülkelerde dönüşümsel liderliğin daha büyük önem arz ettiğini belirtmektedir. Ulusal firmalarda da gelişmekte olan ülkelerdeki durumla benzer şekilde henüz merkez firmalarında olduğu kadar modernleşmiş, yerleşmiş, kurumsallaşmış yapı ve işleyişlerin bulunmaması değişime ve gelişmeye gereksinim doğurmakta ve uygun ortamı sağlamaktadır. Bu uygun ortam ise dönüşümsel liderliğin ortaya çıkabilmesi bakımından çok önemlidir çünkü dönüşümsel liderlik ancak değişimin gerçekleştirilebileceği bir ortam varsa, lider değişimi

gerçekleştirebilecek güce sahipse meydana gelir ve anlam kazanır. Hatta ulusal firmalardaki bu ortam değişim ve gelişime olanak sağlamanın ötesinde değişim arzusunun ve özgelişmeciliğin sonucu olan dönüşümsel liderliği gerekli kılabilir. Ancak burada sözü edilen özgelişmecilik uluslar arası firmalardaki özgelişmecilikten biraz farklı olabilir. Ulusal firmalardaki özgelişim anlayışı uluslar arası firmalardaki bireysel rekabet ve gelişime dayalı özgelişimden farklı olarak grup olarak gelişmeye ve firma bazında rekabete doğru kayan bir özgelişim anlayışıdır.

Bunlara ilaveten dönüşümsel liderliğin en önemli boyutlarından bir tanesinin vizyon oluşturma olması da bu tür liderlik tarzına ulusal firmalarda daha fazla rastlanacağını bir göstergesi sayılabilir çünkü ulusal firmalarda tüm örgütsel faaliyetler ve kararlar gibi örgütsel misyon ve vizyon da patronun ya da liderin zihninde şekillenmekte ve tüm örgüt üyelerine empoze edilmektedir. Dolayısıyla ulusal firmada patron ya da lider vizyonun tek belirleyicisi olarak vizyonu oluşturup diğer örgüt üyelerine ileterek aslında dönüşümsel liderlik davranışı sergilemektedir. Genellikle firma sahibi ve kurucusu da olan lider nasıl bir vizyon çizerse tüm firma ona uymakta ve o yönde hareket etmektedir. Ulusal firmalarda vizyon oluşturmaya gerekli ve önemli kılan husus ise uluslararası firmaların aksine halen sıfırdan oluşturulması veya şekillendirilmesi gereken, değiştirilebilecek tarafları olan bir vizyonun söz konusu olmasıdır. Ayrıca çalışmamızın dönüşümsel liderlik ve kişisel değerler ilişkisi bölümünde de açıklandığı gibi vizyon oluşturma faaliyeti ve toplulukçu değerler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki de toplulukçu değerlerin benimsenmiş olduğunu öne sürdüğümüz ulusal firmalarda vizyon oluşturma eylemine ve dolayısıyla dönüşümsel liderlik davranışlarına daha çok rastlanacağını beklememize neden olmaktadır.

Uluslar arası firmalarda ise vizyon oluşturma faaliyeti büyük ölçüde ortadan kalkmıştır çünkü örgütsel vizyon zaten iki-üç kuşak önceki kurucu firma sahibi tarafından ortaya konulmuş, geçen zaman içinde tam olarak belirlenmiş ve hatta yazılı hale getirilerek örgüt üyelerine benimsetilmiştir. Dolayısıyla şu andaki yönetim kurulunun veya CEO'nun örgütsel vizyonu yeniden belirlemesi gereksizdir hatta olanaklı değildir. Zaten tek başına liderin bu kurumsallaşmış yapı içerisinde vizyon belirleyip örgüte empoze etmesi pek mümkün değildir. Bu sebeple de dönüşümsel liderlik uluslar arası firmalara çok uyumlu bir liderlik tarzı olmayacaktır.

Yöneticilerinin geleneksel Türk kültür değerlerine daha yakın olduğunu düşündüğümüz ulusal firmalarda bu değerlerle uyumlu olan babacan (paternalist) yöneticilik anlayışına (koruyucu, kollayıcı, çalışanın çıkarını gözeten, astlarıyla aralarında iş ilişkisinin yanında duygusal bağ da bulunan, çalışanın iş dışındaki yaşamıyla ilgili problemlerle dahi ilgilenen) daha çok rastlanması muhtemeldir. Pellegrini ve Scandura da (2006) Türk iş ortamında babacan yöneticilerin çalışanlarına adeta bir baba gibi yaklaştığını, örneğin ihtiyaç sahibi olan çalışanların çocuklarının okul masraflarını şirket bütçesinden karşıladıklarını belirterek Türk iş kültüründe babacan yöneticilik anlayışının yaygın şekilde benimsendiğine ve çalışanların da bundan memnun olduğuna ve gönüllü şekilde otoriteye itaat ve sadakat gösterdiklerine işaret etmektedirler. Bununla ilgili destekleyici bir örnek olarak ise Aycan ve diğ. (2000) 10 farklı toplumda yaptıkları kültürel araştırmayı vermektedirler. Aycan ve diğ. (2000) bu çalışmalarında Türk toplumunun babacan değerler açısından son derece yüksek bir skora sahip olduğunu bulmuşlardır. Babacan yöneticilik tarzı yukarıda belirtilen özelliklerinden de anlaşılacağı üzere ilişki odaklı liderlik ve bireye yönelik ilginin yoğun olduğu dönüşümsel liderlikle paralel bir yönetim tarzıdır. Pellegrini ve Scandura da (2006:277) babacan yöneticiliğin dönüşümsel ve karizmatik liderlikle ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu da babacan yöneticilik anlayışının daha olumlu karşılanacağı ulusal firmalarda ilişki odaklı liderliğe ve dönüşümsel liderliğe daha fazla rastlanacağını bir diğer göstergesi olarak düşünülebilir. Pellegrini ve Scandura (2006) ayrıca bireyci Batı kültüründe babacan yöneticiliğin özellikle çalışanlar tarafından negatif bir durum olarak değerlendirildiğini ve araştırılması halinde Türkiye'deki çokuluslu firmalarda babacanlığa daha az rastlanacağını belirtmektedirler. Bu fikirlerden hareketle çalışmamızdaki uluslar arası firma yöneticilerinde batılı değerlere yakınsamayla birlikte babacan yöneticilik anlayışından ve bununla paralel olan dönüşümsel liderlik ve ilişki odaklı liderlik gibi tarzlardan uzaklaşmanın olacağı iddia edilebilir.

Anadolu'da liderin karizmasına büyük önem verilmesi hatta liderin adeta bir baba, bir kurtarıcı olarak görülmesi de en azından takipçileri nezdinde karizma sahibi, değişim ve ilerleme için çözüm yollarını kendisi ortaya koyan, bu uğurda risk almaktan kaçınmayan lider tipine kısacası dönüşümsel liderlere ihtiyaç doğurmaktadır. Sargut (2001) bununla ilgili olarak Türk kültürünün dışsal denetim noktasına sahip insanlar oluşturduğunu belirterek, dışsal denetim noktasının ise kişileri sorunlarını havale

edecekleri, her şeyi kendisinden bekleyebilecekleri güçlü başkalarına ihtiyaç duyar hale getireceğini belirtmektedir. Türkiye’de iş ve siyaset dünyasında liderlerden genellikle her sorunu anında çözmesi ve her ayrıntıyı bilecek düzeyde bilge kişi olması beklenmektedir (Acuner ve İlhan, 2002). Bu beklenenleri gerçekleştirebilecek ya da en azından gerçekleştirmeye talip olabilecek güçlü başkaları ise olsa olsa dönüşümsel liderler olabilecektir.

Diğer taraftan Hofstede’in (1980, 1984) de çalışmasında bulguladığı gibi “belirsizlikten kaçınma”nın yüksekliği Türk kültürünün en önemli özelliklerindedir. Bu nedenle geleneksel Türk kültür değerlerinin daha geçerli olacağı ulusal firmalarda örgüt üyelerinin yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyi her şeyi liderden beklemelerine, riskleri lidere yüklemelerine yol açar. Bu durumun sonucu olarak ulusal firmadaki lider örgütü için risk alma davranışını sergileyecektir ki bu da dönüşümsel liderliğin temel davranışlarından biridir.

Yine Hofstede’in (1980, 1984) araştırma sonuçları Türk kültüründe “yüksek güç mesafesi”nin bulunduğunu göstermektedir. Dönüşümsel liderin takipçileri nezdindeki yüksek karizması, kurtarıcı ve hatta bunun ötesinde kahraman rolü takipçileriyle arasında yüksek güç mesafesi bulunmasıyla uyumlu bir durumdur. Takipçilerin lideri bu şekilde yüceltmeleri ve kendilerinden üstün görmeleri zaten aralarında bir güç mesafesinin oluşmasına yol açacaktır. Sargut’un (1996) belirttiğine göre karizma özelliği yüksek güç mesafesine ve toplulukçu kültüre sahip toplumlar için çok uygun ve aranan bir özelliktir. Dönüşümsel liderin takipçileriyle arasındaki duygusal bağ ve bireye yönelik ilgi boyutu gibi özellikleri takipçilerle lider arasında yüksek güç mesafesinin olmamasını gerektirmez. Örneğin yukarıda da değinilen ve takipçilerle lider arasındaki ilişkinin dönüşümsel hatta ilişki odaklı liderlikteki ilişki yapısına yakın olduğu babacan liderlikte de takipçilerle lider arasında güç mesafesi vardır. Bu düşünce Sargut’un fikirleriyle de örtüşmektedir çünkü Sargut (2001:174) Türk toplumu gibi yüksek güç mesafesi olan toplumlarda yöneticilerin ilişkiye dönük davranışlar sergileyerek güç mesafesinin neden olduğu olumsuz sonuçları ortadan kaldırma eğiliminde olabileceklerini belirtmiştir.

Daha önce ilişki odaklı liderlikle ilgili bölümde ilişki odaklı liderliğin sosyal ve duygusal yönüne de işaret etmiştik. Yine o bölümde de belirttiğimiz gibi duygusal yönü



nedeniyle ilişki odaklı liderlik insanlarla ilişkilere, duygusal desteğe ve manevi tatmine önem veren çalışanlar için uygun olabilecek bir liderlik tarzıdır. Bu açıklamalar ve ilişki odaklı liderlikle ilgili tanımlamalar düşünüldüğünde ilişki odaklı liderliğin görev odaklı ve işlemsel liderlikten farklı olarak insanı akılcı bir varlıktan çok duygusal ve sezgileriyle hareket eden bir varlık olarak gördüğü sonucuna ulaşılabilir. Bununla benzer şekilde Türk kültürü de duygularla hareket etmeye yatkın bir kültür olarak düşünüldüğünde Türk kültür öğelerinin yaygın biçimde içselleştirildiğinin varsayıldığı ulusal firmalar için ilişki odaklı liderliğin daha uygun bir liderlik davranışı seti sunacağı çıkarımı yapılabilir.

Hofstede'in (1980, 1984) çalışmaları ayrıca Türk kültüründe "dişil"lik özelliklerinin yoğun olduğunu belirtmektedir. Dişillik ise iş ve rekabetten çok insanlarla ilişkilere önem verildiğinin bir göstergesidir. Özen (1996) dişil değerlerin terfi etme, maddi kazanç elde etme, rekabet etme gibi unsurlar yerine işbirliği, dayanışma ve iyi ilişkileri ön plana çıkardığını belirtmektedir. Özen (1996) ayrıca Türk bürokratlarının değer yönelimlerini incelediği çalışmasında Türk toplumunun genel yapısına uygun olarak bürokratların da bireysel başarı, bireysel güç elde etme ve rekabetçilikten çok iyi insan ilişkilerini önemsediklerine işaret etmiştir. Sargut (2001:175) ise Türk kültürü gibi dişil kültürlerde başkalarına karşı duyarlılık, şefkatlilik, merhametlilik, sadakat ve sevgi gibi özelliklerin ön plana çıktığından söz etmektedir. Bu gibi özellikler ise doğrudan doğruya özaşkınlık değerleriyle ilişkilidir. Bu doğrultuda örgüt üyeleriyle ilişkilerin iyi bir şekilde yürütülmesi esasına dayanan ve özaşkınlık değerleriyle pozitif ilişkili olmasını beklediğimiz ilişki odaklı ve dönüşümsel liderliğin Türk kültürel özellikleriyle ve dolayısıyla çalışmamızdaki ulusal firma yöneticilerinin kültürel anlayışıyla uyumlu olması beklenmektedir.

## Ulusal Firmalar

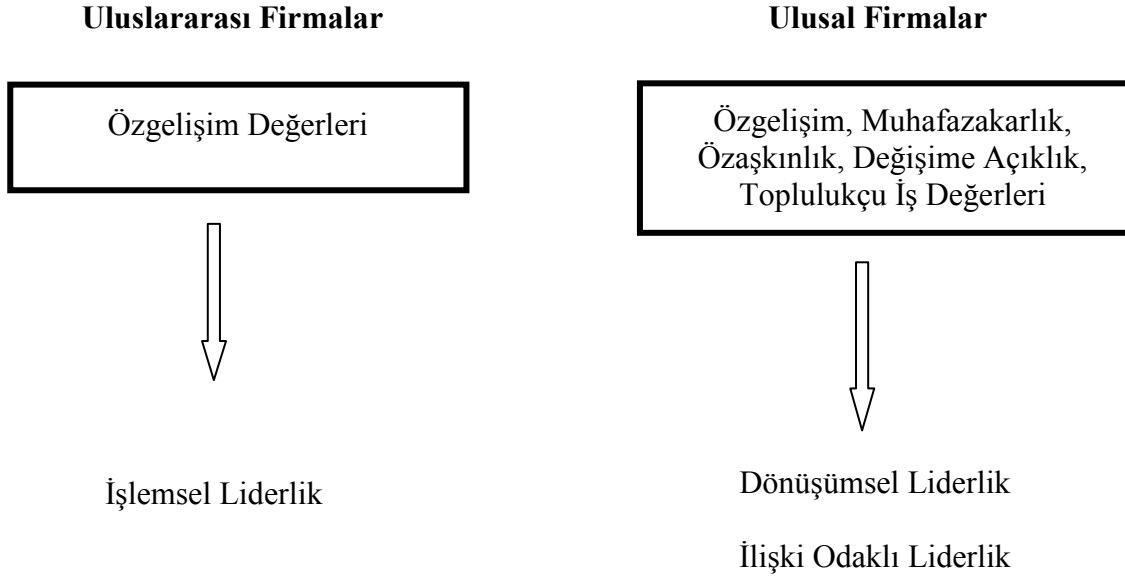


**Şekil 5.** Ulusal firma çalışanlarının temel özellikleri ve bu doğrultuda benimseyecekleri kişisel değerler ile liderlik tarzları

Bu bölümdeki tartışmadan aşağıdaki öneriye ulaşılabilir;

**Öneri 15)** Türk toplumunda özaşkınlık, özgeleşim, değişime açıklık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerlerinin tümüne rastlanabildiği için ulusal firmalarda yöneticiler tarafından dönüşümsel ya da ilişki odaklı liderlik tarzları tercih edilir.

Aşğıdaki şekilde de ulusal ve uluslararası firmalarda benimsenmesi beklenen kişisel değerler ve liderlik tarzları özet bir model olarak gösterilmektedir.



**Şekil 6.** Ulusal ve Uluslararası Firmalarda Benimsenen Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzları

Burada son bulan üçüncü ana bölümdeki tartışmalardan, açıklamalardan ve elde edilen önermelerden aşağıdaki hipotezlere ulaşılmaktadır;

- H1a)** Ulusal ve uluslararası firma yöneticileri arasında sahip oldukları kişisel değerler açısından farklılık vardır.
- H1b)** Büyükşehirlerde yetişmiş olanlarla kırsal kesimde yetişmiş olan yöneticiler arasında sahip oldukları kişisel değerler açısından farklılık vardır.
- H1c)** Ortaöğrenimi düz lise ve İmam Hatip Lisesi olan yöneticilerle ortaöğrenimini özel okulda veya yurtdışında tamamlayan yöneticiler arasında sahip oldukları kişisel değerler açısından farklılık vardır.
- H1d)** Yükseköğrenimini devlet üniversitelerinde tamamlayan yöneticilerle özel üniversitede veya yurtdışında tamamlayan yöneticiler arasında sahip oldukları kişisel değerler açısından farklılık vardır.

- H1e)** Annelerinin eğitim düzeyi yüksek olanlarla annelerinin eğitimi daha düşük olan yöneticiler arasında sahip oldukları kişisel değerler açısından farklılık vardır.
- H1f)** Babalarının eğitim düzeyi yüksek olanlarla babalarının eğitimi daha düşük olan yöneticiler arasında sahip oldukları kişisel değerler açısından farklılık vardır.
- H1g)** Anneleri mavi yakalı pozisyonda çalışanlarla anneleri beyaz yakalı pozisyonda çalışan yöneticiler arasında benimsedikleri kişisel değerler açısından farklılık vardır.
- H1h)** Babaları mavi yakalı pozisyonda çalışanlarla babaları beyaz yakalı pozisyonda çalışan yöneticiler arasında benimsedikleri kişisel değerler açısından farklılık vardır.

Aşağıda yer alan ikinci hipotez de yöneticilerin bu bölümde ele aldığımız sosyal etmenler bakımından liderlik tarzlarının farklılaşmasına ilişkindir.

- H2a)** Ulusal ve uluslararası firma yöneticileri arasında tercih ettikleri liderlik tarzları açısından farklılık vardır.
- H2b)** Büyükşehirlerde yetişmiş olanlarla kırsal kesimde yetişmiş olan yöneticiler arasında tercih ettikleri liderlik tarzları açısından farklılık vardır.
- H2c)** Ortaöğrenimi düz lise ve İmam Hatip Lisesi olan yöneticilerle ortaöğrenimini özel okulda veya yurtdışında tamamlayan yöneticiler arasında tercih ettikleri liderlik tarzları açısından farklılık vardır.
- H2d)** Yükseköğrenimini devlet üniversitelerinde tamamlayan yöneticilerle özel üniversitede veya yurtdışında tamamlayan yöneticiler arasında tercih ettikleri liderlik tarzları açısından farklılık vardır.
- H2e)** Annelerinin eğitim düzeyi yüksek olanlarla annelerinin eğitimi daha düşük olan yöneticiler arasında tercih ettikleri liderlik tarzları açısından farklılık vardır.

- H2f)** Babalarının eğitim düzeyi yüksek olanlarla babalarının eğitimi daha düşük olan yöneticiler arasında tercih ettikleri liderlik tarzları açısından farklılık vardır.
- H2g)** Anneleri mavi yakalı pozisyonda çalışanlarla anneleri beyaz yakalı pozisyonda çalışan yöneticiler arasında tercih ettikleri liderlik tarzları açısından farklılık vardır.
- H2h)** Babaları mavi yakalı pozisyonda çalışanlarla babaları beyaz yakalı pozisyonda çalışan yöneticiler arasında tercih ettikleri liderlik tarzları açısından farklılık vardır.

## IV. BÖLÜM

### GÖRGÜL ARAŞTIRMA

Araştırmanın örneklemini belirlerken Türkiye’de faaliyet gösteren, 100’ün üzerinde çalışanı bulunan firmalardan yukarıda açıkladığımız ulusal ve uluslar arası firma ölçütlerine uygun, toplam olarak 9 ayrı firmadan Türk vatandaşı olan yöneticiler seçilmiştir. Örneklemini oluşturan yöneticilerin Türk vatandaşı olmasının gerekliliği araştırmanın ana amacının ve temel sorularının geleneksel Türk kültürel değerlerine yakın olma ve bu değerlerden uzaklaşma ayırımına dayanarak geliştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Sözü edilen bu 9 firmanın tamamı perakende gıda sektöründe faaliyet gösteren süpermarket firmalarıdır ve tamamı 30’un üzerinde şubeye sahiptir. Firmaların tümünün aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar olmasının sebebi yöneticilerinin liderlik özelliklerinin farklılaşmasının nedeninin firmalarının farklı sektörlerde faaliyet gösteriyor olmalarından kaynaklanması ihtimalini ortadan kaldırmaktır. Çünkü yöneticilik ve liderlik özellikleri faaliyet gösterilen sektörün özelliklerinden etkilenip farklılaşabilir fakat biz çalışmamızda esas olarak sahip olunan farklı kişisel değerler nedeniyle oluşması muhtemel liderlik tarzı farklılıklarını araştırıyoruz. Araştırma örneklemindeki bu iki farklı firma grubunu oluşturan firmaların belirlenmesinde çalışmamızda ulusal ve uluslar arası firmalarla ilgili incelemelerin yapıldığı bölümlerde verilen ayırıcı kriterler esas alınmıştır. Bu doğrultuda örneklemini oluşturan yöneticilerin seçildiği bu 9 firmanın 4 tanesi çalışmamızda belirtilen “ulusal firma” kategorisine, diğer 5’i ise “uluslar arası” firma kategorisine girmektedir. Araştırmamız kapsamındaki bu 5 uluslar arası firmanın tamamı asıl olarak yabancı menşelidir ve 3’ü yerli ortaklarla, 2’si ise sahiplik tamamen kendilerine ait olarak faaliyet göstermektedirler. Diğer taraftan araştırmamızda ele alınan 4 adet ulusal firmanın tamamı Anadolu merkezli ve yüzde yüz Türk sermayelidir.

