

T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE LİDERLİK ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Recep YALINKILIÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ferit ÖLÇER**

HATAY/2010

**MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Recep YALINKILIÇ tarafından hazırlanan “İŞLETMELERDE LİDERLİK ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı çalışma 13/01/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı -----
(Başkan) Doç. Dr. Ferit ÖLÇER

Üye -----
Yrd. Doç Dr. Tülin URAL

Üye -----
Yrd. Doç Dr. Hüseyin ALTAY

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../.....

Doç.Dr. Yakup BULUT
Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖR

Değerli bilgi ve deneyimleri ile bu çalışmanın her aőamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen tez danıőmanım Doç. Dr. Ferit ÖLÇER'e teőekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince bana destek veren ve her zaman yol gösteren Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Doç. Dr. Yakup BULUT ve değerli öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Ayrıca araőtırmama katılan tüm şirket yöneticilerine teőekkürü bir borç bilirim.

İŞLETMELERDE LİDERLİK ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi, Recep YALINKILIÇ
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans
Danışman: Doç Dr. Ferit ÖLÇER

ÖZET

Bu araştırma; işletmelerin farklı bölüm ve kademelerinde görev yapan yöneticilerin kullanmış oldukları liderlik yaklaşımlarını tespit etmek, söz konusu yaklaşımları etkileyen faktörlerin liderlik davranışlarına olan etkilerini belirlemek ve liderlerin sergilemiş olduğu yaklaşımların tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket 120 farklı kademe ve görevdeki şirket yöneticisine uygulanmıştır. Anket sonuçları bilgisayar ortamında SPSS 15.0 programında değerlendirilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımları ve şirketlerdeki amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliği düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma istatistiklerinden, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarının amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliği boyutlarına etki derecesi regresyon analizinden ve Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımları ile tanımlayıcı özellikleri arasındaki ilişki varyans analizinden faydalanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarından karizma/ilham verme ve ödüllendirme yaklaşımlarını diğer yaklaşımlara oranla kısmen daha fazla kullanmakta oldukları, Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları şirketlerde amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliğinin oldukça yüksek düzeyde olduğu ve şirket yöneticilerinin iletişim/işbirliği sağlamada başarılı oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca; yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarının örgütsel çıktılara etkisine ve demografik özelliklerin yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarına etkisine dair anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Lider, Liderlik, Yönetici, Liderlik Teorileri, Liderlik Modelleri

ABSTRACT**A STUDY OF LEADERSHIP CONCEPT IN ORGANIZATION AND LEADERSHIP BEHAVIOR AND CHARACTERISTICS OF MANAGERS****Recep YALINKILIÇ****Masters Thesis, Department of Business****Supervisor : Assoc.Prof. Ferit ÖLÇER**

This research aims to identify the leadership approach using managers who serve in various positions at the firm, determine the effects of these approaches on organizational outputs (objective consistency and communication / cooperation level) and, test whether leadership approaches distinguish in basis of manager's demographic characteristics. The questionnaire prepared toward research objectives were applied to 120 managers working at the different levels of firms. The data were analysed by using SPSS 15.0

In the analysis process, 1) Scales' reliabilities were tested by Cronbach alpha coefficient, 2) The sample characteristics were identified by descriptive statistics, 3) Leadership approach scales, consistency among corporate objectives scale and communication/cooperation level in the firm scale were also identified by mean and standard deviation statistics. The effects of the leadership approaches on 'objective consistency' and 'communication / cooperation level' were explained by regression analysis. To determine whether leadership approaches show any differentiation in basis of manager demographic characteristics, was used Anava.

As a result, research findings show that managers are likely to more use 'the charisma / inspire approach' and 'reward approach' relative to other ones. Objective consistency and communication / cooperation level are fairly high level in the firms included in the sample.

Firm managers make cooperation with other workers successfully. On the other hand, demographic characteristics impact significantly on leadership approaches and, leadership approaches are to influence meaningfully on organizational outputs.

KEYWORDS**Leader, Leadership, Management, Leadership Theory, Leadership Models**

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELER DİZİNİ	vii
ÇİZİMLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	xi

BİRİNCİ KESİM

1. LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

1.1 Liderlik Tanımı	1
1.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	3
1.3 Liderlik Anlayışının Tarih İçerisinde Değişimi	5
1.4 Liderlik Özellikleri.....	6
1.4.1 Kişisel Özellikler.....	6
1.4.2 Fiziksel Özellikler:	9
1.4.3 Zihinsel Özellikler.....	10
1.4.4 Genel Özellikler	12
1.5 Liderin Güç Kaynakları.....	16
1.5.1 Zorlayıcı Güç.....	16
1.5.2 Yasal Güç	17
1.5.3 Ödüllendirme Gücü	18
1.5.4 Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)	18
1.5.5 Uzmanlık Gücü	19

İKİNCİ KESİM

2. LİDERLİK TEORİLERİ

2.1 Liderlik Teorileri	20
2.1.1 Özellik Teorileri	20
2.1.2 Davranışsal Liderlik Teorileri	22
2.1.2.1 Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	24

2.1.2.2	Michigan Üniversitesi Çalışmaları	26
2.1.2.3	Likert'in Sistem 4 Modeli	28
2.1.2.4	Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	29
2.1.2.5	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	30
2.1.3	Durumsal Liderlik Teorileri	33
2.1.3.1	Durumsal Lider Etkililiği Modeli	34
2.1.3.2	Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı	35
2.1.3.3	Yol-Amaç Teorisi	37
2.1.3.4	Yaşam Eğrisi Teorisi	39

ÜÇÜNCÜ KESİM

3. GÜNÜMÜZDE ÖNEM KAZANAN BAZI LİDERLİK MODELLERİ

3.1	Liderlik Modelleri.	41
3.1.1	Yetkinin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri	41
3.1.1.1	Otokratik Liderlik Modeli	41
3.1.1.2	Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli	42
3.1.1.3	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli	43
3.1.2	Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri	44
3.1.2.1	Vizyoner Liderlik.	44
3.1.2.1.1	Vizyoner liderlik Rollerini	47
3.1.2.2	Stratejik Liderlik	49
3.1.2.2.1	Stratejik Liderin Davranış Biçimleri	52
3.1.2.3	Karizmatik Liderlik	55
3.1.2.3.1	Karizmatik Liderliğin Özellikleri	57
3.1.2.4	Transaksiyonel (İşlemci) Liderlik	60
3.1.2.5	Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	62
3.1.2.5.1	Dönüşümcü Liderlik Tanımı	62
3.1.2.5.2	Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	66
3.1.2.5.3	Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları ve İlkeleri	76
3.1.2.5.4	Dönüşümcü Liderlik Modelleri	78
3.1.2.5.5	Dönüşümcü Liderlik Eğitimi	84
3.1.2.5.6	Dönüşümcü Liderliğin Etkileri ve Sonuçları	86