Ölçüm aşamasında öncelikle her iki firma kategorisine (uluslararası-ulusal) giren firmalarda yönetici konumunda bulunan (genel müdür yardımcıları, departman müdürleri, şube müdürleri) ve tamamı Türk asıllı olan kimselere Schwartz’ın (1992) “değerler envanteri” (values inventory) uygulanarak her iki firma kategorisindeki yöneticiler için

sahip oldukları kişisel değerlerin öncelik derecesi (hangi değerlerin kendileri için daha önemli olduğu) belirlenmiştir. Schwartz'ın (1992) değerler ölçeğinin Türkçe versiyonu olarak üç sosyal psikoloji uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilen ve Kuşdil ve Kağıtçıbaşı'nın (2000) Türk öğretmenlerinin değer yönelimleri üzerinde yaptıkları araştırmada kullandıkları ölçek kullanılmıştır. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000:63) çalışmamızda kullandığımız Schwartz değerler kuramının kültürlerarası geçerliliğinin sınanması için kuramın ve kuram doğrultusunda geliştirilen ölçeğin Schwartz tarafından 54 ülkeden 97 örneklem grubunu kapsayan bir çalışma ile “en küçük alan analizi” tekniğiyle incelendiğini ve sonuçların kuramı desteklediği bilgisini vermektedirler. Ayrıca Schwartz'ın değerler ölçeğinde bulunmayan fakat araştırmamızda incelenen toplulukçu iş değerlerinin (Sosik, 2005) ölçülmesi içinse Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen altı sorudan oluşan toplulukçuluk ölçeği kullanılmıştır.

Yine aynı yöneticilere işlemsel-dönüşümsel liderlik tarzını ölçmek için Bass (1985) tarafından geliştirilen ve bu alandaki çalışmalarda en yaygın şekilde kullanılan “çok faktörlü liderlik anketi” (multifactor leadership questionnaire) (Bass ve Avolio, 1992) uygulanmıştır. İlişki odaklı liderlik tarzını belirlemek içinse Fiedler tarafından geliştirilen “en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçütü” de (least preferred co-worker scale) (Fiedler, 1967) uygulanarak her iki firma kategorisindeki yöneticilerin tercih ettikleri liderlik tarzları belirlenmiştir.

Bu yolla iki farklı firma grubunda, iki farklı kategorideki yerleşim yerinde yetişenlerde, yüksek düzeydeki ve daha düşük düzeydeki eğitime sahiplerde, ebeveyn eğitim düzeyi yüksek olanlarda ve düşük olanlarda, ebeveynleri mavi yakalı pozisyonda çalışanlarla beyaz yakalı pozisyonda çalışanlarda hangi kişisel değerlerin daha çok kabul gördüğü ve hangi kişisel değerlere sahip yöneticiler için ne tür liderlik tarzının öncelikli olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Böylelikle araştırmamızın üç temel hipotezini test edici nitelikteki bulgular elde edilmektedir.

#### 4.1. Araştırma Örnekleme

Araştırma kapsamında çalışmamızın hipotezlerini test etmek ve dolayısıyla temel araştırma sorularına cevap bulabilmek için 260 adet anket formu yukarıda belirtilen 5’i uluslar arası, 4’ü ulusal olmak üzere toplam 9 süpermarket zinciri firmasının genel müdür yardımcısı, departman müdürü ve şube müdürü seviyesindeki yöneticilerine bizzat elden ulaştırılmış ve tekrar aynı şekilde toplanmıştır. Bu katılımcı yöneticiler çalıştıkları firmalarda sözkonusu kademelerden rastgele seçim yöntemiyle seçilmişlerdir. Araştırma örnekleme için firmalardan bu kademedeki kimselerin seçilmesi görgül araştırmanın çalışmanın kuramsal bölümündeki incelemelere uyumlu olması içindir. Çünkü ancak bu kademedeki örgüt üyelerinin yöneticilik eyleminde bulunmaları ve yöneticiliğin zihinsel yapısına sahip olabilmesi dolayısıyla da çeşitli liderlik özelliklerini taşıyabilmeleri mümkündür. Araştırma örnekleminin seçileceği firmalar belirlenirken ulusal ve uluslar arası firmaların hemen hemen aynı sayıda olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca örnekleme oluşturan yöneticilerin ulusal firmada çalışma-uluslar arası firmada çalışma, beyaz yakalı işte çalışan ebeveyne sahip olma - mavi yakalı işte çalışan ebeveyne sahip olma gibi araştırmamızın ana kategorileri bakımından dengeli bir biçimde dağılımlarına mümkün olduğunca dikkat edilmiştir. Yöneticilerden geri dönen anket formu sayısı 217 olmuş, bunların 3 tanesi ise tamamen boş verildiği için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunlara ilaveten bazı uluslar arası firmalara elektronik posta yoluyla anket formu ulaştırılmış ve yine elektronik posta yoluyla 31 adet geri dönüş elde edilmiştir. Dolayısıyla 31’i elektronik posta yoluyla, 214’ü ise elden alınmış olmak üzere değerlendirmeye toplam 245 adet anket formu analizlere dahil edilmiştir. Bu belirtilen şekilde veri toplanması ve toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılması yaklaşık 2,5 ay sürmüştür.

Toplam 245 katılımcı yöneticinin 150’si (%68) ulusal, 93’ü (%32) ise uluslar arası firmalara mensuptur. Sadece 2 katılımcı çalıştığı firmayı belirtmemiştir. Örnekleme 141 erkek (%60), 94 kadın (%40) yönetici bulunmaktadır, katılımcıların 10 tanesi cinsiyetle ilgili soruyu cevapsız bırakmışlardır. Kadın yönetici oranının beklenenden yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları aşağıdaki tabloda görülmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi örnekleme genç yöneticiler büyük çoğunluğa sahiptir. Katılımcı yöneticilerin yüzde 80’inden fazlası 40 yaşın altındaki kimselerden oluşmaktadır. 60 yaşın üzerinde ise sadece bir yönetici bulunmaktadır.



Katılımcı Yaşı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
30 yaş altı	87	35,5	35,7	35,7
30-39 yaş arası	110	44,9	45,1	80,7
49 yaş arası	37	15,1	15,2	95,9
50-59 yaş arası	9	3,7	3,7	99,6
60 yaş ve üzeri	1	,4	,4	100,0
Toplam	244	99,6	100,0	
Cevapsız	1	,4		
GenelToplam	245	100,0		

Katılımcıların firmalarında çalışma süreleri ise aşağıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre ele aldığımız yöneticilerin şu anda buldukları firmadaki çalışma süreleri genel olarak çok uzun değil. Örneğin yüzde 60'dan fazlası firmalarında 5 yıl ve daha az süre çalışmış kimseler. Sadece yüzde 15 kadarı mevcut firmasında 10 yıldan daha uzun süredir çalışıyor.

Firmada Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 yıl	45	18,4	18,6	18,6
2-5 yıl	102	41,6	42,1	60,7
6-10 yıl	58	23,7	24,0	84,7
10 yıldan fazla	37	15,1	15,3	100,0
Toplam	242	98,8	100,0	
Cevapsız	3	1,2		
GenelToplam	245	100,0		

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin 7-18 yaşları arasında en uzun süreyle buldukları yerleşim yerlerine baktığımızda ise 86 yöneticinin Türk kültürel değerlerinin (yaklaşık %35), 158 yöneticinin ise batılı (yaklaşık %65) değerlerin yoğun olduğu yerleşim yerlerinde yetiştikleri görülmektedir. Veri girişinde söz konusu yerleşim yerleri kategorize edilirken Ankara, İstanbul ve İzmir illerinin merkezlerinde ve batı ülkelerinde (Kuzey Amerika ve Avrupa) yetişen yöneticiler batılı değerlerin yoğun olduğu yerleşim yerlerinde yetişmiş kimseler olarak, Türkiye'nin diğer illerinde ve doğu ülkelerinde (Arap ülkeleri gibi) yetişen yöneticiler ise doğulu değerlerin ya da geleneksel Türk değerlerinin yoğun olduğu yerleşim yerlerinde yetişmiş kimseler olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların büyük

çoğunluğunun Ankara'da yetişmiş olması batılı değerlerin yoğun olduğu yerleşim yerlerinin oranını yükseltmiştir.

Araştırmamız kapsamındaki yöneticilerin %68'i geleneksel Türk değerlerinin bir başka deyişle doğulu değerlerin hakim olduğu, %32'si ise batılı değerlerin hakim olduğu liselerden mezun kimselerdir. Veri girişinde liseler kategorize edilirken düz lise, İmam Hatip ve doğu ülkelerindeki liselerin mezunları doğulu değerlerin hakim olduğu liselerden mezun kimseler olarak, yabancı dilde eğitim yapan özel okullardan ve batı ülkelerindeki liselerden mezun olanlar ise batılı değerlerin hakim olduğu liselerden mezun kimseler olarak kabul edilmiştir. Üniversitelere göre dağılıma baktığımızda da yöneticilerin %63'ünün doğulu, %37'sinin ise batılı değerlere sahip okullardan mezun olduklarını görmekteyiz. Burada Türkiye'de yabancı dilde eğitim yapan özel üniversiteler, batılı ülkelerdeki üniversiteler ve bunlara ilave olarak iki devlet üniversitesi (ODTÜ ve Boğaziçi Üniversiteleri) batılı değerlerin daha yoğun olduğu üniversiteler olarak, diğer tüm Türk devlet üniversiteleri ve doğulu ülkelerin üniversiteleri ise doğulu değerlere sahip üniversiteler olarak kabul edilmektedir.

Yöneticilerin kişisel değerlerinin şekillenmesinde etkili olmasını beklediğimiz bir diğer etmen olan anne öğrenim düzeylerine baktığımızda sadece %10'unun annesinin üniversite ve üzeri eğitime sahip olduğunu, %90'lık büyük çoğunluğun annelerinin ise lise ve daha alt düzey eğitime sahip olduklarını görüyoruz. Yine elde edilen verilere göre annelerin %14'ü beyaz yakalı pozisyonlarda çalışmakta iken, %86'sı mavi yakalı pozisyonda çalışıyor. Görüldüğü gibi annelerin çalışma pozisyonlarıyla ilgili bulgular anne öğrenim düzeyi ile ilgili bulgularla paralellik arz etmektedir. Çünkü öğrenim düzeyi daha düşük olanların mavi yakalı pozisyonda çalışmaları beklenen bir durumdur. Bu sonuçlara göre örneklemimizdeki yöneticilerin anne öğrenim düzeyleri ve annelerinin çalışmakta olduğu pozisyon bakımından geleneksel Türk kültürel değerlerine daha çok sahip olmaları beklenmektedir. Katılımcıların babalarının öğrenim düzeylerine baktığımızda da anneleriyle benzer bir tabloyla karşılaşılıyor. Babaların %73'ü üniversite altı eğitim düzeyine, %27'si ise üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip kimselerden oluşuyor. Fakat babalarda beyaz yakalı işlerde çalışma oranının annelere göre daha yüksek olduğu görülüyor; %54'ü mavi yakalı, %46'sı ise beyaz yakalı pozisyonda. Bu bulgulara göre

eğitim düzeyi açısından bakılırsa babalarının yöneticiler üzerindeki etkisinin geleneksel Türk kültürel değerlerine sahip olmaları yönünde bir etki olacağı söylenbilir.

Buraya kadar açıkladığımız bulgulara genel olarak bakıldığında araştırma örneklemini oluşturan gıda perakendesi sektörü yöneticilerinin genellikle devlet okullarında eğitim almış, büyükşehirlerde yetişmiş, anne- babalarının eğitim düzeyleri yüksek olmayan genç kimseler oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmamızda incelediğimiz değişkenlerin güvenilirlik düzeylerine bakıldığında tatmin edici bir tablo görülmektedir. Araştırmamız kapsamında toplam olarak dokuz değişken ele alınmaktadır. Bu değişkenler özaşkınlık, özgelişim, değişime açıklık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerleri ile dönüşümsel, işlemsel, görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik değişkenleridir. Bu bölümde söz konusu değişkenlerin bizim örnekleminizde elde edilen güvenilirlik düzeyleri verilecektir.

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda özgelişim değeri için güvenilirlik düzeyi %86,5 (cronbach alpha = .865), özaşkınlık değeri için güvenilirlik düzeyi ise %93 (cronbach alpha = .931) olarak bulunmuştur. zgelişim değerini oluşturan sorulardan herhangi birinin devre dışı bırakılmasının güvenilirlik düzeyini artırıcı bir etkisinin olmayacağı görülmüştür. Aynı durum özaşkınlık değişkeni için de geçerlidir. Muhafazakarlık değişkeni için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu değişkeni oluşturan sorulardan “dünyevi işlerden el ayak çekmek” sorusunun değişkeni oluşturan diğer sorularla ilişkisinin çok düşük düzeyli olduğu hatta bazı sorularla negatif ilişki içinde olduğu görülmüş ve bu nedenle bu soru analizlerde devre dışı bırakılmıştır. Bu soru devre dışı bırakıldığında muhafazakarlık değişkeninin güvenilirlik düzeyi %91 (cronbach alpha = .912) olarak geekleşmiştir. Değişime açıklık değişkeninde de değişkeni oluşturan diğer sorularla negatif veya çok düşük düzeyli ilişki içinde bulunan “iştek ve arzuların giderilmesi (zevk)” sorusu devre dışı bırakılmış ve güvenilirlik düzeyi %79 (cronbach alpha = .792) olarak elde edilmiştir. İncelediğimiz son değer olan toplulukçuluk değerinde de benzer şekilde değişkeni oluşturan diğer sorularla çok düşük düzeyli ilişkisi bulunan ve

çıkarılması halinde güvenilirlik düzeyini artırıcı etki yapacağı görülen “bireylerden grubun hedefleri için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenmelidir” sorusu devre dışı bırakılmış ve böylelikle toplulukçuluk değişkeni için %85’lik (cronbach alpha = .849) bir güvenilirlik düzeyi elde edilmiştir.

Çalışmamızda incelenen liderlik değişkenlerinde de kişisel değer değişkenlerindeki duruma paralel şekilde tatmin edici güvenilirlik düzeyleri elde edilmiştir. Dönüşümsel liderlik için güvenilirlik düzeyi %88 (cronbach alpha = .884), ilişki odaklı liderlik için %96 (cronbach alpha = .957) ve işlemsel liderlik içinse %73 (cronbach alpha = .729) olarak gerçekleşmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçek geçerliliğinin belirlenmesi için AMOS 6.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kişisel değerler ölçeği ve ayrıca liderlik tarzı ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizlerinde elde edilen GFI (Goodness of fit index), CFI (Comparative fit index), TLI (Tucker-Lewis index) ve RMSEA (Root mean squared error of approximation) değerleri aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

	GFI	CFI	TLI	RMSEA
1 faktörlü model	.672	.702	.681	.094
5 faktörlü model $\alpha$	.774	.792	.779	.071
5 faktörlü model *	.893	.915	.903	.064

$\alpha$  Schwartz değerler ölçeği için elde edilen sonuçlar

\* Schwartz değerler ölçeğinden 6 madde devre dışı bırakıldığında elde edilen sonuçlar

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi katılımcılara uygulanan Schwartz kişisel değerler ölçeği için ölçekten hiçbir madde silmeden elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin geçerliliğinin bu orijinal haliyle yeteri kadar tatmin edici olmadığını göstermektedir. Bu sebeple faktör yükleri diğerlerine göre oldukça düşük olan 6 madde devre dışı bırakılmış ve böylelikle tablonun son satırındaki sonuçlar elde edilmiştir. Bu son elde edilen değerler ölçek geçerliliğinin ölçeğin bu yeni haliyle yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Burada devre dışı bırakılan maddeler yukarıda belirtilen ve güvenilirlik analizlerinde devre dışı bırakılan üç maddeye ek olarak özgeleşim değerlerinin bir boyutu

olan “toplumdaki görüntümü koruyabilmek” ve “yetkin olmak” maddeleri ile değişime açıklık değerlerinin “heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak” maddesidir.

	GFI	CFI	TLI	RMSEA
1 faktörlü model	.754	.676	.641	.100
2 faktörlü model	.907	.926	.908	.051

MLQ (Multiple leadership questionnaire) liderlik ölçeği için elde edilen sonuçlar

Yukarıda görülen tablo da araştırmamız kapsamında uygulanan MLQ liderlik ölçeğinin geçerlilik düzeyiyle ilgili verileri içermektedir. Tablonun ikinci satırında görülen veriler araştırmamızda kullandığımız liderlik ölçeğinden hiçbir madde çıkarılmadan elde edilen sonuçlardır. Bu sonuçlar ölçek geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 4.3. Veri Analizleri

Bu bölümde araştırmamızın hipotezlerini etmek için yapılan veri analizlerine ilişkin bilgilere ve analizlerde elde edilen sonuçlara yer verilmektedir. Öncelikle 1. ve 2. hipotezlere yanıt bulmak için t-Test analizine başvurulmuş, sonrasında ise 3. hipotezin test edilmesi için moderated regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3.1. Ulusal ve Uluslar arası Firma Yöneticilerinin Kişisel Değerler Bakımından Farklılaşmaları

Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapılan veri analizlerinde güvenilirlik analizlerinde de olduğu gibi SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Veri analizlerinde öncelikle ulusal ve uluslar arası firmalarda hangi değerlerin daha yoğun olarak benimsendiğinin belirlenmesi amacıyla ulusal ve uluslar arası firmaların çalışmamızda ele alınan beş kişisel değer türü bakımından farklılaşmaları t-Test yöntemiyle incelenmiştir.

Ulusal ve uluslar arası firma yöneticilerinin özaşkınlık değerleri bakımından farklılaşmalarının tespit edilmesi için yapılan t-Test analizi sonucunda bu iki firma türü arasında özaşkınlık değerleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p < .001$ ). Elde edilen ortalamalara bakıldığında ulusal firmalar için özaşkınlık ortalamasının 5.22, uluslar arası firmalar için özaşkınlık ortalamasının 4.03 olduğu görülmektedir. Buna göre daha önce ilgili hipotezde de öngörüldüğü gibi ulusal firmalarda özaşkınlık değerleri uluslar arası firmalara nazaran daha yoğun biçimde benimsenmiştir sonucuna ulaşılmaktadır.

Ulusal ve uluslar arası firmaların özgeleşim değerleri bakımından farklılaşmalarının tespit edilmesi için yapılan t-Test analizi sonucunda bu iki firma türü arasında özgeleşim değerleri açısından da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p < .01$ ). Bu analizde elde edilen ortalamalara bakıldığında ulusal firmalar için özgeleşim ortalamasının 4.59, uluslar arası firmalar için özgeleşim ortalamasının ise 5.36 olduğu görülmektedir. Buna göre uluslararası firmalarda özgeleşim değerleri ulusal firmalara nazaran daha yoğun biçimde benimsenmiştir sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç konuyla ilgili öngörülerimizi kısmen doğrulamaktadır çünkü ilgili hipotezlerde iki firma türü arasında özgeleşim değerleri bakımından farklılaşma olmayacağı, her iki firma türünde de özgeleşim değerlerinin yoğun olacağı öngörülmekteydi. Burada ise bir farklılaşma görülüyor fakat yine de uluslar arası firmalarda özgeleşim değerlerinin yoğun çıkması ilgili öngörümüzle örtüşüyor. Ayrıca ulusal firmalardaki yaklaşık 4.6 düzeyindeki özgeleşim değeri ortalaması da aslında bu firmalarda da özgeleşim değerlerinin çok da düşük olmadığını göstermektedir.

Muhafazakarlık değeri açısından bakıldığında da yapılan t-Test analizi bu iki firma kategorisinin istatistiksel olarak farklılaştığını gösteriyor ( $p < .001$ ). t-Test sonucuna göre ulusal firmaların muhafazakarlık değeri ortalaması 4.85, uluslar arası firmaların ortalaması ise 3.54'dür. Dolayısıyla ulusal firmalarda muhafazakarlık değerleri uluslar arası firmalara kıyasla daha yoğun olarak benimsenmiştir şeklinde bir sonuca ulaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç ise ilgili hipotezimizi doğrulamaktadır.

Yapılan t-Test analizi değişime açıklık değerleri bakımından da ulusal ve uluslararası firmaların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma içinde olduğunu

göstermektedir ( $p < .01$ ). Analiz sonuçlarında ulusal firmaların değişime açıklık değeri ortalamasının 4.68, uluslar arası firmaların ortalamasının ise 4.05 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre değişime açıklık değerlerinin ulusal firmalarda daha yoğun olarak benimsendiği görülmektedir.

Sözkonusu iki tür firmanın toplulukçuluk değerleri bakımından farklılaşması incelendiğinde de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ). t-Test analizi sonucuna göre ulusal firmaların toplulukçuluk değeri ortalaması 5.45, uluslar arası firmaların ortalaması ise 4.18'dir. Dolayısıyla ulusal firmalarda toplulukçuluk değerleri uluslar arası firmalara kıyasla daha yoğun olarak benimsenmiştir sonucuna ulaşılmaktadır. Bu analiz sonucu da ilgili hipotezimizi doğrulamaktadır.

Ulusal ve uluslararası firma yöneticilerinin benimsedikleri kişisel değerler bakımından farklılaşmalarını yaptığımız analizlerle incelediğimiz bu bölümde sonuç olarak konuyla ilgili hipotezimizi (H1a) doğrulayan şekilde ulusal firma yöneticilerinin özaşkınlık, değişime açıklık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerlerini uluslar arası firma yöneticilerine kıyasla daha çok benimsediğini görmekteyiz. Elde edilen bu sonuçlarda H1a hipoteziyle uyuşmayan tek nokta özgeleşim değerlerinin uluslar arası firmalarda daha çok benimsendiğinin görülmesidir. Ancak ulusal firma yöneticilerinin özgeleşim değerleri ortalaması uluslar arası firma yöneticilerine kıyasla az olmakla birlikte yine de 4.6 düzeyiyle 4 puanın üzerine çıkarak özgeleşim değerlerinin bizim de öngördüğümüz gibi ulusal firmalarda da çok düşük düzeyde olmadığını göstermektedir. Ancak aynı zamanda bu 4.6 puanlık ortalamayla özgeleşim değerleri ulusal firma yöneticilerinin diğer değerlere nazaran en az düzeyde benimsedikleri kişisel değer türüdür.

#### **4.3.2. Ulusal ve Uluslar arası Firma Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Bakımından Farklılaşmaları**

Bu bölümde ulusal ve uluslar arası firmalarda hangi liderlik tarzlarının daha çok benimsendiğinin belirlenmesi için yapılan t-Test analizlerinin sonuçları yer almaktadır. Öncelikle dönüşümsel liderlik bakımından bu iki tür firma arasında istatistiksel farklılık araştırılmış ve anlamlı bir farklılık olduğu yapılan t-Test ile görülmüştür ( $p = .001$ ). Ulusal

firmalarda dönüşümsel liderlik ortalaması 3.03, uluslar arası firmalarda ise 2.51 olarak bulunmuştur. Bu sonuç dönüşümsel liderliğin ulusal firmalarda daha çok benimseneceğine ilişkin öngörümüzü desteklemektedir. Her iki grup arasında dönüşümsel liderlikle benzer şekilde ilişki odaklı liderlik bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir ( $p < .01$ ). İlişki odaklı liderlikte de 3.85'lik ortalama ile ulusal firma yöneticileri 3.06 ortalamaya sahip uluslar arası firma yöneticilerini geride bırakmaktadır. Bu sonuç da ilgili hipotezimizi doğrular nitelikte. Burada ayrıca uluslar arası firma yöneticilerinin ilişki odaklı liderliğe dönüşümsel liderlikten daha yatkın oldukları da ortalamalara bakıldığında anlaşılıyor. İşlemsel liderlik bakımından da her iki firmaya mensup yöneticiler arasında hipotezimizi doğrulayan nitelikte bir farklılık olduğu yapılan t-Test ile anlaşılmıştır ( $p < .001$ ). Ulusal firmaların işlemsel liderlik ortalaması 2.66 düzeyinde kalırken uluslar arası firmaların işlemsel liderlik ortalamasının 3.03 olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak bu bölümdeki bulgular özetlenirse ulusal firma yöneticilerinin dönüşümsel liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarını uluslar arası firma yöneticilerine kıyasla daha çok tercih ettiklerini, uluslar arası firma yöneticilerinin ise işlemsel liderlik tarzını ulusal firma yöneticilerine kıyasla daha çok tercih ettiklerini görmekteyiz. Bu sonuçlar çalışma modelindeki ve H2a hipotezindeki öngörülerimizle tam olarak örtüşmektedir. Burada belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta ulusal firma yöneticilerinin 3.85 ortalama ile ilişki odaklı liderliği dönüşümsel liderlikten de fazla benimsiyor olmalarıdır. Çünkü ulusal firma yöneticilerinin dönüşümsel liderlik ortalaması 3.03 puandır.

#### **4.3.3. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Yetiştikleri Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması**

Katılımcı yöneticilerin 7-18 yaşları arasında en uzun süreyle buldukları yerleşim yerinin niteliğine bağlı olarak özaşkınlık değerleri bakımından farklılaşmalarının tespit edilmesi için yapılan t-Test analizi sonucunda geleneksel Türk değerlerinin yoğun olduğu bölgelerde yetişenlerle batılı değerlerin yaygınlaştığı bölgelerde yetişen yöneticiler arasında özaşkınlık değerleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı



görülmüştür ( $p > .05$ ). Bu iki grup arasında özgeleşim değerleri bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı yine t-Test analizi sonucunda görölmektedir ( $p > .1$ ). Geleneksel değerlerimizin hakim olduğu bölgelerde yetişen yöneticilerle batılı değerlere görel olarak bir yakınsamanın olmasını beklediğimiz bölgelerde yetişen yöneticiler değişime açıklık değerleri bakımından da farklılaşmamaktadır ( $p > .1$ ). Her iki grubun değişime açıklık ortalaması neredeyse aynıdır; geleneksel değerlerin yoğun olduğu bölgede yetişenler için 4.52, batılı değerlerin daha yaygın olduğu bölgede yetişenler içinse 4.46. Yine bu iki grup arasında muhafazakarlık değerleri bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > .05$ ). Sözkonusu iki grup son olarak toplulukçuluk değerleri bakımından değerlendirildiğinde yapılan t-Test analizine göre anlamlılık düzeyi sınırda olmasına rağmen ( $p = .052$ ) iki grup arasında toplulukçuluk değerleri bakımından da bir farklılık olmadığı görölmektedir.

Bu bölümde elde edilen sonuçların hiçbirisi çalışma modelindeki ve H1b hipotezindeki öngörülerimizle uyuşmamaktadır. Geleneksel Türk kültür değerlerinin hakim olduğu yerleşim yerlerinde yetişenlerle batılı değerlerin daha yaygın olduğu yerleşim yerlerinde yetişenler arasında kişisel değerler bakımından farklılık olmadığı görölmektedir.

#### **4.3.4 Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Yetiştikleri Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması**

Katılımcı yöneticilerin 7-18 yaşları arasında en uzun süreyle buldukları yerleşim yerinin niteliğine bağlı olarak dönüşümsel liderlik tarzı bakımından farklılaşmalarının tespit edilmesi için yapılan t-Test analizi sonucunda geleneksel Türk değerlerinin yoğun olduğu bölgelerde yetişenlerle batılı değerlerin yaygınlaştığı bölgelerde yetişen yöneticiler arasında işlemsel liderlik tarzını tercih etmeleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir ( $p > .05$ ). Dolayısıyla elde edilen sonuçlar işlemsel liderlik tarzının benimsenme düzeyinin yöneticinin yetişmiş olduğu yerleşim yerine göre farklılık arz edeceğini iddia eden H2b hipotezimizi doğrulamamaktadır. Fakat diğer taraftan Türk değerlerinin yoğun olduğu bölgelerde yetişenlerle batılı değerlerin daha yaygın olacağını kabul ettiğimiz bölgelerde yetişen yöneticiler arasında ilişki odaklı liderlik tarzını tercih etme düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p <$

.05). Geleneksel Türk değerlerinin yoğun olacağını kabul ettiğimiz bölgelerde yetişen yöneticilerin ilişki odaklı liderlik ortalaması 3.94 olarak gerçekleşirken, batılı değerlerin yaygınlaşmış olduğunu kabul ettiğimiz bölgelerde yetişen yöneticilerin ilişki odaklı liderlik ortalaması 3.39'da kalmaktadır. İlişki odaklı liderlikle ilgili olarak elde edilen bu farklılık düşük düzeyli de olsa çalışmamızın modelindeki ve H2b hipotezindeki bu konuyla ilgili öngörümüzü destekler niteliktedir.

Sonuç olarak H2b hipotezi bu bölümde elde edilen araştırma bulgularına göre kısmen doğrulanmaktadır.

#### **4.3.5. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Öğrenim Gördükleri Liseye Göre Farklılaşması**

Araştırmamızdaki katılımcı yöneticileri öğrenim gördükleri liselerinin özelliklerine göre iki grupta ele aldığımız daha önce de belirtilmişti. Birinci gruptaki yöneticiler düz lise, İmam Hatip liseleri ve doğu ülkelerindeki liseler gibi daha önce açıklanan geleneksel Türk değerlerinin eğitim-öğretiminde hakim olduğu liselerden mezun kimselerden, ikinci gruptaki yöneticiler ise yabancı dilde eğitim yapan özel okullardan ve batı ülkelerindeki liseler gibi geleneksel Türk değerlerinden ziyade batılı değerlerin yaygın olduğu liselerden mezun olmuş kimselerden oluşmaktadır.

Sözü edilen bu iki gruptaki yöneticilerin hangi kişisel değer türlerine daha yoğun olarak sahip olduğunun tespit edilmesi amacıyla t-Test analizi uygulanmış, iki grup arasında özaşkınlık değerleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüş ( $p < .001$ ) ve geleneksel Türk değerlerinin hakim olduğu liselerden mezun yöneticilerin özaşkınlık değerlerini batılı değerlerin yaygın olduğu liselerden mezun yöneticilere göre daha fazla benimsediği sonucu elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre birinci gruptaki yöneticiler 4.94'lük oldukça yüksek bir özaşkınlık ortalamasına sahiptirler, ikinci gruptaki yöneticilerin özaşkınlık ortalaması ise 3.62'dir. Ayrıca bu iki grup arasında özgeçişim değerleri açısından da farklılaşma tespit edilmiştir ( $p < .01$ ). Özgeçişim değerleri ikinci grupta (batılı değerlerin yaygın olduğu okullardan mezunlar) 5.43'lük ortalamayla

birinci grubun 4.82'lik ortalamasının üzerinde gerçekleşmektedir. Değişime açıklık değerlerinin benimsenme düzeyi de Türk değerlerinin hakim olduğu liselerden mezun yöneticilerle diğer gruptaki yöneticiler arasında farklılık arz etmektedir ( $p < .01$ ). Türk değerlerinin hakim olduğu liselerden mezun yöneticilerin değişime açıklık ortalaması (4.52), diğer gruptaki yöneticilerin ortalamasından (3.96) fazladır. Benzer şekilde toplulukçuluk değerlerinin benimsenme düzeyi de Türk değerlerinin hakim olduğu liselerden mezun yöneticilerle diğer gruptaki yöneticiler arasında farklılık arz etmektedir ( $p < .001$ ). Türk değerlerinin hakim olduğu liselerden mezun yöneticilerin toplulukçuluk ortalaması (5.14), diğer gruptaki yöneticilerin ortalamasından (3.92) oldukça yüksektir. Muhafazakarlık değerlerinin de Türk değerlerinin hakim olduğu liselerden mezun yöneticilerde çok daha fazla olduğunu analiz sonuçlarından görmekteyiz ( $p < .001$ ). Türk değerlerinin daha yoğun olduğunu düşündüğümüz liselerden mezun yöneticilerin muhafazakarlık ortalaması 4.55 ile diğer gruptaki yöneticilerin 3.08'lik ortalamasının çok daha üzerinde gerçekleşmektedir.

İncelediğimiz beş kişisel değer türü için de bu bölümde elde edilen bulgular öngörülerimizle ve H1c hipoteziyle örtüşmekte ve geleneksel Türk kültürel değerlerinin yoğun olduğu liselerden mezun olmanın özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerinin benimsenmesini, batılı değerlerin daha yoğun olduğu liselerden mezun olmanın ise özgeleşim değerlerinin benimsenmesini beraberinde getireceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

#### **4.3.6. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Öğrenim Gördükleri Liseye Göre Farklılaşması**

Bu bölümde de katılımcı yöneticilerin tercih ettikleri liderlik tarzının mezun oldukları lisenin niteliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Bu doğrultuda t-Test analizi uygulanmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Her iki grup arasında ilişki odaklı liderlik tercihi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmektedir ( $p < .05$ ). Türk değerlerinin yoğun olduğu liselerden mezun olan yöneticilerin ilişki odaklı liderlik ortalaması 3.67, batılı değerlerin yoğun

olduğu liselerden mezun olan yöneticilerin ilişki odaklı liderlik ortalaması ise 2.89'dur. Dolayısıyla ilişki odaklı liderlik Türk değerlerinin yoğun olduğu liselerden mezun yöneticiler tarafından daha fazla benimsenmektedir sonucu ortaya çıkmaktadır. İşlemsel liderlik tarzının benimsenmesi açısından da gruplar farklılaşmaktadır ( $p = .001$ ). Batılı değerlerin hakim olduğu liselerden mezunların işlemsel liderlik ortalaması 3.16 ile Türk değerlerinin hakim olduğu liselerden mezunların 2.76'lık ortalamasından bir miktar daha yüksektir.

İncelediğimiz üç liderlik türü için de bu bölümde elde ettiğimiz bulgular kuramsal bölümdeki öngörülerimizle ve H2c hipoteziyle tamamen örtüşmekte ve geleneksel Türk kültürel değerlerinin yoğun olduğu liselerden mezun olmanın ilişki odaklı liderlik tarzının benimsenmesini, batılı değerlerin daha yoğun olduğu liselerden mezun olmanın ise işlemsel liderlik tarzının benimsenmesini beraberinde getireceği görüşünü desteklemektedir.

#### **4.3.7. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Mezun Oldukları Üniversiteye Göre Farklılaşması**

Araştırmamıza katılan gıda perakendesi sektörü yöneticilerini mezun oldukları üniversitelerinin özelliklerine göre iki grupta ele aldığımız daha önce çalışmamızın kuramsal bölümünde açıklanmıştı. Buna göre birinci gruptaki yöneticiler ODTÜ ve Boğaziçi Üniversiteleri hariç tüm Türk devlet üniversiteleri ve doğulu ülkelerin (Arap ülkeleri gibi) üniversitelerinden mezun kimselerden oluşmaktadır. Bu gruptaki yöneticilerin doğulu değerlere ya da geleneksel Türk değerlerine daha yatkın olacakları beklenmektedir. İkinci gruptaki yöneticiler ise Türkiye'de yabancı dilde eğitim yapan özel üniversiteler, batılı ülkelerdeki üniversiteler (Avrupa ve Amerika gibi) ve bunlara ilave olarak iki devlet üniversitesinden (ODTÜ ve Boğaziçi Üniversiteleri) mezun yöneticilerden oluşmaktadır. Bu ikinci gruptaki yöneticilerin ise batılı değerlere daha yatkın olmaları beklenmektedir.

Bu iki gruptaki yöneticilerin hangi kişisel değer türlerini daha fazla benimsemiş olduklarının belirlenmesi amacıyla t-Test analizi uygulanmış, iki grup arasında özaşkınlık

değerleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüş ( $p < .001$ ) ve geleneksel Türk değerlerinin hakim olduğu üniversitelerden mezun yöneticilerin özaşkinlık değerlerini batılı değerlerin yaygın olduğu üniversitelerden mezun yöneticilere göre daha fazla benimsediği sonucu elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre birinci gruptaki yöneticilerin özaşkinlık ortalaması 4.79 olarak gerçekleşmekte, ikinci gruptaki yöneticilerin özaşkinlık ortalaması ise 3.47 olmaktadır. Ayrıca bu iki grup arasında özgeleşim değerleri açısından da farklılaşma tespit edilmiştir ( $p < .01$ ). Özgeleşim değerleri ikinci grupta (batılı değerlerin yaygın olduğu okullardan mezunlar) 5.62'lik ortalamayla birinci grubun 4.77'lik ortalamasının üzerinde gerçekleşmektedir. Toplulukçuluk değerlerinin benimsenme düzeyi de Türk değerlerinin hakim olduğu üniversitelerden mezun yöneticilerle diğer gruptaki yöneticiler arasında farklılık arz etmektedir ( $p < .001$ ). Türk değerlerinin hakim olduğu üniversitelerden mezun yöneticilerin toplulukçuluk ortalaması (5.16), diğer gruptaki yöneticilerin ortalamasından (3.31) yaklaşık 2 puan yüksektir. Muhafazakarlık değerlerinin de Türk değerlerinin hakim olduğu üniversitelerden mezun yöneticilerde daha fazla olduğunu t-Test analizi sonuçlarından görmekteyiz ( $p = .001$ ). Türk kültür değerlerinin daha yoğun olduğunu düşündüğümüz üniversitelerden mezun yöneticilerin muhafazakarlık ortalaması 4.35 ile diğer gruptaki yöneticilerin 2.93'lük ortalamasının çok daha üzerinde gerçekleşmektedir.

Araştırmamız kapsamındaki beş kişisel değer türü için bu bölümde elde edilen bulgular da kişisel değerlerin mezun olunan lise türüne göre farklılaşmasının incelendiği bölümle benzer biçimde öngörülerimizle ve H1d hipoteziyle örtüşmekte ve geleneksel Türk kültürel değerlerinin yoğun olduğu üniversitelerden mezun olmanın aynen liselerde olduğu gibi özaşkinlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerinin benimsenmesini, batılı değerlerin daha yoğun olduğu üniversitelerden mezun olmanın ise özgeleşim değerlerinin benimsenmesini beraberinde getireceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

#### **4.3.8. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye Göre Farklılaşması**

Bu bölümde katılımcı yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının mezun oldukları üniversitenin niteliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Bu doğrultuda t-Test analizi uygulanmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

İlişki odaklı liderlik tarzının tercih edilme düzeyleri açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p < .05$ ). Batılı değerlerin etkisine daha fazla rastlanacağını düşündüğümüz üniversitelerden mezun yöneticilerin ilişki odaklı liderlik ortalaması 2.76 iken Türk değerlerinin etkisinin daha yoğun olduğu üniversitelerden mezun yöneticilerde ortalama 3.61 olmaktadır. Her iki grup için işlemsel liderlik tarzının benimsenme düzeyi de farklılık arz etmektedir ( $p < .001$ ). Batılı değerlerin hakim olduğu üniversitelerden mezun yöneticilerin işlemsel liderlik ortalaması 3.25, diğer gruptaki yöneticilerin ortalaması ise 2.72'dir.

İncelediğimiz iki liderlik türü için de bu bölümde elde ettiğimiz analiz sonuçları çalışmamızın kuramsal bölümündeki öngörülerimizle örtüşerek H2d hipotezini tamamen doğrulamakta ve geleneksel Türk kültürel değerlerinin yoğun olduğu üniversitelerden mezun olmanın ilişki odaklı liderlik tarzlarının benimsenmesini, batılı değerlerin daha yoğun olduğu üniversitelerden mezun olmanın ise işlemsel liderlik tarzının benimsenmesini beraberinde getireceği görüşünü desteklemektedir.

#### **4.3.9. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Annelerinin Mesleğine Göre Farklılaşması**

Kişilerin yetişmesinde belki de en önemli role sahip ebeveynlerinin sosyo-ekonomik özelliklerinin o kişilerin kişisel değerlerinin şekillenmesinde ciddi düzeyde etki yapacağı kuramsal bölümlerde açıklanmıştı. Bu açıklamalar doğrultusunda bu bölümde katılımcı yöneticilerin kişisel değerlerinin annelerinin sosyo-ekonomik statülerinin ana göstergelerinden olan meslek türüne göre farklılaşması incelenmektedir. Bu amaçla yapılan t-Test analizi sonuçları ve açıklamalar aşağıda verilmektedir.

Daha önce de açıklandığı üzere mavi yakalı meslek sahibi annelerin geleneksel Türk kültür değerlerine bağlı olacağı, beyaz yakalı meslek sahibi annelerin ise batılı değerleri de belli bir düzeyde içselleştirdikleri kabul edilmekte ve çalışmanın hipotezleri bu doğrultuda geliştirilmektedir. Yapılan t-Test analizi sonuçlarına göre beyaz yakalı işte çalışan annelerin yetiştirdiği yöneticilerle mavi yakalı işte çalışan annelerin yetiştirdiği yöneticiler arasında özaşkinlık değerlerini benimseme düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p = .001$ ). Mavi yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticiler 4.94'lük özaşkinlık ortalamasıyla 4.06'lık özaşkinlık ortalamasına sahip beyaz yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticilerden daha üst düzeyde özaşkinlığa sahipler. Mavi yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticilerle beyaz yakalı anelerin yetiştirdiği yöneticiler arasında toplulukçuluk değerlerini benimseme düzeyleri de farklılık arz ediyor ( $p < .001$ ). Mavi yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticiler 5.14'lük toplulukçuluk ortalamasıyla 3.89'lük toplulukçuluk ortalamasına sahip beyaz yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticilerden daha üst düzeyde toplulukçuluğa sahipler. Benzer şekilde iki grupta muhafazakarlık değerlerinin benimsenme düzeyleri de farklılık arz ediyor ( $p < .01$ ). Mavi yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticiler 4.55 ortalamayla 3.55 ortalamaya sahip diğer gruba nazaran muhafazakarlık değerlerini daha fazla benimsiyorlar. Diğer taraftan mavi ve beyaz yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticiler arasında özgeleşim değerleri bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır ( $p > .05$ ). Her iki grubun özgeleşim ortalamalarının yüksek sayılabilecek düzeyde olduğu görülüyor; mavi yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticiler için 4.86, beyaz yakalı annelerin yetiştirdiği yöneticiler için 5.25. Benzer şekilde iki grup değişime açıklık değerlerini benimseme düzeyi açısından da farklılaşmıyor ( $p > .05$ ).