3.1.2.6	Entelektüel Liderlik.....	87
3.1.2.6.1	Entelektüel Liderliğin Gerekçeleri.....	89
3.1.2.6.2	Entelektüel Liderliğin Özellikleri.....	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞLETMELERDE LİDERLİK ANLAYIŞI VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1	Araştırmanın Amacı	102
3.2	Araştırmanın Kapsamı.....	102
4.3	Veri Toplam ve Analiz Yöntemi	103
4.4	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	104
4.4.1	Güvenirlilik Analizi.....	104
4.4.2	Normal Dağılım Analizi.....	111
4.5	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar.....	112
4.5.1	Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	112
4.5.2	Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	118
4.5.3	Örgütsel Çıktılara İlişkin Bulgular	118
4.5.4	Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Çıktılara Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	119
4.5.5	Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Yaklaşımlarının Demografik Etkisi Özelliklerine Göre Farklılaşp/Farklılaşmadığı.....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		131
EKLER.....		137
KAYNAKÇA		142

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar.....	4
Çizelge 2. Dönüşümcü Liderliğin Davranışsal Boyutları.....	69
Çizelge 3: Dönüşümcü Lider Olabilmek İçin İlkeler.....	77
Çizelge 4: Gerçek-Sahte Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması.....	79
Çizelge 5. Karizma Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe etkileri.....	105
Çizelge 6. Entelektüel Uyarım Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	106
Çizelge 7. Bireysel İlgi Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	107
Çizelge 8. Ödüllendirme Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	107
Çizelge 9. Proaktif Yaklaşım Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	108
Çizelge 10. İstisnalarla Yönetim Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	109
Çizelge 11. Pasif Kaçınma Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	109
Çizelge 12. Amaç Tutarlılığı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	110
Çizelge 13. İletişim/İşbirliği Ölçeğini oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	111
Çizelge 14. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılım.....	112
Çizelge 15. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	113
Çizelge 16. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	114
Çizelge 17 Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	114
Çizelge 18. Örneklem Grubunun Yöneticilik Yapma Süresine Göre Dağılımı.....	115
Çizelge 19. Örneklem Grubunun Görev Yapılan Bölüme Göre Dağılımı.....	116
Çizelge 20. Örneklem Grubunun Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı.....	117
Çizelge 21. Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular.....	118
Çizelge 22. Örgütsel Çıktılara İlişkin Bulgular.....	119
Çizelge 23. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları: Amaç Tutarlılığı.....	120

Çizelge 24. Çoklu Regresyon Analizi: Katsayılar.....	120
Çizelge 25. Regresyon Modeli Özeti.....	121
Çizelge 26. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları: İletişim/İşbirliği.....	121
Çizelge 27. Çoklu Regresyon Analizi: Katsayılar	122
Çizelge 28. Regresyon Modeli Özeti.....	122
Çizelge 29. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Yaşları Arasındaki İlişki.....	123
Çizelge 30. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	124
Çizelge 31. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Medeni Durum Arasındaki İlişki.....	125
Çizelge 32. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki.....	126
Çizelge 33. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Yöneticilik Yapma Süresi Arasındaki İlişki.....	127
Çizelge 34. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Karizma/İlham Verme, Entelektüel Uyarım, İstisnalarla Yönetim Yaklaşımlarının Yöneticilik Yapma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi.....	128
Çizelge 35. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Görev Yapılan Bölüm Arasındaki İlişki.....	129
Çizelge 36. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Bağlı Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki.....	130

ÇİZİMLER DİZİNİ

Çizim 1. Ohio State Liderlik Araştırması Modeli.....	25
Çizim 2. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	31
Çizim 3. Lider Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	33
Çizim 4. Sürdürülebilir Global Rekabetçi Avantajın Elde Edilmesi.....	54
Çizim 5. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları.....	77
Çizim 6. Dönüşücü Liderlik ve Çevre.....	81
Çizim 8. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	113
Çizim 9. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	113
Çizim 10. Örneklem Grubunun Medeni Durumu Göre Dağılımı.....	114
Çizim 11. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	115
Çizim 12. Örneklem Grubunun Yöneticilik Yapma Süresine Göre Dağılımı.....	116
Çizim 13. Örneklem Grubunun Görev Yapılan Bölüme Göre Dağılımı.....	117
Çizim 14. Örneklem Grubunun Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı.....	118

KISALTMALAR

vb.	:	Ve benzeri
vs.	:	Ve saire
vd.	:	Ve diğerleri
s.	:	Sayfa

GİRİŞ

Liderlikle ilgili literatürde bulunan araştırmalar, makaleler, kitaplar, incelendiğinde konunun, gerek işletme yönetimi ve gerekse yönetim bilimciler açısından ilgi çeken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Liderliğin bu kadar ilgi görmesinin temel nedeni ise yönetimin odağında yer alan en önemli unsur olmasından kaynaklanmaktadır. Bugün işletmelerde alınan kararların başarısı ve başarısızlığı liderlerle ilgili olup liderliğe verilen önemi biraz daha arttırmaktadır.

Liderlik insan toplumlarında büyük değer taşımaktadır. Lider ve lider yöneticilik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergeleridir. Liderlik konusuna verilen önemde, insanın önemli ve kapsamlı özelliklerinden biri olan yönlendirme ve yönlendirilme gereksiniminin büyük payı olduğu ileri sürülebilir. Genelde formal örgütler, örgütsel etkililiğin tek bir etkene ya da boyuta indirgenemeyeceği kadar karmaşıktır. Buna karşın örgütsel etkililikte liderliğin niteliği önemli bir paya sahiptir. Yapılan araştırmalarda, liderliğin doğası ve niteliği geliştirilebilir görünmektedir. Bu olasılık, liderlik konusundaki çalışmaların en önemli gerekçesini oluşturmaktadır (Aydın, 2005: 277).

Yönetim biliminin en önemli konularında biri kabul edilen liderlik aynı zamanda işletme ve yönetim bilimi için de öneme sahip olup geçmişten günümüze bir çok bilim adamı tarafından uzun ve detaylı incelemelerin konusu olmuştur. Liderlik, geniş bir tanımla başkalarının davranışlarını etkileme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin sürekli değişim içinde olmaları, küreselleşen dünya koşullarında yaşanan sürekli değişimler, işletmeler ve işletme yöneticileri için liderlik konusunun geçmişten çok daha önemli bir şekilde dikkate alınmasını gerektirmektedir. Hızla değişen iş hayatı ve teknolojileriyle beraber liderlerin üzerine düşen görev ve sorumluluklarda da bir artış söz konusu olmuştur. Lider, bir yönetici olmanın yanı sıra iletişime açık, çevresindekilere kendi motivasyonu ile esin kaynağı olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak çevresindekileri peşinden sürükleyebilen kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirine çok yakın olarak görünse de bize iki farklı yönetim anlayışını ve insan tipini yansıtmaktadır. Yöneticiler, organizasyon içinde kendilerine

verilmiş yetkiler doğrultusunda sorunların çözümünü sağlar, lider ise; organizasyon içinde resmi yetkileri olmasa bile insanları etkilemek yolu ile kendi kişisel performans ve enerjisi ile sorunların çözümün sağlamaya yardımcı olur. Tabi ki bu açıdan lider, sorunu çözme konusunda iyi bir yol gösterici ve teşvik unsuru olarak karşımıza çıkar. Birey, kişilik özelliklerinin belli bileşimlerine sahip olduğu için lider olmaz. Liderin bireysel özellikleri örüntüsünün, izleyenlerin özellikleri, etkinlikleri ve amaçları ile uyum içinde olması gerekir. Liderlik, sürekli bir değişim içinde bulunan değişkenlerin etkileşimi açısından ele alınması gereken bir kavramdır

Bu araştırmanın amacı; işletmelerin farklı bölüm ve kademelerinde görev yapan yöneticilerin kullanmış oldukları liderlik yaklaşımlarını tespit etmek, söz konusu yaklaşımları etkileyen faktörlerin liderlik davranışlarına olan etkilerini belirlemek ve liderlerin sergilemiş olduğu yaklaşımların liderlerin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymaktır.

Amaç doğrultusunda çalışma dört ana bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm “Liderlik ve Liderlik Özellikleri” başlığında olup bu bölümde liderliğin tanımı yapılmış, liderlik ile yöneticiler arasındaki farklılıklar ortaya konulmuş ve liderlik anlayışının tarih içerisindeki değişimi açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde ayrıntılı olarak liderlik özelliklerine yer verilmiş ve liderin güç kaynakları açıklanmıştır

İkinci bölüm “Liderlik Teorileri ” başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde liderlik teorileri ayrıntılı şekilde ele alınarak, günümüzde önem kazanan bazı liderlik teorileri üzerinde durulmuştur

Üçüncü bölüm “Günümüzde Önem Kazanan Liderlik Modelleri” başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde liderlik modelleri üzerinde durularak, günümüzde önem kazanan bazı liderlik modelleri üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Dördüncü bölüm “İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma” başlığındadır. Bu bölümde, öncelikle yapılan araştırmanın modeli, örnekleme, verilerin toplanması ve analizinin nasıl yapıldığı açıklanmış, ardından araştırmanın bulgularına tablo ve grafikler halinde yer verilmiştir

BİRİNCİ KESİM

LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

1.1 Liderlik Tanımı

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

Liderlik; grup yaşantılarını düzenleyerek ve bu yaşantılar yoluyla da grubun var olan gücünden yararlanma süreci olup; "belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir". Liderlik; "Herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir" (Koçel, 2003: 583). Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir. Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderin de yönlendirmesi gerekir (Erken ve Vayvay, 1997: 273). Liderlik, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara güç verebilen kurumlar yaratabilen ve icat edebilendir. Liderlik, ahlaki olarak amaçlı ve yükselticidir. Bu da şu anlama gelir: Liderlerin yapabileceği hiçbir şey yoksa bile, yayılan becerilerinden, çalışma gücünün anahtar değerlerine dayanan amaç ve vizyonları seçerler ve onları destekleyen sosyal mimarları yaratırlar (Eraslan, 2003: 98).

Diğer bir tanımlamada ise liderlik; gayeleri kabul ettirme ve o gayelerin yerine getirilmesi için onları içtenlikle çalıştırma kabiliyetidir. Liderlik, kişilikten ayrı bir özellik olmayıp onun uzantısıdır. Etkili lider; hem kendi, hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri ne zaman ve

nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir (Ertürk, 2000: 151-152). Liderlik aynı zamanda, hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci; yönetimde, gidişatta, işte ve düşüncede rehberlik etme, etkili olma; etkili bir yönetim; güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma; insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymişçesine uyum sağlama ve gereken ilgiyi göstermeye ikna etme; kendi kişisel kaygılarını bir kenara iterek grubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etmeye ikna etme olarak da tanımlanabilir (Açıkalın, 2000: 28).

Süreç boyutuyla liderlik, bir teşebbüsün amaçlarının başarılması için, bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme sürecidir. Benzer bir biçimde liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı fonksiyonların bir araya gelmesi, şeklinde tanımlanabilir. Aynı bakış açısıyla liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Bu bağlamda her ortam için ideal bir liderlik tipinden söz etmek zordur. Liderlik, örgütün içinde bulunduğu koşula göre durumsallık gösteren bir kavramdır. Özden'e (1999: 87) göre kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderlerin belli başlı ortak davranışlara sahip olduklarını görmek mümkündür. Bu ortak davranışlar şöyle sıralanabilir;

- Liderler, "Ben ne istiyorum?" sorusuyla değil, "Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile işe başlarlar.
- "Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim?" sorusunu sorarlar.
- Liderler sürekli, "Bu örgütün misyonu ve amacı nedir? Bu örgütte çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel faktörler nelerdir?" sorularıyla meşgul olurlar.
- Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara değer verirler.
- Liderler, yanlarındaki kişilerin güçlü ve yetenekli olmasından korkmazlar.

- Her zaman yapılması gerekeni yaparlar, popüler olanı tercih etmezler.
- Başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk atmazlar, yapılması gerekeni bizzat yaparlar. Yani liderler, diğer insanlarda görmek istedikleri davranışlara bizzat kendileri model olurlar.