Bu bölümde açıkladığımız sonuçlara genel bir bakış yapıldığında ele aldığımız kişisel değer türlerinden özgeleşim değerleri için öngörülerimizin doğrulanmadığı, özaşkinlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerleri ile ilgili öngörülerimizin ise doğrulandığı görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bu bulgularla H1g hipotezi kısmen doğrulanmaktadır.

#### **4.3.10. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Annelerinin Mesleğine Göre Farklılaşması**

Yöneticilerin liderlik tarzlarının annelerinin yaptığı işin niteliğine göre farklılaşmasının incelenmesi için t-Test analizi uygulanmıştır. Analizlerde elde edilen sonuçlara göre ilişki odaklı liderlik için iki grup arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p < .05$ ). Mavi yakalı anneye sahip yöneticilerin ilişki odaklı liderlik ortalaması 3.64, beyaz yakalı anneye sahip yöneticilerin ortalaması ise 2.85'dir. Ancak her iki grubun işlemsel liderlik tarzını benimseme düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık arz etmediği görülmektedir ( $p > .1$ ). Bu sonuçlar ilişki odaklı liderlik için öngörülerimizi doğrulamakta, işlemsel liderlik içinse öngörülerimizle uyuşmamaktadır. Dolayısıyla bu bölümde elde ettiğimiz bulgular H2g hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

#### **4.3.11. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Babalarının Mesleğine Göre Farklılaşması**

Bu bölümde araştırma kapsamındaki yöneticilerin kişisel değerlerinin yetişmelerinde ve dolayısıyla bu değerlerin oluşmasında önemli rolü olan babalarının sosyo-ekonomik statülerinin ana göstergelerinden meslek türüne göre farklılaşması incelenmektedir. Bu amaçla yapılan t-Test analizi sonuçları ve açıklamalar aşağıda verilmektedir.

Mavi yakalı ve beyaz yakalı işe sahip babaların yetiştirdiği yönetici grupları arasında özaşkınlık değerlerinin benimsenmesi açısından bir fark olup olmadığının belirlenmesi için yapılan t-Test analizi sonucunda bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p < .001$ ). Mavi yakalı işte çalışan babaların yetiştirdiği yöneticilerin özaşkınlık ortalaması (5.14) beyaz yakalı işe sahip babaların yetiştirdiği yöneticilerin ortalamasından (4.34) yüksektir. Aynı durum muhafazakarlık değerleri için de geçerlidir, iki grubun muhafazakarlık düzeyleri farklıdır ( $p < .001$ ). Özaşkınlık değerleri ile benzer şekilde birinci grubun (mavi yakalı işe sahip babası olanlar) muhafazakarlık değerlerini benimseme düzeyi (4.72) ikinci grubun (beyaz yakalı işe sahip babası olanlar) benimseme düzeyinden (3.83) yüksektir. İki grubun değişime açıklık değerlerini benimseme düzeyleri



de farklılık arz etmektedir ( $p < .01$ ). Yine birinci grubun değişime açıklık değeri ortalaması (4.61) ikinci grubun ortalamasının (4.20) üzerindedir. Toplulukçuluk değerlerinin benimsenmesi bakımından da gruplar farklılaşmaktadır ( $p = .001$ ). Birinci grubun toplulukçuluk değeri ortalaması 5.22 iken ikinci grubun ortalaması 4.50 ile bu düzeyin altındadır. Grupların farklılaşması son olarak özgelişim değerleri açısından analiz edilmiştir fakat diğer değerlerin aksine özgelişim değerleri bakımından bir farklılık gözlenmemektedir ( $p > .05$ ).

Bu bölümde açıkladığımız sonuçlara genel bir bakış yapıldığında özgelişim değerleri dışındaki kişisel değer türleri için ilgili öngörülerimizin doğrulandığını görmekteyiz. Mavi yakalı işte çalışan babaların yetiştirdiği yöneticilerde özaşkınlık, toplulukçuluk, muhafazakarlık değerleri batılı değerleri daha çok içselleştirmiş olduğunu düşündüğümüz beyaz yakalı işe sahip babaların yetiştirdiği yöneticilere nazaran daha çok benimsenmektedir. Diğer taraftan öngörümüze göre beyaz yakalı işe sahip babaların yetiştirdiği yöneticilerde özgelişim değerlerine daha fazla rastlanacaktı fakat elde edilen bulgular bu öngörümüzü doğrulamamaktadır. Dolayısıyla araştırmamızın bulguları H1h hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

#### **4.3.12. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Babalarının Mesleğine Göre Farklılaşması**

Yöneticilerin liderlik tarzlarının babalarının yaptığı işin özelliklerine göre farklılaşmasının incelenmesi için yine t-Test analizi uygulanmıştır. Analizlerde elde edilen sonuçlara göre ilişki odaklı liderlik açısından iki grup arasında bir farklılık sözkonusudur ( $p < .01$ ). Mavi yakalı babaya sahip yöneticilerin ilişki odaklı liderlik ortalaması 3.94, beyaz yakalı babaya sahip yöneticilerin ortalaması ise 3.18'dir. Fakat her iki grubun işlemsel liderlik tarzını tercih etme düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık arz etmediği görülmektedir ( $p > .05$ ). Bu sonuçlar ilişki odaklı liderlik için öngörülerimizi doğrulamakta, işlemsel liderlik içinse ilgili öngörülerimizle örtüşmemektedir. Dolayısıyla araştırmamızın bulguları H2h hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

#### 4.3.13. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Annelerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Biryelerin yetişmesinde, dünya görüşlerinin ve kişisel değerlerin belirlenmesinde ebeveynlerinin önemli bir role sahip olduğunu ve bu rolün çalışmamızın hipotezlerinin geliştirilmesinde dikkate alındığını daha önce de belirtmiştik. Annelerin çeşitli niteliklerinin özellikle de eğitim düzeylerinin yetiştirdikleri çocukların genel sosyal ve zihinsel yapısına önemli yansımaları olacağı fikrinden hareketle geliştirilen hipotezlerimizin test edilmesi amacıyla bu bölümdeki analizler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan t-Test analizi sonucuna göre üniversite ve üzeri eğitime sahip olan annelerin yetiştirdiği yöneticiler ile üniversite altı eğitim düzeyine sahip annelerin yetiştirdiği yöneticiler arasında özaşkınlık değerleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ). Üniversite altı eğitim düzeyine sahip annelerin yetiştirdiği yöneticiler özaşkınlık değerlerini üniversite ve üzeri eğitime sahip olan annelerin yetiştirdiği yöneticilerden daha fazla benimsemektedir. Birinci grubun özaşkınlık ortalaması 4.89, ikinci grubun ise 4.08'dir. Muhafazakarlık değerlerinin benimsenme düzeyleri de iki grup arasından anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < .001$ ). Üniversite altı eğitim düzeyine sahip annelerin yetiştirdiği yöneticiler muhafazakarlık değerlerini üniversite ve üzeri eğitime sahip olan annelerin yetiştirdiği yöneticilerden daha fazla benimsemektedir. Birinci grubun muhafazakarlık ortalaması 4.50, ikinci grubun ise 3.47'dir. Bu iki değerle paralel şekilde toplulukçuluk değerlerinin benimsenme düzeyleri bakımından da iki grup arasında önemli düzeyde farklılık bulunmaktadır ( $p < .001$ ). Birinci grup (üniversite altı eğitime sahip annelerin çocukları) 5.13 ortalamaya, ikinci grup 3.82 ortalamaya sahiptir. Ayrıca özgeleşim değerlerinin de iki grup arasında farklılık arz ettiği ( $p < .01$ ) ve üniversite ve üzeri eğitime sahip annelerin çocuklarından oluşan yöneticilerin özgeleşim ortalamalarının (5.44) diğer gruptaki yöneticilerin özgeleşim ortalamasından (4.83) daha yüksek olduğu da görülmüştür.

Bu bölümde elde ettiğimiz sonuçlar H1e hipoteziyle tam olarak uyum içindedir. Annelerinin eğitim düzeyinin yüksek olduğu grupta özgeleşim değerlerinin daha fazla benimsendiğini, düşük olduğu grupta ise geleneksel Türk değerleriyle paralel olan

özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerinin daha fazla benimsendiğini göstermektedir.

#### **4.3.14. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Annelerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması**

Analiz sonuçlarına göre iki grup arasında işlemsel liderlik tarzının tercih edilme düzeyleri bakımından farklılık görülmektedir ( $p < .05$ ). Üniversite altı eğitim düzeyindeki annelere sahip yöneticilerin işlemsel liderliği benimseme düzeyleri 2.78, üniversite ve üzeri eğitim düzeyindeki annelere sahip yöneticilerin ise bunun çok az üzerinde 3.00 olarak bulunmaktadır. İlişki odaklı liderlik tarzının tercih düzeyi iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). Dolayısıyla bu bölümde elde edilen sonuçlar işlemsel liderlik bakımından öngörümüzü doğrularken, ilişki odaklı liderlik bakımından doğrulamamaktadır. Sonuç olarak araştırmamızın H2e hipotezi kısmen doğrulanmaktadır.

#### **4.3.15. Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Babalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması**

Bu bölümde yapılan t-Test analizi sonuçlarına göre üniversite ve üzeri eğitime sahip olan babaların yetiştirdiği yöneticiler ile üniversite altı eğitime sahip babaların yetiştirdiği yöneticiler arasında özaşkınlık değerleri bakımından önemli düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ). Üniversite altı eğitime sahip babaların yetiştirdiği yöneticiler özaşkınlık değerlerini üniversite ve üzeri eğitime sahip olan babaların yetiştirdiği yöneticilerden daha fazla benimsemektedir. Birinci grubun özaşkınlık ortalaması 5.07, ikinci grubun ortalaması ise 4.09'dur. Benzer durum muhafazakarlık değerleri için de sözkonusudur ( $p = .001$ ). Birinci gruptaki yöneticilerin muhafazakarlık değeri ortalaması 4.71 iken, ikinci gruptaki yöneticilerin ortalaması 3.52'dir. Toplulukçuluk değerlerinin benimsenmesi bakımından da bir iki grup arasında bir farklılaşma olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ) Birinci gruptaki yöneticilerin toplulukçuluk değeri ortalaması 5.31, ikinci gruptaki yöneticilerin ortalaması ise 4.12'dir. Bununla

birlikte değişime açıklık değerleri için yapılan analizde iki grubun farklılaşmadığı görülmüştür ( $p > .05$ ). İki grup arasında özgeleşim değerleri açısından da bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

Bu bölümdeki analiz sonuçları baba eğitim düzeyinin düşük olduğu grupta geleneksel Türk değerleriyle paralel olan özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerinin daha fazla benimsendiğini göstermekte dolayısıyla özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerleri için öngörümüz doğrulanmaktadır. Özgeleşim değerlerinin yüksek eğitim seviyesindeki babaların yetiştirdiği yöneticiler tarafından daha fazla benimseneceğine dair öngörümüz ise doğrulanmamaktadır. Sonuç olarak araştırmamızın H1f hipotezi kısmen doğrulanmaktadır.

#### **4.3.16. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Babalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması**

Yüksek eğitim düzeyindeki babaların yetiştirdiği yöneticilerle daha düşük eğitim düzeyindeki babaların yetiştirmiş olduğu yöneticilerin ilişki odaklı liderlik tarzını benimseme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p < .01$ ). Üniversite altı eğitim düzeyindeki babaların yetiştirdiği yöneticilerin ilişki odaklı liderlik ortalaması 3.76 ile diğer gruptaki yöneticilerin 2.99'luk ortalamasından yüksektir. Diğer taraftan işlemsel liderliğin benimsenmesi bakımından iki yönetici grubu arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p > .05$ ). Bu bölümde ilişki odaklı liderlikle ilgili olarak elde ettiğimiz sonuçlar çalışmamızın modelindeki öngörülerimizi doğrulamakta ve görece daha düşük eğitime sahip babaların yetiştirdiği yöneticilerin ilişki odaklı liderlik tarzlarını daha fazla tercih ettiklerini ortaya çıkarmaktadır. Fakat analiz sonuçları işlemsel liderlikle ilgili öngörümüzü doğrulamamaktadır. Dolayısıyla H2f hipotezi kısmen doğrulanmaktadır.

#### 4.4. Biçimleyici Regresyon Analizleri

Bu bölümde araştırmamızda incelediğimiz kişisel değer türlerinin liderlik tarzlarıyla ilişkileri yapılan regresyon analizleriyle ortaya konulmaktadır.

##### 4.4.1. Kişisel Değerler – Dönüşümsel Liderlik İlişkisi

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,501	,143		10,522	,000
	ozaskinlik	,262	,033	,506	7,992	,000
	firma	,155	,077	,127	2,006	,046
2	(Sabit)	1,282	,191		6,696	,000
	ozaskinlik	,317	,046	,611	6,949	,000
	firma	,676	,313	,552	2,156	,032
	ozaskXfirma	-,112	,065	-,495	-1,713	,088

Bağımlı değişken: donusumsal liderlik

Tablodan ulusal ve uluslar arası firma kategorileri arasında yöneticilerin özaşkinlık değerlerinin dönüşümsel liderlik tercihlerine etkisi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmaktadır çünkü etkileşim teriminin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $\beta = -.112$ ,  $p > .05$ ). Fakat aynı zamanda örneklem genelinde özaşkinlık değerinin dönüşümsel liderliğin bir belirleyicisi olduğu da görülüyor (birinci model:  $\beta = .262$ ,  $p < .001$ ).

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,707	,149		11,430	,000
	firma	,380	,075	,302	5,072	,000
	Degisiklige aciklik	,200	,034	,350	5,872	,000
2	(Sabit)	1,511	,224		6,752	,000
	firma	,730	,307	,580	2,375	,018
	Degisiklige aciklik	,248	,053	,434	4,652	,000
	degacikxfirma	-,081	,069	-,319	-1,173	,242

Bağımlı değişken: donusumsal liderlik

Tablodan ulusal ve uluslar arası firma kategorileri arasında değişime açıklığın dönüşümsel liderliğe etkisi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmaktadır çünkü etkileşim teriminin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ,  $\beta = -.081$ ). Aynı zamanda örneklem genelinde değişime açıklığın dönüşümsel liderliğin bir belirleyicisi olduğu da görülüyor (birinci model:  $p < .001$ ,  $\beta = .200$ ).

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,481	,197		12,588	,000
	ozgelisim	,006	,035	,010	,159	,874
	firma	,519	,081	,411	6,374	,000
2	(Sabit)	3,437	,374		9,201	,000
	ozgelisim	-,173	,069	-,318	-2,509	,013
	firma	-,709	,418	-,562	-1,696	,091
	ozgelisxfirma	,238	,080	,934	2,991	,003

Bağımlı değişken: donusumsel liderlik

Tabloda da görüldüğü gibi özgeleşim değerleri örneklem genelinde dönüşümsel liderlikle ilişkili değil (birinci model:  $p > .05$ ,  $\beta = .006$ ). Fakat aynı zamanda ulusal ve uluslar arası firma kategorileri arasında özgeleşim – dönüşümsel liderlik ilişkisi düzeyi bakımından anlamlı farklılık olduğu sonucu çıkmaktadır çünkü etkileşim teriminin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ,  $\beta = .238$ ). Regresyon denkleminde uluslar arası firmalarda özgeleşim – dönüşümsel liderlik ilişkisinin negatif ( $\beta = -.173$ ), ulusal firmalarda ise düşük düzeyli ama pozitif ( $\beta = .065$ ) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma modelindeki öngörümüzü doğrulayan bir şekilde ulusal firmalardaki yöneticilerin özgeleşim değerlerinin artışının dönüşümsel liderlik tercihlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,577	,120		13,162	,000
	toplulukculuk	,224	,026	,510	8,673	,000
	firma	,233	,074	,184	3,136	,002
2	(Sabit)	1,404	,155		9,073	,000
	toplulukculuk	,265	,035	,604	7,601	,000
	firma	,673	,262	,532	2,572	,011
	toplulukcxfirma	-,090	,052	-,409	-1,753	,081

Bağımlı değişken: donusumsal liderlik

Yukarıdaki tablodan ulusal ve uluslar arası firma kategorilerindeki yöneticiler arasında toplulukçuluk değerlerinin dönüşümsel liderlik tercihinin etkisi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor çünkü etkileşim teriminin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ,  $\beta = -.09$ ). Fakat aynı zamanda örneklem genelinde toplulukçuluğun dönüşümsel liderliğin bir belirleyicisi olduğu da görülüyor (birinci model:  $p < .001$ ,  $\beta = .224$ ).

Ayrıca yapılan regresyon analizi örneklemimizde muhafazakarlık değerleriyle dönüşümsel liderliğin ilişkili olmadığını göstermektedir ( $p > .05$ ).

Buraya kadar elde edilen biçimleyici regresyon analizlerinden özaşkınlık, toplulukçuluk ve değişime açıklık değerlerinin dönüşümsel liderlikle anlamlı bir ilişki içinde olduğu, bu değerlerin firma türü, yerleşim yeri, eğitim düzeyi gibi ayrımlar yapılmadan örneklem genelinde dönüşümsel liderliğin belirleyicileri olduğu, özgelişim ve muhafazakarlık değerlerinin ise dönüşümsel liderlikle örneklem genelinde ilişkili olmadığı sonucu elde edilmektedir. Bu durumda özgelişim değerleri dışında diğer üç değer türünün dönüşümsel liderlikle ilişkisi için H3a hipotezimiz doğrulanmaktadır. Fakat aynı zamanda örneklem genelinde dönüşümsel liderlikle ilişkili olan bu üç değer türünün dönüşümsel liderlikle ilişki düzeyinin ulusal ve uluslar arası firma yöneticileri arasında farklılık arz etmediğini de görmekteyiz.

#### 4.4.2. Kişisel Değerler – İlişki Odaklı Liderlik İlişkisi

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,687	,501		3,368	,001
	özaskinlik	,337	,114	,225	2,962	,003
	firma	,445	,264	,128	1,685	,094
2	(Sabit)	1,819	,672		2,706	,007
	özaskinlik	,304	,158	,203	1,929	,055
	firma	,133	1,094	,038	,121	,904
	özaskXfirma	,067	,228	,103	,295	,768

Bağımlı değişken: ilişki odaklı liderlik

Yukarıdaki tablodan ulusal ve uluslar arası firma kategorileri arasında özaşkınlığın ilişki odaklı liderliğe etkisi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülüyor çünkü etkileşim teriminin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ,  $\beta = .067$ ). Fakat aynı zamanda firma türü ayrımı yapmadan örneklemin genelinde bakıldığında özaşkınlık değerlerinin ilişki odaklı liderlik tercihinin bir belirleyicisi olduğu da görülüyor (birinci model:  $p < .01$ ,  $\beta = .337$ ).

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,754	,440		3,985	,000
	muhafazakarlik	,363	,112	,251	3,252	,001
	firma	,335	,264	,098	1,268	,206
2	(Sabit)	1,841	,573		3,212	,002
	muhafazakarlik	,339	,151	,234	2,243	,026
	firma	,109	,993	,032	,110	,913
	muhafazxfirma	,053	,225	,077	,236	,814

Bağımlı değişken: ilişki odaklı liderlik

Yukarıdaki tablodan ulusal ve uluslar arası firma kategorileri arasında muhafazakarlığın ilişki odaklı liderliğe etkisi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Burada da etkileşim teriminin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ,  $\beta = .053$ ). Fakat aynı zamanda örneklemin genelinde muhafazakarlığın ilişki odaklı liderliğin bir belirleyicisi olduğu da görülmektedir (birinci model:  $p = .001$ ,  $\beta = .363$ ).



Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,042	,418		4,880	,000
	toplulukculuk	,235	,090	,194	2,620	,009
	firma	,527	,256	,153	2,054	,041
2	(Constant)	1,622	,546		2,973	,003
	toplulukculuk	,335	,122	,277	2,733	,007
	firma	1,568	,907	,454	1,728	,086
	toplulukcxfirma	-,214	,179	-,355	-1,196	,233

Bağımlı değişken: ilişki odaklı liderlik

Yukarıdaki tablodan ulusal ve uluslar arası firma kategorileri arasında toplulukçuluğun ilişki odaklı liderliğe etkisi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Burada da etkileşim teriminin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ,  $\beta = -.214$ ). Fakat aynı zamanda firma kategorisi ayrımı yapılmadan örneklemin genelinde bakıldığında toplulukçuluk değerlerinin ilişki odaklı liderliğin bir belirleyicisi olduğu da görülüyor ( $p < .01$ ,  $\beta = .235$ ).

Bunlara ek olarak ilişki odaklı liderliğin kişisel değerlerle ilişkisine dair hipotezimizi doğrulayıcı nitelikte birer sonuç olarak ilişki odaklı liderliğin özelişim değerleriyle negatif ilişkili olduğunu ( $p < .05$ ,  $\beta = -.280$ ) ve değişime açıklık değerleriyle de ilişkili olmadığını belirtebiliriz ( $p > .05$ ).

Buraya kadar elde edilen biçimleyici regresyon analizi bulgularından özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerinin firma kategorisi ayrımı yapmadan örneklem genelinde ilişki odaklı liderlikle anlamlı bir ilişki içinde olduğu, bu değerlerin ilişki odaklı liderliğin belirleyicileri olduğu, özgeleşim ve değişime açıklık değerlerinin ise ilişki odaklı liderliğin öncülleri olmadığı sonucu elde edilmektedir. Bu durumda kişisel değerlerin ilişki odaklı liderlikle ilişkisini açıklayan H3b hipotezimiz doğrulanmaktadır. Fakat aynı zamanda örneklem genelinde ilişki odaklı liderlikle ilişkili olan bu üç değer türünün ilişki odaklı liderlikle ilişki düzeyinin ulusal ve uluslar arası firma yöneticileri arasında farklılık arz etmediğini de görmekteyiz.

#### 4.4.3. Özgelişim–İşlemsel Liderlik İlişkisi

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,681	,166		10,101	,000
	ozgelisim	,252	,030	,494	8,498	,000
	firma	-,179	,069	-,152	-2,611	,010
2	(Sabit)	1,217	,320		3,806	,000
	ozgelisim	,338	,059	,664	5,739	,000
	firma	,418	,358	,355	1,168	,244
	ozgelisxfirma	-,116	,068	-,487	-1,699	,091

Bağımlı değişken: işlemsel liderlik

Yukarıdaki tablodan ulusal ve uluslar arası firma kategorileri arasında özgelişim değerlerinin işlemsel liderliğe etkisi açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı etkileşim terimi katsayısından anlaşılmaktadır ( $p > .05$ ,  $\beta = -.116$ ). Fakat aynı zamanda örneklemin genelinde özgelişimin işlemsel liderliğin bir belirleyicisi olduğu da görülüyor ( $p < .001$ ,  $\beta = .252$ ).

Ayrıca yaptığımız regresyon analizlerinden toplulukçuluk değerlerinin işlemsel liderlikle ilişkili olmadığı ( $p > .05$ ), muhafazakarlık değerlerinin işlemsel liderlikle negatif ilişkili olduğu ( $p < .05$ ,  $\beta = -.088$ ) ve yine özaşkınlık değerlerinin de işlemsel liderlikle negatif ilişkili olduğunu görmekteyiz ( $p < .05$ ,  $\beta = -.098$ ). Bu sebeple sadece özgelişim değerlerini benimsemenin işlemsel liderlik tercihinin öncülü olduğuna dair H3c hipotezimiz doğrulanmaktadır fakat ulusal ve uluslar arası firma kategorileri arasında özgelişim değerlerinin işlemsel liderliğe etkisi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı da görülmektedir.

## V. BÖLÜM

### SONUÇLAR, YORUMLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmamızda elde ettiğimiz ve veri analizi bölümünde de açıkladığımız görgül araştırma sonuçlarının nedenleriyle ilgili tartışmaya ve bu sonuçların yorumlanmasına yer verilmektedir. Ayrıca bölümün sonunda bu çalışmamızda incelenen konularla ilgili olarak gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler de sunulmaktadır.

#### **5.1. Kişisel Değerlerin Dönüşümsel Liderlikle İlişisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Çalışmamızın veri analiz sonuçlarının açıklandığı bölümünde görüldüğü gibi araştırmamızda özaşkınlık değerlerinin dönüşümsel liderlik tarzının bir belirleyicisi olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen bu sonuç özaşkınlık-dönüşümsel liderlik ilişkisi ile ilgili hipotezimizi doğrulamakta ve dolayısıyla çalışmamızın kuramsal bölümündeki bilgilerle örtüşmektedir. Bu sebeple özaşkınlık-dönüşümsel liderlik ilişkisi ile ilgili araştırma sonuçlarımızın çok sayıda araştırmacının özaşkınlık değeri boyutlarının dönüşümsel liderlik için bir gereklilik olduğunu savundukları görüşleriyle uyumlu olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin özaşkınlığın en temel boyutlarından dürüstlüğün dönüşümsel liderlik için önemli bir gereklilik olduğunu çok sayıda araştırmacı (Bass, 1999; Hood, 2003; Kanungo, 2001) belirtmektedir. Carlson ve Perrewe de (1995) dönüşümsel liderlerin dürüstlük ve adalet gibi değerleri temel alarak çalıştıklarını ve dönüşümsel liderliğin örgütlerde ahlaki davranışın yerleşmesi için en iyi yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir. Dürüstlük ve adalet ise yine özaşkınlığın temellerindedir. Ayrıca araştırma sonuçlarımız Parry ve Thomson'ın (2002) ve Hood (2003)'un gerçekleştirdikleri görgül araştırmalarda elde ettikleri sonuçlarla da örtüşmektedir. Parry ve Thomson 1354 yönetici üzerinde yaptıkları görgül araştırmalarında dürüstlükle dönüşümsel liderlik arasında güçlü bir ilişki bulmuşlar ve katılımcıların sadece %6,4'ü hem dönüşümsel liderlik özelliği göstermiş hem de dürüstlük düzeyi ortalamasının altında kalmıştır. Hood da (2003) Rokeach'in (1973) ahlaki temelli değerler olarak adlandırdığı şefkatli olma, affedicilik, yardımseverlik gibi değerlerin (bu değerler bilindiği gibi

Schwartz'ın özaşkınlık değerleri kapsamında ele aldığı değerlerdir) ahlaki uygulamalarla pozitif ilişkili olduğunu ve bu ahlaki uygulamaları dönüşümsel liderlerin işlemsel liderlerden daha fazla gerçekleştirdiklerini görgül olarak göstermiştir.

Araştırmamızın veri analizi sonuçları örnekleminizde değişime açıklık değerlerinin de dönüşümsel liderliğin bir öncülü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla analiz sonuçlarımız değişime açıklık-dönüşümsel liderlik ilişkisi ile ilgili öngörülerimizi doğrulamaktadır. Değişime açıklık-dönüşümsel liderlik ilişkisi ile ilgili beklentilerimiz de zaten bu yöndeydi çünkü dönüşümsel liderliğin “geleneksel olmayan davranış” boyutu olarak açıklandığı gibi dönüşümsel liderler değişim ve dönüşüm odaklı, daima daha iyi olan yeni yollar bulma peşinde olan liderlerdir. Mevcut durumu daima daha iyi olan bir başka duruma dönüştürmek için çabalarlar. Bu tür liderlerin ise her şeyden önce yaratıcılık düzeyleri yüksek, yeniliğe açık, girişimci ruhlu ve değişim odaklı kimseler olması gereklidir. Bu nedenle dönüşümsel liderlerin yaratıcılık, yenilikçilik, meraklılık, özgürlük gibi değişime açıklık değerlerine sahip olmaları beklenmekteydi bu beklentilerimiz de analiz sonuçlarıyla doğrulanmış oldu.

Diğer taraftan veri analizi sonuçları çalışmamızın kuramsal bölümündeki fikirlerimizin ve dolayısıyla ilgili hipotezimizin aksine araştırma örnekleminde genelinde öz gelişim değerlerinin dönüşümsel liderliğin bir öncülü olmadığını göstermiştir. Moderated regresyon analizi sonuçları ayrıca ulusal firma yöneticileri için öz gelişim değerlerinin artışının dönüşümsel liderlik tercihinin yol açtığını, fakat uluslararası firma yöneticileri için öz gelişim değerlerinin artmasının dönüşümsel liderlik tercihinde azalmaya neden olduğunu da ortaya koymaktadır. Ulusal firma yöneticileri için öz gelişim değerlerinin artışının dönüşümsel liderlik tercihinin yol açması araştırma modelimizin bu noktada doğru olduğunu gösteren bir durumdur. Buna göre ulusal firma yöneticileri öz gelişim değerlerini uluslararası firma yöneticilerine göre daha az benimsemiş olsa da öz gelişim değerlerini benimseyen ulusal firma yöneticilerinde dönüşümsel liderlik tercihinin de arttığı görülmektedir. Dolayısıyla kuramsal bölümdeki iddiamızı doğrular biçimde bir ulusal firma yöneticisinin öz gelişim değerlerini benimsemesinin dönüşümsel liderlik tarzını tercih etmesinin nedenlerinden bir tanesi olduğunu bu sonuçlar ortaya koymaktadır.

Veri analizi sonuçlarımız ayrıca toplulukçuluk değerlerinin de dönüşümsel liderliğin öncülü olduğunu göstererek toplulukçuluk değerleri ile dönüşümsel liderlik ilişkisi ile ilgili öngörülerimizin de doğruluğunu kanıtlamaktadır. Elde ettiğimiz bu sonuç Ehrhart ve Klein (2001) ile Klein ve House'un (1995) grup üyelerinin tümü tarafından paylaşılan ortak amaçlar ve toplulukçu kimlik (collective identity) oluşturma davranışının karizmatik liderlerin en temel davranışlarından olduğu, Sosik'in (2005) liderin toplulukçu iş değerlerini benimsemesi oranında karizmatik davranışlara da önem vereceği şeklindeki kuramsal bilgilerle örtüşmektedir (Karizmatik davranışlar sergilemesi zaten dönüşümsel liderin temel özelliklerindedir). Bu sonuç ayrıca Conger'in (1999) dönüşümsel liderlerin takipçilerine kollektif düşünme ve hareket etme şuurunu aşıladıklarına ve de örgüt içinde toplulukçu kimliği güçlendirdiklerine dair görüşleriyle de uyum içindedir. Gerçekten de takipçileri ve örgütü için risk almaktan kaçınmayan, aldığı kararlarında ve eylemlerinde kendisini değil örgütünü ve takipçilerini de mutlaka hesaba katan, takipçilerinin gelişimine önem veren dönüşümsel liderlerin toplulukçu değerlere yakın olması son derece doğal ve beklenen bir durumdur.

## **5.2. Kişisel Değerlerin İlişki Odaklı Liderlikle İlişisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Araştırma sonuçlarımız veri analizleri ile ilgili bölümde de görüldüğü gibi örneklem genelinde bakıldığında özaşkınlığın ilişki odaklı liderliğin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç özaşkınlık değerleri – ilişki odaklı liderlik ilişkisi ile ilgili hipotezimizi doğrulamaktadır. Zaten kuramsal bölümde de geniş şekilde incelendiği gibi özaşkınlık değerleri kişinin ben merkezli olmaması, kendisi dışındaki insanları da düşünüp onların da hakları ve çıkarları için kaygı duyması ve onlarla ilişkilerini en iyi, en yakın şekilde yürütmesi gibi ilişki odaklı liderlik özellikleriyle son derece yakın ilişkili ve uyumludur. Eşitlik ve kardeşlik, gerçek dostluk, yardımseverlik (diğerlerinin de iyiliği için çalışma), fedakarlık gibi özaşkınlık değerlerine inanan ve önem veren bir kimse sadece kendi çıkarları için değil, diğer insanlarla ortak çıkarları doğrultusunda hareket edecek, bu da onun ilişki odaklı liderlik tarzına sahip olma ihtimalini artıracaktır. İlgili yazında da ilişki odaklı liderlerin grup üyeleriyle çıkarlarının karşılıklılığına inanan ve bu doğrultuda hareket eden kimseler olduğu geniş şekilde belirtilmektedir (Fiedler 1967, 1971; Ehrhart ve Klein,2001).

Araştırmamız kapsamında yapılan veri analizleri muhafazakarlık değerlerinin de ilişki odaklı liderliğin öncülü olduğunu göstermektedir. Elde ettiğimiz bu sonuç ilgili hipotezimizi doğrulayıcı niteliktedir. Kuramsal bölümde belirttiğimiz gibi kardeşlik, affedicilik, samimiyet, kibarlık ve alçakgönüllülük gibi muhafazakarlık değerleri kapsamında incelenen özellikler ilişki odaklı liderliğin yazında belirtilen özelliklerine son derece yakın özelliklerdir. Literatürde ilişki odaklı liderlerin takipçileriyle ilişkilerini sıcak, dostça, arkadaşlık ilişkisi şeklinde ve insancıl bir temelde yürüttüğünden sıklıkla bahsedilmektedir. Bu türde bir yaklaşım tarzı ise çalışmamızın kuramsal bölümünde de daha geniş şekilde incelediğimiz gibi muhafazakarlık ve özaşkılık değerlerini benimsemiş kimseleri çağrıştırmaktadır.

Araştırmamız kapsamında gerçekleştirdiğimiz veri analizleri toplulukçu iş değerlerinin de ilişki odaklı liderliğin öncülü olan değişkenlerden bir tanesi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç hipotezimizde de öngörüldüğü gibi beklenen bir sonuçtur çünkü toplulukçu iş değerleri topluluğun çıkarları için kendi çıkarlarından fedakarlık etme, grubu için risk üstlenmekten kaçınmama gibi değerleri içermektedir. Bu gibi değerler de ben merkezli olmayan değerlerdir ki bu nedenle ilişki odaklı liderlerin işle ilgili görevlerden ziyade çalışanlarının refahına odaklanmalarıyla ilişkilendirilebilirler. Elde edilen bu sonuç ayrıca Banai ve Reisel'in (2007) fikirleriyle de paraleldir. Banai ve Reisel (2007) toplulukçu değerlerin çalışan ihtiyaçlarının öncelikli ve önemli hale gelmesine neden olduğunu belirtmektedirler. Çalışan ihtiyaçlarının ve taleplerinin öncelikli olması ise ilişki odaklı liderliğin en temel özelliğidir. Yöneticilik uygulamalarında daima çalışma gruplarını önceleyen ilişki odaklı liderlerin kişinin kendisini değil, dahil olduğu topluluğu ön plana çıkarmasını içeren toplulukçuluk değerlerini benimsemiş olmaları da son derece mantıklıdır.

### **5.3. Özgelişim Değerlerinin İşlemsel Liderlikle İlişisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Gerçekleştirdiğimiz veri analizi sonuçlarına göre araştırma örneklemini genelinde özgelişim değerlerinin işlemsel liderliğin bir belirleyicisi olduğu görülmektedir. Bu sebeple genel olarak özgelişim değerlerinin işlemsel liderliğin öncülü olduğuna dair hipotezimiz doğrulanmaktadır. Bu sonuç çeşitli araştırmacıların konuyla ilgili görüşlerinin ve

bulgularının bizim örneğimizde de geçerli olduğunu göstermektedir. Örneğin Burns (1978) işlemsel liderlikte otorite ve gücün önemine işaret etmiştir. Kontrol, otorite ve güce önem verme gibi özellikler de aslında özgelişim değerlerinin bir sonucudur ve dolayısıyla Burns'ün bu fikirleri işlemsel liderliğin özgelişim değerleriyle ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca elde edilen bu analiz sonucu Pastor ve Mayo'nun (2008) araştırma bulgularıyla da örtüşmektedir. Pastor ve Mayo da (2008) işlemsel liderlerin performansa dayalı amaç odaklılığa sahip olacaklarını yaptıkları araştırmada göstermektedirler. Performansa dayalı amaç odaklılık kişilerin amaç ve sonuç odaklı olmalarını ve amaçlar doğrultusunda yapılan davranışları ödüllendirip desteklemelerini, amaçlarla uyumlu olmayan davranışları da cezalandırmalarını ifade eder ki bu ifadeler performansa dayalı amaç odaklılığa sahip işlemsel liderlerin başarı odaklılık, hırs, çok çalışma, etkili olma, rekabet odaklılık gibi temel özgelişim değerlerini benimsemiş olacaklarını gösterir.

Sonuç olarak elde ettiğimiz bu bilgiler liderlik tarzlarının kişisel değerlerin ve kişilerin inançlarının bir sonucu olduğu ve belli liderlik tarzlarına sahip olup uygulayabilmenin bilişsel boyutu olan bir olay olduğu iddiasını doğrulamaktadır. Dolayısıyla belli bir liderlik tarzına sahip olmanın sadece o tarzdaki liderlerin davranışlarını tekrarlamakla değil aynı zamanda o tarza yol açan anlayışı benimsemekle, değerleri içselleştirmekle gerçekleşebileceği görüşü güçlenmektedir.

#### **5.4. Firma Türüne Göre Kişisel Değer Tercihlerine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Veri analizi sonuçları çalışmamızın ilgili hipotezinde de öngörüldüğü gibi özaşkınlık değerlerinin ulusal firmalarda uluslar arası firmalara nazaran daha yoğun biçimde benimsenmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç kuramsal bölümdeki incelemelerimizle ve Kuşdil ve Kağıtçıbaşı'nın (2000) Türk kültürünün toplulukçu eğilimlerinin başkalarını da düşünme, iyilikseverlik ve dolayısıyla da özaşkınlık değerlerine yüksek düzeyde bir önem yüklenmesine yol açacağına dair görüşleriyle de uyumludur. Diğer taraftan Sargut da (2001:175) Türk kültürü gibi dışil kültürlerde başkalarına karşı duyarlılık, şefkatlilik, merhametlilik, sadakat ve sevgi gibi özelliklerin ön plana çıktığından söz etmektedir. Bu gibi özellikler ise doğrudan doğruya özaşkınlık

değerleriyle ilişkilidir ve dolayısıyla Türk kültür değerlerinin hakim olduğu ulusal firmalarda özaşkınlık değerlerine daha fazla rastlanmasının bir diğer sebebi olabilir. Bunlara ek olarak ulusal firmalardaki sosyo-kültürel yapı içinde daha geçerli olduğunu düşündüğümüz hemşehrilik anlayışı ve dindarlık gibi etkenler de bu firmalardaki yöneticilerde özaşkınlık değerlerinin yoğunlaşmasında rol oynamış olabilir. Çünkü İslam dinindeki kişinin kendisi için dilediği her güzelliği Müslüman kardeşi için de istemesi anlayışı kişi için özaşkınlık değerlerinin son derece anlamlı olmasına yol açacaktır.

Özaşkınlık değerlerinin yanında toplulukçu iş değerlerinin de ulusal firma yöneticilerinde daha yüksek olduğu veri analizlerinde görülmektedir. Toplulukçu iş değerlerinin batı dünyası ile etkileşimi görece daha kısıtlı olan ve bu nedenle Türk kültür değerlerine daha yoğun biçimde sahip olacaklarını düşündüğümüz ulusal firma yöneticilerinde daha yüksek çıkması da beklenen bir sonuçtur çünkü toplulukçu değerler zaten Hofstede'in (1984) araştırmasında da gösterildiği üzere geleneksel Türk kültür yapısının en temel öğelerindedir.

Araştırmamızın sonuçları özaşkınlık ve toplulukçuluk değerlerinin yanında muhafazakarlık değerlerinin de ulusal firma yöneticileri tarafından daha fazla benimsendiğini göstermektedir. Muhafazakarlık ve özaşkınlık değerlerinin ulusal firma yöneticileri tarafından daha yoğun biçimde benimsendiğini gösteren araştırma sonuçları çalışmamızdaki kuramsal öngörülerimizin yanında Sargut'un (2001) verdiği bilgilerle de örtüşmektedir. Sargut (2001:192) Schwartz'ın (1992) muhafazakarlık değerlerinin ve özaşkınlık değerleri kategorisinin bir boyutu olarak verdiği ahenk değerlerinin Türk kültürü gibi toplulukçu kültürlerle uyumlu olduğunu bildirmektedir. Türk kültür değerlerinin hakim olduğunu düşündüğümüz ulusal firmalarda anne-baba ve yaşlılara değer vermek, geleneklere saygılı olmak gibi Türk kültürüyle son derece uyumlu muhafazakarlık değerlerinin benimsenmesi beklenen bir durumdur.

Bunlara ek olarak değişime açıklık değerlerinin de ulusal firmalarda daha yoğun olarak benimsendiği görülmektedir. Kanungo ve Mendonca da (1996) (a) mantık olarak elde ettiğimiz bu sonuçla paralel bir görüş ileri sürerek gelişmekte olan ülkelerde gelişme, ilerleme ve dolayısıyla değişmeye daha şiddetli bir ihtiyaç duyulacağını belirtmektedir. Ulusal firmalarda da gelişmekte olan ülkelerdeki durumla benzer şekilde henüz merkez



firmalarında olduğu kadar modernleşmiş, yerleşmiş, kurumsallaşmış yapı ve işleyişlerin bulunmaması değişime ve gelişmeye gereksinim doğurmakta ve bu da değişime açıklık değerlerinin yoğunlaşmasını sağlamaktadır. Çünkü ulusal firmalar için ancak bu değerler ve bunların beraberinde getireceği anlayış sayesinde daha iyiye doğru bir değişim, ilerleme ve batılı firmaların düzeyine ulaşma söz konusu olabilecektir.