1.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. Bir defa hem yöneticilik hem liderlik, insanların belli hedeflere yöneltmesi ile ilgilidir. İkincisi hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır. Ancak bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır. Bir defa yönetim, belli bir organizasyon içinde (yani belli bir düzen içinde) belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yerlerde düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Bu nedenle örneğin geçen dönemden daha iyi sonuç almak veya bazı hedefleri %5 daha fazlasıyla gerçekleştirmek liderliğin başarı göstergesi değildir. Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir. Dolayısıyla yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimi gerçekleştirmekle ilgilidir (Koçel, 2003: 586). Lider, kendi istediklerini diğer insanlara yaptıran biri değil; kendi istediklerini onların da istemelerini sağlayan kişidir (Genç, 2004: 152). Yönetici ise istediklerini başka insanlara yaptıran kişidir. Yönetici, gücünü yasal dayanaklardan, lider ise takipçilerinden alır.

Yönetici ile lider arasındaki farkı şöyle açıklamak da mümkündür: “yönetici işleri doğru yapar; lider ise; doğru işleri yapar.” Yöneticiler planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetini gerçekleştirir. Liderler ise değişimle başa çıkmaya çalışır. Tüm faaliyetlere yön verecek bir vizyon

oluşturma, bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderin görevleri arasındadır (Ataman, 2001: 454). Liderin yöneticiden ayrıldığı temel nokta, formal otoriteyi kullanan ve ulaşılması nispeten güç bir yönetici rolünü oynamasından çok, kolay iletişim kurulabilen, kendi bireysel motivasyonu ile astlarını da motive eden, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak oluşturduğu takımı peşinden sürükleyen ve organizasyonda sinerji yaratan kişi olmasıdır. Lider ile yönetici aynı anlamı vermez. İdeal olanı her yöneticinin aynı zamanda lider olabilmesidir (Paksoy, 1994). Çizelge 1 lider ile yönetici arasındaki farkları özetlemektedir.

Çizelge 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel benimseme.
İnsanların olabirliklik, isteklilik gereklilik konusundaki fikirlerini korur ve geliştirirler.	İşlerini birleştirmek için, karar alma ve insan ve madde kaynağını strateji geliştirme görürler süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan, günlük rutin işlere hoşgörüyle bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Varolanı koruma güdülerini riske girme arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdığı eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilendirirler.
Empatik yollarla sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları sonra eylemleriyle ilgilendirirler	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilendirirler.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak: Erçetin, 2000: 12-13

1.3 Liderlik Anlayışının Tarih İçerisinde Değişimi

Liderlik bir ihtiyaca cevap vermek için belirsizliklerden ve tehlikelerden ortaya çıkar. Liderliği genelleştirmek zordur; çünkü şartlar durumdan duruma, zamandan zamana değişir. Etkin liderlik, bir savaş durumunda farklıdır, ileri teknoloji ortamında farklıdır. Aynı şekilde, üst düzeydeki liderlik ile alt düzeydeki liderlik de birbirinden çok farklı olabilir. Liderlik bir kişiye ait değildir; o sadece iliksilerde vardır ve sadece astların düşüncesinde ve algısındadır. Bir kişinin ne kadar 'karizmatik' olduğu, diğerlerinin onu ne kadar 'karizmatik' bulduğuyla ilgilidir. Diğer tarafta lider tarafından etkilenen bir kişi yoksa, orada bir liderlikten söz edilemez. Liderlik kişiler arasında olan birşeydir; bu, bir kişinin içinde olan bir şey değildir (Özel, 1998:14).

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar ;

- 1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yıllar arasında liderlerin sembolik rolleri,
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar,
- 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırmacılar, liderlik becerilerini birçok açıdan incelemişlerdir. Liderliğin ilk analizleri, 1900'lerden 1950'lere kadar lider ve ast özelliklerini birbirinden ayırt etme ile ilgilidir. Araştırma sonunda, liderlik yeteneklerinin tek bir özellik ya da özellikler kombinasyonu ile açıklanamayacağını bulunmuştur.

Araştırmacılar ardından, liderlerin becerileri ve davranışları üzerindeki durum etkilerini araştırmaya başladılar. Sonraki liderlik çalışmaları ise, etkin ve etkin olmayan liderleri birbirinden ayırmayla ilgiliydi. Bu çalışmalar etkin liderlerin hangi davranışları sergilediğine ilişkindi. Liderleri etkin yapanın ne olduğunu anlamak için araştırmacılar ihtimal modelini (contingency model) kullandılar. Bu modelle, kişisel özellikler, durumsal değişkenler (situational variables) ve lider etkinliği arasındaki bağlantıyı incelenmiştir.

1970'ler ve 1980'lerin liderlik çalışmaları öncelikle organizasyonun etkinliğini ve başarısını etkileyen liderin bireysel özellikleri üzerinde yoğunlaştırmıştır. Araştırmalar sonucunda liderliğin ve liderlerin çok önemli olduğu fakat bunların organizasyonun kompleks unsurları olduğu sonucuna varmıştır. (Tabak, 2005:24)

1.4 Liderlik Özellikleri

Liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında literatürde çok farklı sınıflandırmalar yer almaktadır. Bu çalışmada ise liderlik özellikleri kişisel, fiziksel, zihinsel ve genel özellikler olarak aşağıda yer almaktadır.

1.4.1 Kişisel Özellikler

Bir organizasyondaki liderler astlarını ilk etapta kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. İnsanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların bir arada bulunarak ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirler. Toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar. Sosyal bilimciler toplumsal olgunluğa erişmiş kimselerin, olumlu bir karaktere sahip olduklarını, duygu ve heyecanlarını kontrol altında tutabildiklerini, kişisel ilişkilerde anlayış gösterip kolay arkadaş edindiklerini belirtmektedir (Gürsoy, 2005: 12).

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

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

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

Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği: Lider eylemin etkinliğini kazandıran ve yönetim rengini veren kişidir. Lider; iletişim ustasıdır, iyi bir dinleyici ve okuyucudur, olgun ve birikim sahibi bir kişidir, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmiştir, kalıpları vardır, ufuk sahibidir, düşünce eksenliği, engin bilgi ve tecrübe, güvenirlilik, katılımcılık, sabretmesini bilme, tahmin yeteneği olan kişidir. Bu tanımların gerçekleştirilmesi yani grup içinde uygulanabilmesi için liderin kararlı olması gereklidir (Özkaya, 2000: 190).