Diğer taraftan veri analizi sonuçları uluslararası firmalarda öz gelişim değerlerinin ulusal firmalara nazaran daha yoğun biçimde benimsendiğini göstermektedir. Bu sonuç öngörülerimizi kısmen doğrulamaktadır çünkü ilgili hipotezde bu iki firma türündeki yöneticilerin öz gelişim değerleri bakımından farklılaşmayacağı, her iki kategorideki yöneticilerin de öz gelişim değerlerinin yoğun olacağı öngörülmekteydi. Burada ise bir farklılaşma görülüyor, sadece uluslar arası firmalarda öz gelişim değerlerinin yoğun çıkması öngörümüzle örtüşüyor. Elde edilen bu sonuçlar bizim iddialarımızı en azından ulusal firmalar için çürütmesinin yanında Hood'un (2003) dönüşümsel liderlerin hem sosyal ve ahlaki değerlere hem de aynı zamanda rekabet temelli ve kişisel değerlere sahip olabileceklerine yönelik iddiasının ve benzer şekilde Michie ve Gooty'nin (2005) aynı liderde hem öz gelişim hem de özaşkınlık değerlerinin bir arada bulunabileceğine yönelik iddialarının da bizim araştırmamızın örneklemini için doğru olmadığını ortaya koymaktadır. Böyle bir sonuç elde etmemizin sebebi Schwartz'ın konuyla ilgili fikirlerindeki haklılığı olabilir. Schwartz (1994) özaşkınlık ve öz gelişim değerlerinin birbiriyle uyumsuz olabileceğini ve her ikisini bir arada bulundurmaya isteyen kişide bir içsel çatışmaya yol açabileceğini belirtmiştir. Çünkü Schwartz'a (1994) göre bir kimse öz gelişim değerlerine sahipse ve kişisel güç ve kazanım elde etmeye odaklıysa başkalarının iyiliği ve çıkarları uğrunda pek de fedakarlık etmeyecektir. Kısaca özaşkınlık ve öz gelişim değerlerinin meydana getirdiği gereklilikler birbiriyle çatışabilecektir. Bizim araştırma örnekleminizdeki gıda perakende sektörü yöneticileri için de benzer bir durum söz konusu olmuş olabilir. Çünkü çalışmamızın kuramsal bölümünde ulusal firma yöneticilerinin özaşkınlık değerlerinin yanında aynı zamanda öz gelişim değerlerine de sahip olacaklarını belirtiyorduk dolayısıyla geleneksel değerleri içselleştirmiş ve dönüşümsel liderlik tarzını benimsemiş kimselerin özaşkınlık ve aynı zamanda öz gelişim değerleri yüksek kimseler olacağını iddia ediyorduk. İddiamızın birinci bölümü doğrulandı fakat öz gelişim değerleri için iddiamız doğrulanmadı. Kısacası bu durum Schwartz'ın (1994) da belirttiği gibi özaşkınlık ve öz gelişim değerlerinin uyumsuzluğundan ve bir yönetici için her iki değer

türünü de birlikte içselleştirmenin zorluğundan kaynaklanmış olabilir. Diğer taraftan ulusal firma yöneticilerinin yaklaşık 4.6 düzeyindeki özgeleşim değeri ortalaması da aslında bu firmalardaki yöneticilerin de özgeleşim değelerinin çok düşük olmadığını göstermektedir. Ancak yine de özgeleşim değelerinin ulusal firma yöneticilerinin en düşük düzeyde benimsediğı değeler olduğu araştırma sonuçlarından görülmektedir. Elde edilen bu sonuç da kuramsal bölümlerdeki iddialarımızda olduğu gibi özgeleşim değelerinin Anadolu'daki geleneksel Türk değeleriyle görece en az uyumlu değeler olduğunun bir göstergesi olabilir. Uluslar arası firma yöneticilerinin ise mensup oldukları örgütün özellikleri nedeniyle batı dünyasıyla daha yoğun etkileşim içinde bulunmaları onların disiplin, başarı, amaç odaklılık, iş hayatını yaşamın merkezine alma gibi özelliklere sahip olmalarına neden olabilir. Ve bu durumda bu özelliklerle uyumlu özgeleşim değelerinin değer sistemlerinde yoğunlaşmasına yol açmış olabilir.

Sonuç olarak çalışmamızda ele alınan iki firma kategorisindeki gıda perakende sektörü yöneticilerinin çalışmamızda incelenen tüm değer türleri bakımından farklılaşması örgütsel etmenlerin kişisel değer sistemleri üzerinde ciddi etkiye sahip olduğuna ve ulusal ve uluslar arası firmaların birbirlerinden oldukça farklı yapısal ve sosyo-kültürel özellikleri nedeniyle örgüt üyelerinin değer sistemleri üzerinde farklı etkiler yapacaklarına dair görüşlerin de araştırmamızın bulgularınca desteklendiğı görülmektedir. Bu sonuç modern dünyada iş hayatının bireylerin yaşamında işgal ettiği süre başta olmak üzere etkisini her açıdan artırdığının ve belki de insanların edinilmesi ve değışmesi en zor özelliklerinden olan kişisel değelerini dahi ciddi biçimde etkilediğinin bir göstergesi sayılabilir. Dolayısıyla artık günümüz dünyasında bireylerin iş hayatlarını sürdürdükleri örgütler bireylerin değer yapıları, düşünce ve tutumları üzerinde ebeveynlerinin, yetiştikleri ortamın ve hatta içinde bulunulan hakim toplumsal kültürün etkisinden daha fazla etkiye sahip olabilmektedir.

### **5.5. Firma Türüne Göre Liderlik Tarzı Tercihlerine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Elde edilen araştırma bulguları dönüşümsel liderliğin ulusal firmalarda daha çok benimseneceğine ilişkin öngörümüzü desteklemektedir. Ayrıca her iki firma grubu arasında dönüşümsel liderlikle benzer şekilde ilişki odaklı liderlik bakımından da

istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ilişki odaklı liderlik de dönüşümsel liderlik gibi ulusal firma yöneticileri arasında daha yaygındır. Bu bulgular beklenen bulgulardır çünkü Sargut'un (2001) belirttiği gibi Türk kültürünün toplulukçu yapısı lider-takipçi ilişkilerinde liderlerin bakıma yönelik davranışlara öncelik vermesine veya Acuner ve İlhan'ın (2002) belirttiği gibi çalışan odaklı olmalarına yol açan bir etkidir. Kanungo da (1990) toplulukçu değerlerin çalışan ihtiyaçlarının öncelikli ve önemli hale gelmesine neden olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple Türk kültürüyle yoğurulmuş ulusal firma yöneticilerinin çalışan odaklı liderlik davranışlarına yönelerek takipçileriyle ilişkilerinde şefkat, ilgi, kollama, yardım gibi tavırları ön plana çıkarmaları ve dolayısıyla takipçilere “destek” boyutunu içeren ilişki odaklı liderlik veya “bireye yönelik ilgi” boyutunu içeren dönüşümsel liderlik tarzını benimsemeleri normal bir durumdur. Hatta Türk toplumunun genel özellikleri dönüşümsel liderlikten de fazla ilişki odaklı liderlikle örtüşmektedir. Zaten araştırma sonuçları da bunu doğrulamaktadır, ulusal firma yöneticilerinin en fazla tercih ettiği liderlik tarzının ilişki odaklı liderlik olduğu görülmektedir.

Dönüşümsel liderliğin ulusal firmalarda daha çok tercih edildiğini gösteren araştırma sonuçlarımız Kanungo'nun (2001) çalışmasıyla da paralel sonuçlardır. Çalışmamızın kuramsal bölümünde daha ayrıntılı olarak açıklandığı gibi Kanungo (2001) dönüşümsel liderlerin “biz merkezli”, işlemsel liderlerin ise “ben merkezli” yapıda olduklarını belirtmektedir. Ve yine daha önce açıklandığı gibi biz merkezli yapıdaki dönüşümsel liderler işlemsel liderlerden farklı olarak grup amaç ve çıkarlarına, grup olarak ilerleme ve işbirliği gibi toplulukçu değerlere önem verirler. Bu nedenle biz merkezli öz benlik tanımlamasıyla özdeşleşen dönüşümsel liderliğin toplulukçu değerlerin yoğun olduğu Türk kültürüyle uyumlu bir durum olarak bu kültürün etkisindeki ulusal firma yöneticileri tarafından benimsenmiş olması beklenen bir durumdur. Türk kültürünün etkisi altındaki ulusal firma yöneticilerinin karizma özelliğine sahip dönüşümsel liderliği daha fazla tercih ettiklerini gösteren araştırma bulgularımız Sargut'un (1996) karizma özelliğinin yüksek güç mesafesine ve toplulukçu kültüre sahip toplumlar için çok uygun ve aranan bir özellik olduğuna dair fikirlerini de tasdik etmektedir.

İşlemsel liderlik bakımından da her iki firmaya mensup yöneticiler arasında hipotezimizi doğrulayan nitelikte bir farklılık olduğu yapılan analizlerde görülmüştür.

Buna göre işlemsel liderlik uluslar arası firma yöneticileri arasında daha yaygındır. Kısaca uluslar arası firma yöneticileri dönüşümsel ve ilişki odaklı liderliğe daha az önem verirken, işlemsel liderliği daha çok tercih etmektedirler. Bu bulgular çeşitli araştırmacıların çalışmalarıyla da uyumludur. Örneğin Pellegrini ve Scandura (2006) dönüşümsel ve karizmatik liderlikle de ilişkilendirdikleri babacan yöneticiliğin bireyci Batı kültüründe yöneticiler ve çalışanlar tarafından negatif bir durum olarak değerlendirildiğini ve araştırılması halinde Türkiye'deki çokuluslu firmalarda babacanlığa daha az rastlanacağını belirtmektedirler. Bu fikirlerden yola çıkılarak düşünüldüğünde çalışmamızdaki uluslar arası firma yöneticilerinde batılı değerlere yakınsamayla birlikte babacan yöneticilik anlayışından ve bununla paralel olan dönüşümsel liderlik ve ilişki odaklı liderlik gibi tarzlardan uzaklaşmanın, bunun yerine kuramsal bölümde açıklandığı gibi Batılı değerlerle daha uyumlu işlemsel liderlik tercihinin artışı beklenen bir durumdur.

Bu sonuçlar mensup oldukları örgütlerin örgütsel niteliklerinin yöneticilerin kişisel değerleri kadar yöneticilik tarzları üzerinde de belirleyici olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple farklı örgütsel ortamlar kişilerin düşünce ve tutumlarını etkileyerek farklı yöneticilik davranışlarını meydana getirmektedir denilebilir.

#### **5.6. Gelişme Çağının Geçirildiği Yerleşim Yerin Niteliğine Göre Kişisel Değer ve Liderlik Tarzı Tercihlerine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Analizlerden elde edilen bulgulara göre hipotezlerimizdeki öngörülerimizin aksine özaşkınlık, muhafazakarlık, toplulukçu iş değerleri ve öz gelişim değerlerinin tümü için gelişme çağının geçirildiği yerleşim yeri bakımından iki grup arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırma örneğimizde geleneksel Türk kültür değerlerinin hakim olduğu yerleşim yerlerinde yetişen yöneticilerle batılı değerlerin daha yaygın olduğu yerleşim yerlerinde yetişen yöneticiler arasında kişisel değerler bakımından herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kuramsal bölümdeki incelemelerimiz doğrultusunda oluşan ve Türk kültür değerlerinin hakim olduğu yerleşim yerlerinde yetişen yöneticilerde özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerlerinin, batılı değerlere yakınsamanın olduğu yerleşim yerlerinde yetişen yöneticilerde ise

özgelişim değerlerinin yoğun olacağını öngören görüőlerimizin bizim örnekleminizde geçerli olmadığı ortaya ıkmiő oldu.

Böyle bir sonucun elde edilmesinin temel sebebi örnekleminizdeki yöneticilerin genellikle yüksek eğitimli olması ve bu nedenle gelişme çağında buldukları yerleşim bölgesinin kişisel değerleri üzerindeki etkisinin yanında bu etkiyi bastıran çok aşamalı ve uzun süreli bir eğitim süreci ve sonrasında gelen örgütsel yaşam gibi daha güçlü başka etkilere maruz kalmaları olabilir. Bir başka deyişle Şu anda içinde buldukları durumda yıllar boyu yoğun biçimde etkileşim içinde oldukları eğitim ve iş hayatı gibi diğer sosyal süreçlerin etkisi belirginleşirken, çocukluklarını geçirdikleri kültürel ortamın etkisinin ise körelmiő olması bu sonucun ortaya çıkmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Anadolu'da bir kasabada da yetişmiş olsa bir bireyin 18 yaőından sonraki dönemde üniversite eğitimi için büyükşehirlere veya yurtdışına gitmesi hem içine gidiği yeni ortamın hem de üniversite hayatının etkisiyle bakış açılarının, davranış ve tutumlarının değişmesine, bu yeni ortamın özellikleri doğrutusunda şekillenmesine yol açabilir.

Bu sonucun bir diğer nedeni de küreselleşen dünyada büyük bir hızla ve kapsamlı şekilde gelişen iletişim teknolojilerinin fiziksel olarak birbirinden uzak, farklı coğrafi bölgelerdeki insanların sosyo-kültürel özelliklerinin birbirine yakınsamasını sağlaması olabilir. Gerçekten de özellikle son yıllarda televizyon ve internet gibi araçların yaygınlaşması ayrıca büyükşehir ve taşra ayrımının yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmelerle en azından eskisi kadar belirgin ve katı olmaması da büyükşehirlere ve kırsal kesimde yetişmiş olan yöneticilerin ele aldığımız kişisel değerler bakımından farklılaşmalarının bir sebebi olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre batılı değerlerin daha yaygın olduğu yerleşim yerlerinde yetişen yöneticilerle geleneksel Türk değerlerinin yoğun olduğu bölgelerde yetişen yöneticiler hipotezimizin aksine işlemsel liderlik bakımından farklılaşmıyorlar fakat diğer taraftan ilişki odaklı liderlik tercihi bakımından bir farklılaşma görülüyor. Buna göre geleneksel Türk değerlerinin yoğun olduğu bölgelerde yetişen yöneticiler arasında ilişki odaklı liderlik tarzının daha çok kabul gördüğü sonucuna ulaşılmaktadır. İlişki odaklı liderliğe Türk değerlerinin yoğun olduğu bölgelerde yetişenlerde yüksek düzeyde rastlanması zaten bir önceki bölümde de daha geniş şekilde değinildiği gibi beklenen bir

sonuçtur çünkü ilişki odaklı liderlik temel özellikleri itibariyle dişillik, toplulukçuluk, babacanlık gibi temel Türk kültürel özellikleriyle son derece uyumlu bir liderlik tarzıdır. Sözkonusu iki grup arasında özgeleşim değerleri açısından da farklılık bulunmaması işlemsel liderlik bakımından farklılık bulunmamasının bir açıklaması olabilir çünkü daha önce regresyon analiziyle ortaya konulduğu gibi özgeleşim değerleri bizim örneklemimizde işlemsel liderliğin bir öncülü durumundadır. Dolayısıyla kişisel değerlerin liderlik tercihlerinin öncülü olduğu kabul edilirse kişisel değerleri açısından farklılaşmayan iki grubun bu durumun bir uzantısı olarak liderlik davranışları bakımından da farklılaşmadıkları düşünülebilir.

Bu bölümle ilgili özet bir sonuç olarak gelişme çağının geçirildiği yerleşim bölgesinin niteliğinin örgütsel özelliklerin aksine kişisel değerler ve liderlik tarzları üzerinde pek etkili olmadığı görülmektedir.

### **5.7. Lise ve Üniversite Öğreniminin Niteliği ile Kişisel Değerler İlişkinde İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Araştırma bulgularımız hipotezlerimizle tamamen uyumlu olarak geleneksel Türk değerlerinin eğitim-öğretiminde hakim olduğu liselerden mezun yöneticilerde özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerine, geleneksel Türk değerlerinden ziyade batılı değerlerin yaygın olduğu liselerden mezun yöneticilerde ise özgeleşim değerlerine daha fazla rastlandığını ortaya koymaktadır. Yine araştırma bulgularımıza göre aynı durum mezun olunan üniversiteler için de geçerlidir. Geleneksel Türk kültürel değerlerinin yoğun olduğu üniversitelerden mezun olmanın aynen liselerde olduğu gibi özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerinin benimsenmesini, batılı değerlerin daha yoğun olduğu üniversitelerden mezun olmanın ise özgeleşim değerlerinin benimsenmesini beraberinde getireceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular araştırma modelimize ve önermelerimizin temel mantığına uygun bulgulardır çünkü daha önce açıkladığımız gibi özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerleri geleneksel Türk kültür değerleri ile son derece uyumlu ve iç içe geçmiş değerlerdir. Özgeleşim değerleri ise Batılı değerlerin artışıyla ortaya çıkması muhtemel değerlerdir.

Geleneksel Türk değerlerinin eğitim-öğretiminde hakim olduğu lise ve üniversitelerde eğitim sistemi ve eğitimci profiline kuramsal bölümde de daha geniş şekilde incelendiği gibi geleneksel Türk kültür öğeleriyle daha örtüşen bir yapıda olması bu nedenle de bu okullardan yetişen yöneticilerde Özen'in (1996) belirttiği yetkecilik ve bağımlılık özelliklerine ayrıca Türk toplumunun klasik kültürel değerlerinden belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve dışılık gibi değerlere daha fazla rastlanması bu yöneticilerin özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerini daha fazla benimsemelerinin en muhtemel sebeplerinden bir tanesidir.

Ayrıca veri analizinde geleneksel Türk değerlerinin yoğun olduğu liseler kategorisinde ele aldığımız İmam Hatip Liselerindeki eğitim sisteminin dini niteliği ve bu liselerdeki öğretmenlerin maneviyatçı yapısının da bu liselerden mezun yöneticilerin özaşkınlık ve muhafazakarlık değerlerini benimsemesi yönünde etki yapmış olması da muhtemeldir. Dolayısıyla lise öğreniminin niteliği ve kişisel değerler ilişkisi ile ilgili olarak elde ettiğimiz bu sonuçlar Kuşdil ve Kağıtçıbaşı'nın (2000) dinsel yönelimin Schwartz'ın muhafazakarlık değerleriyle pozitif ilişkili olduğunu gösterdikleri araştırma bulgularıyla da uyumludur. Bizim araştırma örneklemimizde de İmam Hatip liselerinin ve İslami kolejlerin de içinde bulunduğu geleneksel Türk değerlerinin yoğun olduğu liseler kategorisindeki liselerden mezun yöneticiler muhafazakarlık değerlerini diğer yöneticilere göre daha fazla içselleştirmekteler.

Batılı değerlerin yaygın olduğu lise ve üniversitelerdeki eğitimcilerin sosyo-kültürel profiline Batı kültürüne yakınlığı (örneğin genellikle yurtdışı eğitilmiş veya doğrudan yabancı uyruklu kimseler olmaları) ve eğitim sisteminin Batı tarzı anlayış ve uygulamalara daha fazla bağlı kalınarak yapılandırılmış olması bu okullarda eğitim almış yöneticilerin Batı dünyasının kültürel öğelerine yakınsamalarının ve bunun sonucunda erillik, bireycilik, amaç ve iş odaklılık gibi özelliklere sahip olmalarının ve dolayısıyla da özgelişim değerlerine daha fazla önem vermelerinin sebebi olarak düşünülebilir.

## 5.8. Lise ve Üniversite Öğreniminin Niteliği ile Liderlik Tarzı İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar

Yapılan analizlerde öğrenim görülen lisenin niteliği ve liderlik tarzı tercihi ilişkisi ile ilgili olarak elde ettiğimiz bulgular kuramsal bölümdeki öngörülerimizle tamamen örtüşmekte ve geleneksel Türk kültürel değerlerinin yoğun olduğu liselerden mezun olmanın ilişki odaklı liderlik tarzının benimsenmesini, batılı değerlerin daha yoğun olduğu liselerden mezun olmanın ise işlemsel liderlik tarzının benimsenmesini beraberinde getireceği görüşünü desteklemektedir. Araştırma bulgularımıza göre aynı durum mezun olunan üniversiteler için de geçerlidir. Türk değerlerinin etkisi altında üniversite eğitimi alan perakende sektörü yöneticileri iş hayatlarında ilişki odaklı liderlik tarzını tercih ederken, Batılı değerlerle uyumlu bir üniversite öğrenimine sahip yöneticiler yöneticilik uygulamalarında işlemsel liderlik tarzını tercih etmektedirler.

Bu bulgular kuramsal incelemelerimiz açısından bakıldığında elde edilmesi muhtemel bulgulardır çünkü Türk kültürünün yoğun etkisiyle şekillenmiş bir eğitim arka planına sahip yöneticiler liderlik tarzı tercihlerinde çalışan odaklı, işten çok takipçileri esas alan liderlik davranışlarına yönelerek takipçileriyle ilişkilerinde biz merkezlilik, şefkat, ilgi, ortak çıkarlara önem verme, yardım etme, grubu ön plana çıkarma gibi tavırları benimseyecekler ve dolayısıyla bu özelliklerle uyum içinde olan ilişki odaklı liderlik tarzını daha fazla tercih edeceklerdir. Ancak diğer kategorideki yöneticiler ise batılı değerlerin daha geçerli olduğu bir eğitim alt yapısına sahip olduklarından batılı değerlere yakınsamakta ve önceki bölümde de belirtildiği gibi geleneksel Türk değerlerinden ve bununla paralel olan ilişki odaklı liderlik tarzından uzaklaşmakta, bunun yerine kuramsal bölümde açıklandığı gibi Batılı değerlerle daha uyumlu olan işlemsel liderlik tarzına yaklaşmaktadırlar.

Bu ve bir önceki bölümde incelediğimiz bulgular son derece önemlidir ve özet olarak eğitim hayatının bireylerin kişisel değer sistemlerine ve örgütsel davranışlarına önemli etkisi olduğunu, alınan eğitimin niteliğinin kişisel değer öncelikleri ve bu doğrultuda gerçekleştirilen eylemler üzerinde belirleyiciliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Batılı anlayış ve uygulamaların hakim olduğu tarzda bir eğitim-öğrenim sistemi öncelikleri, düşünce yapısı ve eylemleri Batı anlayışıyla uyumlu bireyler



yetiştirmekte, Türk kültürünün hakim olduğu bir eğitim ortamının etkisi ise Türk düşünce yapısı ve kültürüyle uyumlu değerleri ve davranışları tercih eden bireylerin ortaya çıkması yönünde olmaktadır. Özellikle yükseköğrenime sahip, uzun süreli bir eğitim hayatı geçirmiş kimseler için bu durum daha da belirgin şekilde gözlemlenebilir. Araştırma rnekleminizdeki yöneticiler de bu türden kimselerdir ve yetiştikleri yerleşim bölgelerinin kişisel değerleri ve tercih ettikleri liderlik tarzları üzerindeki etkisizliğinin sebebi bir önceki bölümde de işaret edildiği gibi eğitim hayatlarının değer yapıları ve yöneticilik tarzları üzerindeki yüksek düzeyli etkinliği olabilir. Genel bir sonuç olarak yöneticinin lise ve niversite öğreniminin niteliği çalışmakta olduğu örgütün nitelikleri gibi içselleştirmiş olduğu kişisel değerlerle ve benimsediği liderlik tarzı ile yakın ilişkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **5.9. Baba Mesleğinin Niteliği ile Kişisel Değerlerin İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Araştırma bulgularımız hipotezlerimizle uyumlu biçimde örnekleminizdeki yöneticilerden geleneksel değerlerimize daha fazla öncelik verdiklerini düşündüğümüz mavi yakalı işe sahip babaların yetiştirdiği yöneticilerin özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerine beyaz yakalı işe sahip babaların yetiştirdiği yöneticilerden daha yüksek düzeyde sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Elde ettiğimiz bu sonuç beklediğimiz bir sonuçtur çünkü zen'in (1996) işaret ettiği gibi mavi yakalı işlerde çalışan ebeveynler ve onların yetiştirdiği çocuklar genellikle dışsal denetim noktasına sahip, daha edilgen, arkadaş grubuna bağlı yabancı gruba uzak, otoriteye boyun eğen ve başarı güdüsü daha düşük bireylerdir. Erol da (1993) benzer şekilde babanın ifti ve işçi olduğu ailelerden gelen çocukların tutuk, çekingen, arkadaş grubuna bağlılık eğilimi yüksek bireyler olduklarını belirtmektedir. Bu zelliklerin pek çoğu ise özaşkınlık ve muhafazakarlık değerleriyle ve ayrıca toplulukçuluk değerleriyle uyumludur. Örneğin aile üyelerine duygusal bağlılığın yüksek oluşu, dayanışmacılık, arkadaş grubuna bağlılık ve yabancı gruba uzak olmak ve dışsal denetim noktasına sahip olmak gibi özellikler toplulukçu değerlerle birebir örtüşmektedir. Bu sebeple mavi yakalı işe sahip babaların yetiştirdiği yöneticilerin özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçu iş değerlerini benimsemiş olmaları zaten beklenen bir sonuçtur ve zen (1996) ve Erol'un (1993)

belirtilen görüşlerinin örneklemimizdeki gıda perakende sektörü yöneticileri için de geçerli olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan Özen'in (1996) ve Erol'un (1993) belirttiği gibi özerk karar verme ve hareket etmeye imkan tanıyan, yakından denetimin yoğun olmadığı, fiziksel özellikler yerine zihinsel özelliklerin daha yoğun kullanıldığı beyaz yakalı işlerde çalışan ebeveynlerin ve onların çocuklarının mavi yakalı işlerde çalışan annelerin ve babaların yetiştirdiği çocuklara kıyasla daha az "yetkeci" ve daha az "bağımlı" ayrıca daha etkili, girişken, yaratıcı, bağımsız, kendine güveni ve başarı güdüsü yüksek bireyler olmaları beklenmektedir. Örneğin yüksek öğrenime sahip, beyaz yakalı anne babanın ailesindeki daha rahat ve demokratik ortam çocukların daha girişken, daha bağımsız, kendine güveni daha yüksek ve daha az yetkeci olmaları sonucunu doğurabilir. Fakat araştırma bulgularımız bu beklentiyi doğru çıkarmamaktadır çünkü bu belirtilen özelliklerle yakın ilişkili olduğunu düşündüğümüz özgelişim değerleri bakımından mavi ve beyaz yakalı işte çalışan babaların yetiştirdiği yönetici grupları arasında bir farklılık görülmemektedir.

Bu sonuca neden olan etkenlerden bir tanesi mavi yakalı işte çalışan babaların yetiştirdiği yöneticilerin daha düşük sosyo-ekonomik seviyedeki ailelerden gelmeleri nedeniyle içinde buldukları durumu iyileştirme ve kendilerini geliştirme arzusuna sahip olmaları, bu nedenle de yükselme ve kişisel kazanım elde etme beklentilerinin yüksek olması ve bunların bir sonucu olarak onların da en az beyaz yakalı işte çalışan babaların yetiştirdiği yöneticiler kadar girişken, başarı odaklı ve işi hayatın merkezine alan bir yapıda olmaları (özgelişim değerlerini benimsemeleri) olabilir. Bu gerekçe nedeniyle özgelişim değerleri bakımından bu iki kategorideki yöneticiler arasında farklılık gözlenmiyor olabilir.

#### **5.10. Baba Mesleğinin Niteliği ile Liderlik Tarzı Tercihi İlişisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Babanın çalışmakta olduğu işin niteliğinin yetiştirmiş olduğu yöneticinin liderlik tarzı tercihi ile ilişkisi açısından baktığımızda da kuramsal beklentilerimizi doğrulayan bir biçimde mavi yakalı işte çalışan babaların yetiştirdiği yöneticilerin ilişki odaklı liderlik

tarzını diğer gruba göre daha fazla tercih ettiğini görüyoruz. Erol (1993) ve Özen'in (1996) işaret ettiği gibi mavi yakalı işlerde çalışan ebeveynler ve onların yetiştirdiği çocuklar genellikle arkadaş veya çalışma gruplarına duygusal bağlılığı yüksek bireylerdir. Bu duygusal bağlılık eğilimi yöneticiliklerinde de takipçilerine yakın ve sıcak yaklaşımlarına neden olarak ilişki odaklı liderlik tarzını diğer gruba göre daha fazla tercih etmelerine yol açmış olabilir. Ayrıca özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerine daha yüksek düzeyde sahip olduklarını bir önceki bölümde de açıkladığımız mavi yakalı işte çalışan babaların yetiştirdiği yöneticilerin aynı zamanda ilişki odaklı liderliğe de daha fazla önem vermesi kuramsal bölümdeki açıklamalarımızla uygundur ve aslında yine öngörülerimizde yer alan ve daha önce regresyon analizi ile de doğruladığımız özaşkınlık, muhafazakarlık, toplulukçuluk değerleri ile ilişki odaklı liderlik ilişkisinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan hipotezimizdeki iddianın aksine işlemsel liderlik bakımından söz konusu iki yönetici grubu arasında bir farklılık görülmemektedir. Bu iki grubun özgeleşim değerleri bakımından da farklılaşmasını engellemiş olabileceğini bir önceki bölümde iddia ettiğimiz etmenler liderlik tarzı tercihlerinde de rol oynamış olabilir. Yukarıda belirttiğimiz sebepler veya başka birtakım etkenler nedeniyle özgeleşim değerlerini benimseme düzeyi artan mavi yakalı işte çalışan babaların yetiştirdiği yöneticilerin sahip oldukları özgeleşim değerlerinin bir sonucu olarak işlemsel liderliği benimseme düzeyleri de artmış olabilir. Bu durum da iki grup arasında işlemsel liderlik açısından da bir farklılık görülmemesine yol açıyor olabilir.

### **5.11. Anne Mesleğinin Niteliği ile Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzlarının İlişkisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Araştırmamızda incelenen perakende sektörü yöneticilerinin bir önceki bölümde ele aldığımız baba mesleğinin niteliğine göre kişisel değerler ve liderlik tarzları bakımından farklılaşmaları ile anne mesleğinin niteliğine göre kişisel değerler ve liderlik tarzı tercihlerinde oluşan farklılaşmalar tamamen aynıdır. Mavi yakalı işte çalışan annelerin yetiştirdiği yöneticiler beyaz yakalı işte çalışan annelerin yetiştirdiği yöneticilere nazaran özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerini daha fazla benimsemektedirler.

Yine mavi yakalı işte çalışan annelerin yetiştirdiği yöneticiler ilişki odaklı liderlik tarzını tercih ederken işlemsel liderlik tarzı açısından gruplar farklılaşmamaktadır. Elde edilen bu farklılaşmanın sebepleri baba mesleğinin niteliğine göre oluşan ve bir önceki bölümde ele alınan farklılaşmaların sebepleriyle büyük ölçüde benzer sebepler olabilir. Bu nedenle örneklemimizi oluşturan yöneticilerinin anne mesleğinin niteliğine göre kişisel değerler ve liderlik tarzları bakımından farklılaşmalarının sebeplerinin burada ayrıca yorumlanmasına gerek görülmemektedir.

Bu ve bir önceki bölümle ilgili genel bir sonuç olarak anne ve baba mesleğinin niteliğinin kişisel değerler ve liderlik tarzları üzerinde çalışılan örgütün ve alınan eğitimin özellikleri kadar olmasa da belli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

## **5.12. Anne Eğitim Düzeyi ile Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzlarının İlişisine İlişkin Sonuç ve Yorumlar**

Üniversite altı eğitim düzeyindeki annelere sahip gıda perakendesi sektörü yöneticilerinin öngörülerimizle örtüşen bir biçimde kuramsal bölümde geleneksel Türk değer yapısıyla ilişkilendirdiğimiz özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerini daha fazla içselleştirdiğini, diğer taraftan üniversite ve üzeri eğitime sahip annelerin yetiştirdiği yöneticilerin ise kuramsal bölümde Batılı değer yapısıyla ilişkilendirdiğimiz özgelişim değerlerini daha fazla içselleştirdiğini araştırma bulgularında görmekteyiz. Bu sonuçlar ebeveynlerin eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte, özellikle üniversite ve daha üst düzeyde eğitime sahip olduklarında, geleneksel yerel düşünce sistematüğinden ve klasik yerel değerlerden uzaklaştıkları ve bu durumun yetiştirdikleri çocuklarına da yansıdığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer grupta ise eğitim düzeyi görece daha düşük olan ebeveynler yine bu mantıkla uyumlu bir şekilde geleneksel yerel değerlerin bir sonucu olan özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerini çocuklarına aşılamaktadırlar. Bu bulgular çalışmamızın kuramsal bölümünde konuyla ilgili düşüncelerimizi geliştirirken destek aldığımız Erol (1993) ve Özen'in (1996) fikirleriyle de birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Özet olarak örneklemimizde farklı eğitim düzeyindeki annelerin yetiştirdiği yöneticilerin sahip oldukları kişisel değerler bakımından birbirlerinden farklılaştıkları görülmektedir.

Anne eğitim düzeyinin liderlik tarzı tercihiyle ilişkisi için elde edilen sonuçlara bakıldığında ise elde ettiğimiz bulgular işlemsel liderlik için öngörülerimizle örtüşürken ilişki odaklı liderlik için öngörülerimize uymamaktadır. Üniversite altı eğitim düzeyindeki annelere sahip perakende sektörü yöneticileri ile üniversite ve üzeri eğitim düzeyindeki annelere sahip yöneticilerin ilişki odaklı liderlik tercihleri istatistiksel bir farklılık göstermemektedir. Özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerini diğer gruba göre daha fazla benimsemiş olan üniversite altı eğitim düzeyindeki annelere sahip perakende sektörü yöneticilerinin ilişki odaklı liderliği diğer gruptan daha yüksek düzeyde tercih ediyor olmaması bizim için beklenmeyen bir sonuçtur. Diğer taraftan yüksek düzeydeki eğitime sahip annelerin yetiştirdiği perakende sektörü yöneticilerinin öz gelişim değerlerini daha çok benimseyen kimseler olarak aynı zamanda işlemsel liderlik ortalamalarının da yüksek olması daha önce regresyon analiziyle ortaya koyduğumuz öz gelişim değerleri ile işlemsel liderliğin pozitif ilişkisi ile de uyumlu bir bulgudur.

Buraya kadar incelediğimiz anne-baba mesleği ve anne eğitim düzeyine bağlı olarak kişisel değerlerin ve liderlik tarzlarının farklılaşmasına ilişkin sonuçlar özet olarak anne-baba mesleği ve eğitim düzeyine göre genellikle kişisel değerlerin farklılaştığını fakat liderlik tarzlarının bu sosyal etmenler bakımından öngörülerimizle tam olarak uyumlu biçimde farklılaşmadığını göstermektedir.

### **5.13. Baba Eğitim Düzeyi ile Kişisel Değerler ve Liderlik Tarzları İlişkisine İlişkin**

#### **Sonuç ve Yorumlar**

Veri analizi sonuçları baba eğitim düzeyinin düşük olduğu yönetici grubunda geleneksel Türk değerleriyle paralel olan özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerinin daha fazla benimsendiğini göstermektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar görece daha düşük eğitime sahip babaların yetiştirdiği yöneticilerin ilişki odaklı liderlik tarzını daha fazla tercih ettiklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgular için kısaca; görece daha düşük eğitime sahip babaların geleneksel yerel değerlerin etkisi altında olmaları çocuklarına aşıladıkları sosyo-kültürel özelliklere de yansımakta ve dolayısıyla yetiştirdikleri yöneticiler de bu yerel değerlerin etkisiyle yetişmiş kimseler olarak özaşkınlık, toplulukçuluk ve muhafazakarlık değerlerini içselleştiren ve bunun sonucunda

ilişki odaklı liderlik tarzını tercih eden yöneticiler olmaktadır, şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Fakat analiz sonuçları özgeleşim değerlerinin yüksek eğitim seviyesindeki babaların yetiştirdiği yöneticiler tarafından daha fazla benimseneceğine dair hipotezimizi ise doğrulamamaktadır. Benzer şekilde işlemsel liderlikle ilgili hipotezimiz de doğrulanmamaktadır. İşlemsel liderlik de özgeleşim değerleri gibi yüksek eğitim seviyesindeki babaların yetiştirdiği yöneticiler tarafından diğer yöneticilerden daha fazla tercih edilmemektedir. Özgeleşim değerleri ve işlemsel liderlik bakımından bu iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu şekilde hem özgeleşim değerleri hem de işlemsel liderlik bakımından iki grup arasında bir fark olmaması daha önce yaptığımız regresyon analizleriyle belirlediğimiz özgeleşim değerleri ile işlemsel liderlik arasındaki pozitif ilişkinin bir diğer göstergesi olarak görülebilir.

#### **5.14. Genel Değerlendirme**

Çalışmamızın “Sonuç ve Yorumlar” başlıklı bu beşinci ana bölümünde buraya kadar incelediğimiz ve yorumlamaya da çalıştığımız araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, bir başka deyişle resmin bütününe bakıldığında göze çarpan bir durum kültürel değerler yapısının daima homojen ve durağan olmadığı, çeşitlilik içeren dinamik bir yapı olduğudur. Daha açık bir deyişle araştırma sonuçlarından bir toplumdaki bireylerin sahip olduğu ortak kültürel özelliklerin zaman içinde çeşitli etkilerle değişime uğrayabileceği ve aynı toplum içerisinde belli kimselerin ya da grupların genel toplumsal özelliklerden uzaklaşabileceği ortaya çıkmaktadır. Bu değişim ve uzaklaşmanın ve dolayısıyla farklılaşmanın ana nedenleri olarak bizim araştırmamızda her biri kendi içinde birer sosyalleşme süreci olarak eğitimsel ve örgütsel etmenler belirgin biçimde ön plana çıkmaktadır. Farklı eğitim altyapıları ve farklı örgütsel nitelikler kendine has, diğerinden farklı değer sistemlerini ve yöneticilik davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla örgüt üyelerinin seçilmesinde, işe alımlarda örgütün genel yapısıyla, örgütsel kültürle uyumlu kimselerin seçilebilmesi için bireylerin eğitim arka planlarının dikkate alınması faydalı olacaktır. Örneğin Batılı değerlerin, rasyonel düşünme ve davranmanın daha geçerli olduğu bir yabancı ortaklı İstanbul firmasının yöneticilerini belirlerken Batılı değerlere

göre belirlenmiş bir eğitim sisteminin yürütüldüğü okullardan mezun kimseleri tercih etmesi yöneticilerin değer yapısının örgütsel kültürle uyumlu olmasını ve böylelikle de örgütsel çatışmaların azalmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayacaktır. Benzer şekilde bir yönetici adayının hali hazırda hangi firmada çalıştığı veya daha önce ne tür firmalarda çalışmış olduğuna da dikkat edilmesi ve örneğin bir uluslararası firmanın yine bir uluslararası firmada çalışmış kimseleri tercih etmesi yerinde olacaktır çünkü çalışılan örgütün niteliği de çalışanların değer yapılarında yöneticilik eylemlerinde etki sahibi olmaktadır. Bir uluslar arası firma bu şekilde hareket ederek kendi örgütsel dinamikleriyle uyumlu kimseleri istihdam etmiş olacak, bu uyumun da örgütsel uyum ve başarıya pozitif yansımaları olacaktır.

Ayrıca araştırma sonuçlarımız modern liderlik yazınında liderlikle ilgili çalışmaların ulaştığı son nokta olarak görülebilecek dönüşümsel liderlikle Anadolu'da halen yaygın olan geleneksel Türk değerleriyle özdeşleşmiş durumdaki özaşkınlık ve toplulukçuluk değerlerinin pozitif ilişkisini de ortaya çıkarmaktadır. Dönüşümsel liderlik tarzı kendisine bilimsel çalışmalarda atfedilen özelliklere bakıldığında gerçekten de son derece gelişmiş ve örgütsel yaşamdaki problemlerin pek çoğunun ilacı olan ve örgütsel performansı son derece yukarılara çıkarabilecek bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır. Anadolu insanının sahip olduğu pek çok temel değer ilgili yazında daha iyiye doğru dönüşümün ve başarının anahtarı olarak gösterilen dönüşümsel liderlik tarzının birer öncülü olması ise millet olarak hali hazırda içselleştirmiş olduğumuz geleneksel değerlerimizin yöneticilerimiz tarafından benimsenmesinin önemini, örgütsel amaçlar için faydasını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla ülkemizde uzun yıllardır sürekli olarak gündeme getirilerek yeni yetişen yönetici adaylarının bu yönde yönlendirildiği batılı eğitim tarzının gerekliliği ve iş hayatında başarılı olmak için görev ve amaç odaklılık, rasyonel düşünme, çalışkanlık gibi batılı değerlerin özümsemesi gerektiği, etkili ve sağlıklı bir örgütsel yaşam için batı toplumlarının anlayışına sahip olmak gerektiği fikri tamamen yanlış olmasa da eksik bir fikir olabilir. Etkili yöneticilik ve örgütsel başarı için tüm bunlar gerekli olabilir ve batı tarzı eğitimin bu yönde teknik olarak önemli faydaları vardır fakat dönüşümsel liderlik gibi modern iş yaşamında son derece faydalı ve de gelişmiş bir liderlik tarzının oluşabilmesi için dolayısıyla da örgütsel başarı için aynı zamanda bizim yardımseverlik, fedakarlık, insan odaklılık, kardeşlik, sadakat, dürüstlük gibi geleneksel değerlerimizin de gerekli olduğu bu çalışmada ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca yine Anadolu’da yoğun olarak rastlanan geleneksel Türk değerleriyle özdeşleşmiş durumdaki özaşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerinin ilişki odaklı liderliğin öncülü durumunda olması da beklenen fakat aynı zamanda önemli bir sonuçtur. Örgütlerde iş süreçlerine, işle ilgili görevlerin eksiksiz ve tam zamanında yerine getirilmesine odaklanılmasının yanında insan faktörünün günümüzde giderek artan önemi bu sonucu önemli kılmaktadır. Uzun süre hem akademik alandaki çalışmalarda hem de örgütlerdeki uygulamalarda maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, örgütsel hedeflere daha kısa sürede ulaşılması gibi konular üzerinde yoğun olarak duruldu ve bunların gerçekleştirilmesi adına büyük ölçüde örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından feragat edildi. Fakat özellikle son yıllarda yüksek verimlilik ve örgütsel performans için artık sadece iş süreçlerine, zamanın etkin biçimde kullanılmasına, kullanılan teknolojiye odaklanmanın yetersiz olduğu, bunların yanında örgüt üyelerinin taleplerinin göz önünde bulundurulmasının, ruhsal ve fiziksel olarak iyi durumda olmalarına özen gösterilmesinin verimlilik artışı ve performans için son derece önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle insan faktörünü ön plana alan ilişki odaklı liderliğin örgütler için önemi ve gerekliliği geçmişe göre daha da belirginleşmiştir. Bu durumdan ötürü toplum olarak sahip olduğumuz geleneksel değerlerin örgütsel yaşamda insan faktörünü ön plana almak için ve dolayısıyla yüksek verimlilik ve başarılı bir örgütsel yaşam için gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Bu sebeple bu konularla ilgili özet bir sonuç olarak etkili bir liderlik ve yüksek örgütsel performans için işle ve çalışmayla ilgili batılı değerler ve bizim kendi geleneksel değerlerimizin dengeli bir biçimde harmanlanması gerektiği belirtilebilir. Millet olarak sahip olduğumuz ve çoğunluğu dinimizin de gereği olan geleneksel değerlerimizin gereklilik arz etmediğini ve modern iş yaşamında, yöneticilik anlayışında yerleri olmadığını düşünmek yanlış olacaktır. Bu husus özellikle kendini bu alanda yetiştirecek yönetici adaylarının ve personel alımında şirketlerin dikkat etmesi gereken önemli bir noktadır.