Yaratıcılık: Kişisel yaratıcılığın geliştirilmesi için, uzun dönemli ödül politikalarından faydalanmak, bölümler ve işlevler arası ilişkileri canlı tutmak, büyümeye yönelik kişisel gelişmeye değer vermek ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak şeklinde ifade edilebilecek faaliyetlere önem vermektir. Çalışmaları yaratıcı olma konusunda teşvik etmek; değişime direncin üstünden gelebilmekte de

kullanılabilecek etkili bir yoldur. Unutulmaması gereken bir gerçek, astların kendi yarattıkları düşünce ve uygulamalarla çok daha fazla bağlılık göstereceklerdir (Gürsoy, 2005: 13).

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

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

Kendilerinin ne hissettikleri konusunda kafaları karışık olanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştığında da aynı şekilde bir karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zeka bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır.

Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati (başkasının duygularını paylaşabilme) yetisinden kaynaklanır. Başkalarının duygularını anlamak, onları yönetebilmek ancak empati yoluyla mümkün olabilir. Başkasını anlayabilmek, önyargısız ve savunmasız olarak dinlemekten geçer.

Dinlediğimiz kişiyle hem fikir olmak sorunu çözmek de gerekmemektedir. Karşı tarafın, duygularını anladığımızı hissetmesi, inanması yeterlidir. Empati, başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisidir. Ekip çalışmasının giderek önem kazandığı günümüzde, empatinin iyi bir lider için vazgeçilmez bir özellik olduğu açıktır. Birlikte çalıştığı insanların görüşlerini hisseden ve anlayan lider bu görüşleri dikkate alarak hem insanlara örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirir, hem de bu görüşlerden yapıcı eleştiriler alarak faydalanır. Böylece çalışanların bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir (Gürsoy, 2005: 14).

1.4.2 Fiziksel Özellikler:

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

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

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

Lider konumunda bulunmanın gerekleri, uzamış sefer görevleri ve sürgit hareketler fiziksel özelliklerden daha başka şeyleri de yıpratır. Seferde ve zor operasyonlarda yüksek formu korumak zor olacağı için askerler mahrumiyete her zaman hazır olmalıdır. Askeri liderlerin fiziksel formu kendi performanslarının

ötesinde anlam taşır. Liderlerin kararları örgütlerin etkinliğini, sağlığını ve güvenliğini etkileyeceğinden, formu korumak pratik bir görev olduğu kadar milli bir görevdir (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 29–31).

1.4.3 Zihinsel Özellikler

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.4 Genel Özellikler

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Politik Bilinç: Gruptaki duygusal etkileşimleri ve güç ilişkilerini doğru şekilde anlayabilmektir. Politik bilince sahip kişiler, güç ilişkilerinin anahtar noktalarını doğru bir şekilde teşhis eder, önemli sosyal ilişkiler ağını ortaya çıkartırlar (Gürsoy, 2005: 22). Bu kişiler, müşterilerin, rakiplerin bakış açılarını ve davranışlarını şekillendiren güç odaklarını anlarlar. Durumsal, örgütsel ve dışsal gerçekleri doğru şekilde değerlendirirler (Acar, 2001: 61).

Motivasyonla manipülasyon (hileli yönlendirme) arasındaki fark, bireyin algılaması ile ilgilidir. Eğer, birey olumlu ve kendini destekleyen tarzda etkileniyorsa, kendini motive olmuş gibi düşünür. Eğer, etkileme girişimlerini kendi isteği dışında yönlendirme olarak algılıyorsa, kendinin manipüle edildiğini düşünecektir. Politik güç, çevrenizdekilerin onayını ve desteğini alarak, istediğiniz şeyi yaptırmaktan başka bir şey değildir (Gürsoy, 2005: 23). Bir lider, çevresindeki kişilerin tümünün isteklerinin oluşturduğu karışıklılıkla baş edebilmek için, politik yeteneğe sahip olmalıdır. En etkin liderler, politik bilince ve yeteneğe sahip olanlardır. Politik kelimesi, yüzeysel çekicilik, manipülasyon gibi olumsuz çağrışımları akla getirmektedir (Acar, 2001: 61). Ancak duygusal zekâda tanımlanan politik kelimesi, bir misyonu veya bir amacı rahatça ve açık şekilde ifade etmede ve amaca ulaşmak için herkesi bir araya nasıl getireceğini bilmekteki ustalık anlamında kullanılmaktadır. Politik bilince sahip liderler, grubun nabzını tutmakta, sözlü olarak ortaya çıkmamış duygu ve düşünceleri anlamada ve astların anlayacağı ve kabul edeceği şekilde onlarla etkin iletişim kurmakta başarılı olan liderlerdir. Politik bilince sahip liderlerin doğal bilgi ağları güçlüdür (Acar, 2001: 61).

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

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

Her toplumda liderler, dile getirilmeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu, bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek bir şekilde açıklayabilen insanlardır. Diğer insanlar böyle liderlerle çalışmaktan zevk alırlar. Çünkü duygusal olarak olumlu bir bağ yakalamışlardır. Böylelikle liderler insanların kendilerini iyi bir ruh halinde hissetmeleri için elinden gelen her şeyi yapmaktadır. Çalışanlar ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir liderin en önemli özelliğidir. Bu iletişim iki yönlüdür; dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim başarısının anahtarıdır. İyi bir lider çalışanlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açık ve teşvik edicidir. Bu hem çalışanları, fikirlerine önem verildiğini gösterdiği için motive eder, hem de onların katılımını sağlar. Bu iletişimi sağlayacak olan liderin, yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir (Gürsoy, 2005: 24).

1.5 Liderin Güç Kaynakları

Liderlik olgusunun literatürde pek çok tanımı yapılmıştır ve hâlâ yapılmaktadır. Çok kapsamlı bir olgu ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Ancak en sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir sonucuna varılmaktadır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir (Erdal, 2007: 12). Liderlerin güç kaynakları: Zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç (benzeşim gücü), uzmanlık gücü olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bu güç kaynakları açıklanmaktadır.

1.5.1 Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Liderlerin, izleyicilerin özlük hakları üzerindeki rütbe tenzili, atama, maaştan kesme, işe son verme gibi her türlü tasarruf hakkından, fiziki güç kullanımına kadar, izleyicileri korkutan her şey bu güç kapsamında değerlendirilebilir. Bu tür müeyyidelere dayanan gücün manevi ve psikolojik yönü zayıftır. Bu tür yaptırımlar örgüt içinde veya dışında bulunan kimselerin de sahip olabileceği olanaklardır. Örneğin örgütlerde alt kademe ve işçi sınıfları, üst kademe yöneticilerine ve patronlara karşı grev yapma, emre karşı duyulan memnuniyetsizlik, işi yavaşlatma usulleri, emirlerin kasten yanlış yorumlanması gibi ellerinde bulunan araçlarla yaptırım uygulayabilirler ve böylece yapılmasını istedikleri birçok arzularını üstlerine kabul ettirebilirler (Eren, 2003: 476-477).

Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yasamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir. Liderin, çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddi şekilde bozulmasına yol açar. Yapılacak uyarılar, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır. Lider sakin olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimi bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır (Eraslan, 2004: 7).

1.5.2 Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanmaktadır. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür (Eraslan, 2004).

Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir organizasyona katılma bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsil etmek üzere seçimle iş başına gelmiş olabilir. Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir. Örneğin bir işletmeye yeni giren bir çalışanın, amirinin, kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal yetkiye bir örnektir. Buradaki yasallık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın, liderin karar verme hakkı olduğunu gönüllü olarak kabul etmesi ile ilgilidir (Koçel, 2003: 568-569). En üst düzey yöneticiden en alt

memur, müstahdem ve işçilere kadar bütün personel görev almış oldukları müesseselerin çalışma şartlarına, yöntemlerine, törelerine uymaları gerektiğini bilirler ve bu koşulları daha işe girerken peşinen benimseyeceklerini açık veya üstü örtülü olarak ifade ederler (Eren, 2003: 477).

1.5.3 Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, istenilen işi istenilen nitelik ve şartlarda istenilen kalitede yapılmış olgusunu kabul etme ve tüm bunların karşılığı olarak ta işi gerçekleştireni memnun edebilecek kaynakları kullanma kabiliyeti ile ilgilidir. Yani örgüt içerisinde ödül alan biri diğer çalışanlara nazaran önemli bir görünüme ve güce sahip olmaktadır. Bu ödüllerin hepsi kurumsal tarzda ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vb. birer güç kaynağıdır. Şayet bir yönetici başkalarını ödüllendirebiliyorsa bunu güç aracı olarak kabul edip kullanıyorsa bu yöneticiye güç verecektir.

Görüldüğü gibi ödüllendirme ve cezalandırma iki tarafı keskin bir bıçak gibidir. İyi kullanılmazsa kullanana büyük zararlar verebilir. Örneğin, yönetim sürekli olarak iş görenleri ödüllendiriyorsa ve bunu da maddi kaynaklarla yapıyorsa iş görenler belli bir zaman sonra bunu doğal hakları gibi görebileceklerdir. Böylece, ödül cazibesini de yitirmiş olacaktır. İşte, yöneticiler bu ayrımı iyi yapabilmeli ve her iki durumu da gözetecek şekilde hareket edebilmelidirler.

1.5.4 Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)

Tamamen liderin kişiliğiyle bağlantılı bir güç türüdür. Önder izleyicilerin beklentilerini dile getirebiliyor, onlarda herhangi bir ilham ve hayranlık uyandırabiliyorsa, izleyicileri tarafından örnek alınacaktır. Benzeşim gücü ve karizmatik güç liderin davranışlarının yanı sıra kişisel özellikleriyle de bağlantılıdır (Nalbant, 2002: 11).

Kahramanlık, kutsallık, yenilmezlik gibi üstün kişisel özellikler ve beceriler liderin astlarını ve çevresindekileri etkileyerek belirlediği amaçlara yönlendirmesini sağlar (Akdemir, 2006: 132). Astların liderlerinde üstün özellikler görmesi, onlarda liderlerine benzeme isteği yaratacak ve böylece liderlerinin istediği yönde çaba sarf etmelerini sağlayacaktır.

1.5.5 Uzmanlık Gücü

Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir lider diğerleri tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personelin durumu bu tür gücün kullanımına bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir komuta personelinin daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını artıracaktır (Koçel, 2003: 568).

İKİNCİ KESİM

LİDERLİK TEORİLERİ

2.1 Liderlik Teorileri

Literatürde, bir çok araştırmacının liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu ve çeşitli teoriler geliştirdikleri görülmektedir. Liderlik konusunda ileri sürülen başlıca teoriler özellik teorileri, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler biçiminde ele alınmaktadır.

2.1.1 Özellik Teorileri

Liderliğin okulu yoktur. Bu özdeyişte belirtildiği gibi liderin, doğuştan gelmesi gereken bazı özelliklere ve niteliklere sahip olduğu, eğitimle lider olunamayacağı vurgulanmaktadır. Özellik kuramına göre "insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemezler." Bazı insanlar doğuştan sahip oldukları bazı üstün kabiliyetleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu kuram dahilinde üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur. Bunlar, kişisel özellikler, yetenek ve sosyal becerilerdir (Şimşek, 1999: 177).

Kişilerin doğuştan sahip oldukları ayırt edici fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri onları diğerlerinden farklı kılmakta ve lider olarak ön plana çıkmalarına sebep olmaktadır (Koçel, 2003: 587). Bu yaklaşımın dayandığı temel felsefe; başarılı liderler, başarılı olamayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahiptirler. Bu yaklaşımı kullanan ilk araştırmalardan birisi, yüz işletme yöneticisini kapsamıştır. Bu yöneticilerin kişilik özellikleri tespit edilmiş ve başarılı yöneticilerin tümüyle ilgili olarak ortak bir kişilik şeması oluşturulmuştur. Ortaya çıkan duruma göre, başarılı liderlerin geçmişte sürekli terfi ettikleri görülmüş ve üstleri hala onların terfi etmeleri gerektiği yönünde görüş beyan

etmişlerdir. Bu kişilerin yönetim kademelerinde yer aldıkları ve önemli sorumluluk gerektiren mevkileri işgal ettikleri ve yüksek düzeylerde ücret aldıkları gözlenmiştir.

Bu çalışma sonrasında başarılı liderlerin kişilik özellikleri ve nitelikleri şu şekilde belirlenmiştir (Dereli, 1981: 226).

- Yüksek düzeyde çalışma ve başarıma arzusu,
- Hareketlilik güdüsü,
- Üstleri kontrole yönelmiş ve yardım edici olarak değerlendirme,
- Belirsiz durumları organize etme becerisi,
- Kararlılık,
- Kendine güven,
- Aktif saldırgan ve mücadeleci bir kişilik özelliği,
- İşleri kavrama gücü ve başarısızlıktan korkma,
- Gerçekçilik, uygulamaya donuk konulara ilgi,
- Astlardan çok, üstlerle özdeşleşme,
- Faaliyetleri organizasyon boyutunda ele alma.

Stogdill, 1948 ve 1974 yıllarında yaptığı araştırmaların ilkinde, önceden belirlenen 300 özelliği, gözden geçirmiş ve bu özelliklerin liderlerde olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, liderler bu özelliklerden bazılarında sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tümünü taşımasının, liderlik yapabileceği anlamına gelmediğini de ileri sürmüştür. 1974'te yaptığı ikinci araştırmanın sonucunda başarılı liderlerde en çok bulunan nitelikleri, özellikler ve beceriler olarak sınıflandırmıştır. Stogdill'in belirlediği özellikleri liderler üzerinde araştıran Mann, sadece zekayla liderlik arasında ilişki olduğunu belirleyebilmiştir. Ancak, daha sonra yapılan araştırmalarda liderin kişilik özellikleri ile onların lider olarak algılanmaları arasında, yüksek düzeyde ve tutarlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Akt.Erçetin, 2000: 28).

Özellikler teorisine göre bir kişinin lider olarak kabul edilmesi, çeşitli özellikleri bakımından izleyicilerinden farklı olmasına bağlıdır. Bu durumda grup üyelerinin, çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılması gerekmektedir. Bu

karsılaştırma yapılırsa liderleri bulmak mümkündür. Teorinin ağırlık noktasını başarılı liderleri, başarısız liderlerden ayırdığı düşünölen özelliklere sahip olanları bulmaktır. Bu teoriye göre lider; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal açıdan ayırtedici özelliklere sahiptir. Liderler, özellikleri bakımından izleyicilerinden farklıdır. Farklılıkların oluştuğı fiziksel veya kişilik özellikleri; güçlölük, yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık veya güzellik, etkileme, aktivite, güzel konuşma. Düşünsel özellikler; zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme. Duygusal özellikler ise: algılama, kendini kontrol etme, başkalarına güven verme, sevmeye ve sevindirme, başarıma duygusu, hırs gibi özelliklerden oluşmaktadır. Sosyal özellikler; iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneğı, dışa donuk kişiliğıe sahip olma ve kendini kabul ettirme sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 220).

Kuramda üzerinde durulan lider özelliklerini açarsak yukarıda belirttiğimiz tarzda ayrıntılara ulaşabiliriz. Özellik listesinin sonsuz olması, liderin grubunda liderden üstün özelliklere sahip bireylerin mevcut olması, özelliklerin tanımlanmasının güç olması gibi sebeplerden dolayı bu teorinin vardığı sonuçlar tutarsızlık içerebilmektedir. Liderler; başarı, hırs, enerji, zeka, sebat gösterme, analitik düşünce, inisiyatif, yönetme arzusu, dürüstlük, kendine güven, ve iş bilgileri ile lider olmayanlardan ayrılırlar. Bu özellikler, yönetim düzeylerinde de farklılıklar gösterir. Kişinin özelliklerini, liderlik davranışlarına dönüştürmesi için çeşitli yeteneklere, vizyona ve vizyonu yürütme yeteneğıne sahip olması gerekmektedir (Can vd., 1998: 343).

2.1.2 Davranışsal Liderlik Teorileri

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

yaklaşımında grup üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmektedir (Koçel, 2003: 428).

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bir açıdan bakıldığında "davranış"ın, bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansımaları olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya koyulmuştur. Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Zel, 2001:101).

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

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır (Zel, 2001:101).

Davranışçı liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istedikleri şeyleri vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Davranışsal liderlik, liderin izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Davranışsal liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Davranışsal liderlikte

şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Kunhert ve Lewis, 1987: 649).

Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilmiştir (Koçel, 2003: 470).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde McGregor'un (1957) X ve Y teorisi, Stogdill'in (1945) Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Rensis Likert'in (1947) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, yine Likert'in Sistem 4 Modeli, Blake ve Mounton'un (1964) Yönetim Tarzı Matriksi gibi çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiştir (Fatehi, 1996: 270).

2.1.2.1 Ohio State Liderlik Çalışmaları

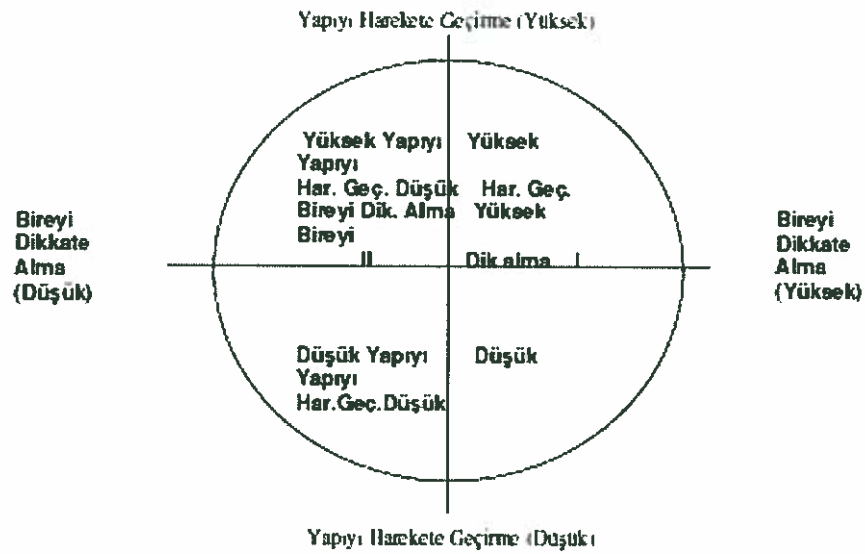
Liderlik davranışları hakkında en çok araştırma 1940'lı yılların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları programı çerçevesinde yapılmıştır (Hellriegel, 1992: 384). Bu araştırmalarda birçok kişi ile görüşülerek liderin nasıl tanımlandığı belirlenmeye çalışılmıştır (Koçel, 1995: 136).

Araştırmacılar liderlerin gösterdikleri davranışların bir listesini yapmışlar ve dokuz kategoride 1800 davranış listesine ulaşmışlardır. Faktör analizi olarak adlandırılan bir teknik ile Ohio State araştırmacıları aslında sadece iki bağımsız liderlik davranışı boyutu olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Öztaş, 1996: 15). Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır.