Araştırmamızda elde ettiğimiz anne-baba mesleği ve anne eğitim düzeyine bağlı olarak kişisel değerlerin ve liderlik tarzlarının farklılaşmasına ilişkin sonuçlar anne-baba mesleği ve eğitim düzeyine göre genellikle kişisel değerlerin farklılaştığını fakat liderlik tarzlarının bu sosyal etmenler bakımından öngörülerimizle tam olarak uyumlu biçimde



farklılaşmadığını göstermiştir. Bunun sebebi ailevi etkilerin yöneticilerin kişisel değerlerini şekillendirmesi fakat iş yöneticilerin liderlik tarzı seçimine geldiğinde o noktada yöneticinin eğitimi ve çalıştığı firmanın, faaliyet gösterilen sektörün özellikleri ve zorlayıcı etkileri gibi çevresel etkenlerin ailevi etkilerin önüne geçmesi olabilir. Dolayısıyla yönetici anne ve babasından aldığı özelliklerle kişisel değerlerini yapılandırmakta fakat liderlik tarzını doğrudan bu değerlerin etkisiyle belirleyememekte burada devreye belki de çeşitli bağlamsal şartların etkisi girmekte ve bu şartlar yöneticinin liderlik tarzı seçimi üzerinde belirleyici olmaktadır.

Araştırmamızda elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde üzerinde durulması gereken bir başka nokta da ulusal firma yöneticilerinde, Türk değerlerinin yoğun olduğu liselerden mezun yöneticilerde ve babası mavi yakalı işte çalışan yöneticilerde muhafazakarlık değerlerinin yanında değişime açıklık değerlerinin de yüksek olmasıdır. Örneğin ulusal firma yöneticileri muhafazakarlık ve değişime açıklık değerlerini uluslar arası firma yöneticilerine göre daha fazla benimsemektedirler. Aynı bireylerde hem muhafazakarlık hem de değişime açıklık değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Elde ettiğimiz bu genel kanaatin aksine yöndeki sonuç bilimsel çalışmalarda bazı sabit ön fikirlere bağlı kalarak hareket etmenin sakıncasını gösteren bir durumdur. Özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda genel beklentilerin dışında sonuçlarla karşılaşmak mümkün olduğundan araştırmacıların kendilerini belli düşüncelere şartlandırması ve araştırmalarını bu yönde yapılandırması incelenen olayların yanlış değerlendirilmesine yol açabilir.

### **5.15. Öneriler**

Bu genel değerlendirmelerin yanında bu çalışmada elde edilen bilgi ve deneyimler doğrultusunda bu konularla ilgili olarak gelecekte yapılacak çalışmalara faydalı olması bakımından çeşitli önerilerde bulunmak yerinde olacaktır. Çalışmamızın bu en son bölümünde bu amaçla çeşitli öneriler verilmektedir.

Bu çalışma kapsamındaki görgül araştırmamızın örneklemini oluşturmak amacıyla görgül araştırma ile ilgili bölümde de belirttiğimiz gibi toplam olarak 260 süpermarket

yöneticisine ulaşılmış, bunlardan 245'inden geri dönüş elde edilmiştir. Örneklem araştırma sürecindeki zaman kısıtlılığı ve yönetici kademesindeki çalışanların diğer çalışanlara oranla azlığı nedeniyle bu rakamda kalmıştır. Elde ettiğimiz bu örneklem büyüklüğü bu tarzdaki bir çalışma için sağlıklı sonuç elde edebilmek bakımından yeterli olsa da bundan sonra yapılacak çalışmalarda daha geniş ve zihinsel ve eylemsel bakımdan liderlik yapısına daha uygun olan daha üst kademedeki yöneticilerden oluşan bir örneklem kullanılması daha açıklayıcı ve net sonuçların elde edilmesine olanak sağlayabilir.

Bundan sonraki dönemde böyle bir konu üzerinde yapılacak çalışmalarda bu çalışmadaki Türkiye'de faaliyet gösteren ulusal ve uluslar arası firmaların Türk yöneticilerine ilaveten batılı değerlerin daha net biçimde özümsemiş olmasını beklediğimiz Avrupa veya Kuzey Amerika firmalarının yabancı uyruklu yöneticileri de araştırmaya dahil edilebilir ve böylelikle ulusal, uluslar arası ve Batılı firmalardan oluşan üçlü kategoriler birbirleriyle karşılaştırılarak örgütsel etkiler nedeniyle kişisel değerlerin dönüşümü ve Batılı değerlere yakınsama daha geniş ve karşılaştırmalı bir perspektiften incelenmiş olabilir. Böylelikle kişisel değerler ve liderlik tarzlarının yanında ülkelerarası kültür yazını açısından da faydalı bir araştırma gerçekleştirilmiş olur. Gelecekteki araştırmalarda ayrıca Türkiye'de kamu ve özel sektör ayrımı ele alınarak kamu firmalarıyla özel sektör firmalarının yöneticilerinin kişisel değerler ve liderlik tarzları bakımından farklılaşmaları ortaya konulabilir. Böyle bir ayrıma gidilerek yapılacak bir araştırmada özel sektörde dönüşümsel liderliğe, kamu sektöründe ise kuramsal bölümde de kısaca değindiğimiz gibi işlemsel liderliğe daha fazla rastlanacağına dair beklentinin doğru olup olmadığı incelenerek Türkiye'de yıllardır çok sayıda araştırmaya konu olan özel sektör-kamu sektörü ayrımına liderlik ve kişisel değerler temelinde önemli bir katkı sağlanabilir.

Bu çalışmada kişisel değerler ve liderlik tarzları üzerinde etkili olacağını düşündüğümüz faktörlerden yetişme çağının geçirildiği yerleşim yeri faktörü ile ilgili ölçümler bir miktar tartışmaya açıktır. Çünkü görgül safhada bu değişkenle ilgili ölçümler yapılırken yerleşim yerleri niteliklerine göre geleneksel Türk değerlerinin hakim olduğu yerleşim bölgeleri ve Batılı değerlere yakınsamanın olacağını düşündüğümüz yerleşim bölgeleri olmak üzere iki kategoride ele alındı ve Ankara, İstanbul, İzmir gibi büyükşehirler Batılı değerlere yakınsamanın olacağı şehirler olarak değerlendirildi. Böyle bir konuda ayırım yapmanın zorluğundan ve genel bir kategorizasyon yapılması

gerektiğinden dolayı böyle bir kategorizasyona gidildi fakat bu ayırım biraz sorunlu olabilecek bir ayırmadır. Örneğin bugün İstanbul'un içinde Konya'nın birçok bölgesinden daha muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerinin yaygın olduğu merkez ilçeler veya mahalleler bulunabilir. Yine mesela Mersin veya Antalya Batılı değerlere yakınsamanın olacağını düşündüğümüz üç büyükşehirden bir tanesi olmamasına rağmen büyük ölçüde Batılı değerlerin hakim olabileceği (muhafazakarlık değerlerinin azalmış olması gibi) şehirlerdendir. Araştırmamızda yetişme çağının geçirildiği yerleşim yerine göre kişisel değerler ve liderlik tarzlarının farklılaşmadığına dair sonuç da bu ayırımın net olarak yapılamamasından kaynaklanmış olabilir. Bundan sonraki çalışmalarda yerleşim yerlerine ilişkin soru eğer katılımcı üç büyükşehirden birinde yetişmişse o büyükşehirin ilçelerini de soran bir yapıda planlanarak yerleşim yerleri niteliklerine göre kategorize edilirken üç büyükşehir kendi içinde ilçelerine göre de ayrılabilir. Ayrıca yerleşim yerleri niteliklerine göre kategorize edilirken “geleneksel değerlerin yoğun olduğu yerleşim yerleri”, “batılı değerlerin yoğun olduğu yerleşim yerleri” ve bu iki kategorinin arasında orta düzeyde batılı değerlere yakınsamanın olduğu bir diğer kategoriyle birlikte üç boyutlu bir kategorizasyon yapılabilir. Böylelikle daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

Bunlara ek olarak bu çalışmada yöneticilerin kişisel değerleri ve liderlik tarzlarının anne-baba eğitiminin niteliğine göre farklılaşmasına ilişkin ölçümlerde anne-babanın eğitimi üniversite ve üzerinde ise yetiştirdikleri çocuklara Batılı değerleri daha yoğun olarak verecekleri kabul edilmektedir. Fakat burada anne-babanın mezun olduğu üniversitenin özel üniversite mi yoksa devlet üniversitesi mi olduğu dikkate alınmamaktadır. Oysaki yöneticilerin kendi eğitimleri değerlendirilirken ve bununla ilgili analizler yapılırken özel üniversite mezunu yöneticilerin Batı değerlerine, devlet üniversitesi mezunu olanların ise Türk değerlerine daha fazla sahip olacakları kabul edilmektedir. Bu nedenle bir anne veya baba üniversite mezunu ise üniversitenin niteliğine bakmadan doğrudan doğruya çocuğuna Batı değerlerini aşılacağını kabul etmek çok doğru olmayabilir, en azından yöneticilerin kendi eğitimleri ile ilgili yaptığımız ölçümlerle çelişkili bir durum olarak görülebilir. Bu sebeple bundan sonraki çalışmalarda katılımcılara anne-baba eğitimiyle ilgili soru yöneltilirken anne-babanın eğitim düzeyinin yanında hangi okullardan mezun olduklarının da sorulması daha doğru olacaktır.

Bu çalışmanın konusuyla ilgili olarak daha sonra yapılacak araştırmalarda yöneticilerin kişisel değerlerinin farklılaşmasına neden olabilecek etmenlerin arasına yöneticilerin sosyo-ekonomik statüsünün en önemli belirleyicilerinden olan gelir düzeyleri de katılabilir. Bir bireyin ekonomik açıdan refah düzeyinin artışı daha önce edinmiş olduğu önceliklerinin, hayata bakışının değişmesine dolayısıyla da kişisel değerlerinin farklılaşmasına neden olabilecek bir faktördür. Bir firma yöneticisi kırsal kesimde yetişmiş, devlet okulundan mezun olmuş ve anne ve babasının eğitimi düzeyi düşük olan bir kimse de olsa mevcut durumda refah düzeyi yükselmişse geçmişte sahip olduğu değerlerin yerini başka değerlerin alması muhtemeldir. Bu sebeple geleneksel kişisel değerlerin farklılaşması, batılı değerlere yakınsaması incelenirken bireylerin ekonomik seviyelerinin de (aylık gelir düzeyi gibi) göz önünde bulundurulması faydalı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve İlhan, T. 2002. **21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı**. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı. İstanbul, 3-19.
- Akiş, Y.T. 2004. **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J. Stahl, G. ve Kurshid, A. 2000. Impact of culture on human resource management practices: 10 country comparison. **Applied Psychology**, 49(1): 192-221.
- Banai, M., ve Reisel, W.D. 2007. The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six country investigation. **Journal of World Business**, 42: 463-476.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1990. **Bass & Stodgill's Handbook of Leadership**. New York: Free Press.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organisational development. **Research in Organizational Change and Development**, 4: 231-272.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. 1992. **Multifactor leadership questionnaire**. Redwood City, CA: Mind Garden Inc.
- Bass, B.M. 1997. Does the Transactional/Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. **American Psychologist**, 52: 130-139.
- Bass, B. M. 1999. On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer. **The Leadership Quarterly**, 10: 541-553.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, 10: 181-218.
- Brockner, J. G., ve Blonder, M. D. 1988. Predictors of survivors' job involvement following lay offs: A field study. **Journal of Applied Psychology**, 73: 436-442. Meglino ve Ravlin (1998)'in içinde.
- Burns, J. M. 1978. **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Carlson, D. S., ve Perrewe, P.L. 1995. Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. **Journal of Business Ethics**, 14(10): 829-838.
- Casimir, G. 2001. Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. **The Leadership Quarterly**, 12: 245-278.
- Conger, J. A. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **The Leadership Quarterly**, 10(2): 145-179.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R.N. 1988. **Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass.

- Conger, J. A. ve Kanungo, R.N. 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Cox, T. H., Lobel, S.A., ve McLeod P.L. 1991. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34: 827-847. (Meglino ve Ravlin (1998) in içinde)
- Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. 1988. Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3: 127-150.
- Egri, C. P., ve Herman, S. 2000. Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43: 571-604.
- Ehrhart M. G., ve Klein, K. J. 2001. Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12: 153-179.
- Ekin, K.P. ve Scandura, T.A. 2006. Leader-member Exchange, paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37: 264-279.
- Erez, M., ve Early, P.C. 1987. Comparative analysis of goal setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, 72: 658-665.
- Erol, M. 1993. Aile İçi İlişkilerin Çocuğun Şahsiyet Gelişimine Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen ve Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16: 203-208. (Özen (1996) in içinde)
- Festinger, L. 1959. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford CA: Stanford University Press.
- Fiedler, F. E. 1954. Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49: 381-388.
- Fiedler, F. E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F. E. 1971. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76: 128-148.
- Fisher, C. D., ve Gitelson R. 1983. A meta analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68: 320-333. Meglino ve Ravlin (1998) in içinde.
- Fleishman E.A., ve Harris E.F. 1962. Patterns of leadership behavior related to employee grievance and turnover. *Personnel Psychology*, 15: 43-56.
- Gardner, W. L., ve Avolio, B. J. 1998. The Charismatic Relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23: 32-58.
- Gouldner, A. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Hater, J.J. ve Bass, B. M. 1988. Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702.

- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. 1969. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, Summer: 42-63.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Attitudes*. Beverly Hills CA: Sage.
- Hofstede, G. 1991. *Culture and Organisations: Software of the Mind*. New York: Mc Graw Hill.
- Hood, J. N. 2003. The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43: 263-273.
- House, R. J., Hanges, P. J., Mansour, J., Dorfman, P., ve Gupta, V.2004. *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks CA: Sage.
- House, R.J. 1971. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-338.
- Howell, J. M., ve Avolio, B. J. 1992. The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?. *The Executive*, 6: 43-52.
- Kağıtçıbaşı, Ç. 1973. Psychological aspects of modernization in Turkey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 4: 157-174.
- Kağıtçıbaşı, Ç. 1975.*Dış Ülke Yaşantısının Etkileri*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. (Özen (1996) in içinde)
- Kanungo, R. N. 1990. Culture and work alienation:Western models and eastern realities. *International Journal of Psychology*, 25: 795-812.
- Kanungo, R. N. 2001. Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 257-265.
- Kanungo, R. N., ve Mendonca, M. 1996 (a). Cultural contingencies and leadership in developing countries. *Research in the Sociology of Organizations*, 14: 263-295.
- Kanungo, R. N., ve Mendonca, M. 1996 (b). *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks CA7: Sage.
- Klein, K. J., ve House, R. J. 1995. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6: 183-198.
- Korsgaard, M. A., Meglino B.M., ve Lester, S.W. 1996. The effect of other-oriented values on decision making: A test of propositions of a theory of concern for others in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68: 234-245. Meglino ve Ravlin (1998) in içinde.
- Kuhnert, K.W. ve Lewis, P. 1987. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. 2000. Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45): 59-76.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., ve Avolio, B. J. 2003. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247-260.

- Meglino, B. M., ve Ravlin, E. C. 1998. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3): 351-389.
- Michie S., ve Gooty J. 2005. Values, emotions and authenticity: Will the reader please stand up ?. *The Leadership Quarterly*, 16: 441-457.
- Morris, J. A., Brotheridge, C.M., ve Urbanski, J.C. 2005. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10): 1323-1350.
- Olmez, A. E., Sumer, H.C. ve Soysal, M. 2004. Organizational Rationality in Public, Private and Multinational Firms in Turkey. *Information Knowledge Systems Management*, 4: 107-118.
- Öner, N. 1983. Does Education Make a Difference in the Child Rearing Attitudes of Parents in Turkey. Fourth Mediteranean Congress of Social Psychiatry (Bildiri) Ankara, 12-15. (Özen (1996) in içinde)
- Özen, Ş. 1996. *Bürokratik Kültür 1: Yöneltil Değerlerin Toplumsal Temelleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Pandey, J. 1976. Effects of leadership style, personality characteristics and method of leader selection on members' and leaders' behavior. *European Journal of Social Psychology*, 6(4): 475-489.
- Parry, K. W., ve Thomson, S. B. P. 2002. Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35: 75-96.
- Pastor, J.C. ve Mayo, M. 2008. Transformational leadership among Spanish upper echelons. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(4): 340-358.
- Pawar, B.S., ve Eastman, K. K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1): 80-109.
- Pennings, J.M. ve Gresov, C.G. 1986. Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture: An Integrative Framework. *Organization Studies*, 4: 317-334. (Özen (1996) in içinde)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman R. H., ve Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviours and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organisational Citizenship Behaviours. *The Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Rafferty, A. E., ve Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15: 329-354.
- Rokeach, M. 1969. *Beliefs, attitudes and values*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rokeach, M. 1979. *Understanding human values: Individual and societal*. New York: Free Press.
- Rokeach, M., ve Ball-Rokeach, S. J. 1989. Stability and change in American values. 1969-1981. *American Psychologist*, 44: 775-784.
- Ross, M., Schwartz, S. H., ve Surkiss, S. 1999. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48: 49-71.



- Sargut, S. 1996. Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: Kültürlerarası bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4): 3-17.
- Sargut, S. 2001. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. 2000. *Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Nevşehir.
- Schwartz, S. H. 1992. Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25: 1-65.
- Schwartz, S. H. 1994. Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of Social Issues*, 50: 19-45.
- Schwartz, S. H. 1999. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48: 23-47.
- Selznik, P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Illinois: Row, Peterson, Evanston. Hood, J.N. (2003)'ün içinde.
- Shamir, B. 1990. Calculations, values and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43: 313-333.
- Simons, T. L. 1999. Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2): 89-104.
- Sosik, J.J. 2005. The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16: 221-244.
- Triandis, H.C. 1994. Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. Kanungo, R.N. 2001'in içinde.
- Vertinsky I. T., Wehrung, D.A., ve Lee, K. 1990. Organizational design and management norms: A comparative study of managers' perceptions in the People's Republic of China, Hong Kong ve Canada. *Journal of Management*, 16: 853-867. Meglino ve Ravlin (1998) in içinde.
- Wagner, J. A. 1995. Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38: 152-172.
- Weed, S. E., Mitchell, T.R., ve Moffitt, W. 1976. Leadership style, subordinate personality and task type as predictors of performance and satisfaction with supervision. *Journal of Applied Psychology*, 61: 58-66.
- Whitney, D. J., ve Schmitt, N. 1997. Relationship between culture and responses to biodata employment items. *Journal of Applied Psychology*, 82: 113-129. Meglino ve Ravlin (1998) in içinde.
- Wood, M. T., ve Sobel, R. S. 1970. Effects of similarity of leadership style at two levels of management on the job satisfaction of the first level manager. *Personnel Psychology*, 23: 577-590.
- Yukl, G. 1998. *Leadership in Organizations (4. ed.)*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.