Buna göre kişiyi dikkate alma olarak açıklanan davranışlar liderin gruba ve üyelerin verdiği önemi, girişimcilik ise liderin işine ve planlarına verdiği önemi ifade etmektedir. Buna göre liderlik aşağıda gösterilen şekildeki biçimde açıklanmaktadır.

Burada girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmektedir. Üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işinde başarı gösterme olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır.

Çizim 1: Ohio State Liderlik Araştırması Modeli



Yukarıdaki Çizim I'de, I. bölgedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine önem veren bir davranış yapısına sahiptir. II. bölgedeki lider grubun başarmaya çalıştığı işe önem veren fakat aynı önemi grup üyelerine göstermeyen bir davranış yapısına sahiptir. III. bölgedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine önem vermeyen bir davranış yapısına sahiptir. Son olarak IV. bölgedeki lider ise, grubun başarmaya çalıştığı işe önem vermeyen fakat grup üyelerine önem veren bir davranış yapısına sahiptir. Bu davranış yapılarından yola çıkılarak şekillendirilen Ohio araştırmalarından elde edilen genel sonuçlardan bazıları şunlardır (Zel, 2001: 103) ;

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı liderin yapıyı harekete geçirme davranışı olacaktır.
- Eğer grup daha az otoriter lidere ihtiyaç duyuyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- İş bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmesini önleyici nitelikler taşıyorsa bu yoldan güdülemenin faydası olmayacaktır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik olarak belirlenecektir.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde iseler liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderlerin bireyi dikkate alma davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı da artacaktır.

2.1.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Davranış kuramına uygun olarak yapılan başka bir çalışma da Michigan Üniversitesi çalışmasıdır. Bu araştırma, etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucu, en etkili liderin, yüksek performanslı ve etkili bir grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına

öncelik veren liderler oldukları bulunmuştur. Ayrıca araştırmacılar, tıpkı Ohio State araştırmasındaki gibi kişiye yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki farklı liderlik tarzı bulmuşlardır (Ataman, 2001:459).

İşe yönelik lider grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve biçimsel yetkisini kullanan bir davranış gösterir. İşgörene yönelik lider ise, yetki devrini esas alır, grup üyelerinin doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışır ve astların kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranış gösterir (Akat ve Budak, 1999). Bu eksenler 1'den 9'a kadar puanlandırılmışlardır.

Yönetim Tarzı Matrisi üzerinde 5 ana stil mevcuttur.

(1.1) Liderin, üretime ve ilişkilere yönelik olma düzeyi düşüktür.

(1.9) Liderin, ilişkilere yönelik olma düzeyi yüksek, üretime yönelik olma düzeyi düşüktür.

(9.1) Liderin, ilişkilere yönelik olma düzeyi düşük, üretime yönelik olma düzeyi yüksektir.

(9.9) Lider hem üretime hem de ilişkilere yöneliktir.

(5.5) Lider, çalışanlarının ihtiyaçları ile işletmenin hedefleri arasında orta yol bulma çabası içindedir.

Bu matris içinde takım yönetimi olarak nitelendirilen (9.9) yüksek performans için en uygun stil olarak görülmektedir. Bu stil içerisindeki astlar ve lider ortak amacı benimsemişlerdir. Lider ise karşılıklı güven ile kişisel ve organizasyon amaçlarına duyulan saygıyı kullanarak, performansın maksimize edilmesini sağlar (Budak ve Budak, 2004: 400).

2.1.2.3 Likert'in Sistem 4 Modeli

Bu modele göre yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup şunlardır: istismarcı-otokratik, yardımsever-otokratik, katılımcı, demokratik;

Sistem-1: Yönetim astlara ender olarak kararlara katılma olanağı vermektedir ve onlara güvenmemektedir. Kararların çoğu, üst kademe tarafından alınmakta ve astlara iletilmektedir. Astlar daha çok tehdit ve ceza usulleri ile çalıştırılmakta ve fırsat oldukça verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır.

Sistem-2: Yönetimin astlara karşı güveni vardır. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların belirlenmesi üst yönetim tarafından yapılırsa da bazı sınırlamalar içinde alt kademeler de söz sahibi olabilmektedir. Astları güdülemede hem ödül hem de ceza yöntemi kullanılmaktadır. Ast-üst ilişkileri; üstler bakımından bir hediye veya lütuf; astlar bakımından da korku ve temkinli olmak olarak addedilmektedir.

Sistem-3: Yönetimin astlara önemli ölçüde ancak tam olmayan inançları vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar geniş ölçüde yüksek yönetimce verilir. Astlar, alt düzeylerde özel teknik kararlar verebilirler. Ödüller, ast sorunları ile ilgilenme ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracı olarak kullanılmaktadır.

Sistem-4: Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme bütün örgüte dengeli ve koordineli bir biçimde dağıtılmıştır. Astlara ekonomik ödülleri artırma ve amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiştir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için tüm sosyal güçler işbirliği yapmaktadır (Karaal, 2005: 28).

2.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor'un 1957'de yayınladığı "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Birbirine zıt iki görüşü ihtiva eden varsayımlar X ve Y teorileri başlığı altında toplanmıştır (Koçel, 2003: 432).

X teorisi şu varsayımları içermektedir (Eren, 2004: 12):

- Genelde insanlar çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- İnsanlar sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih ederler.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Y Teorisi ise şu hususları kapsamaktadır (Doğan, 2002: 22):

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır.

X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci olurlarken; Y teorisinin varsayımını benimseyenler ise daha demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir. Y kuramı, örgütlerin amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirmeyi gerçekleştirerek, kişisel gelişim sağlamaktır (Doğan, 2002: 22).

2.1.2.5 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Texas Üniversitesi öğretim üyelerinden olan Blake ve Mouton tarafından 1985'te ortaya atılan teori, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarından yararlanılarak yönetim tarzı matriksi oluşturulmasıyla elde edilmiştir (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2005: 235).

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır (Koçel, 2003: 473). Bunlar üretime yönelik olma (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for people/relationship) boyutlarıdır. Ayrıca matriksteki her boyut da, "1" en düşük ilgi ve "9" en yüksek ilgi olmak üzere faktörlerle ilgili dereceleri gösteren dokuz seviyeye ayrılmıştır. Bu dereceler yatay ve dikey eksenlere yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu liderlik biçimleri Çizim 2'de gösterilmiştir (Daft, 2003: 522, Hodgetts & Luthans, 2003: 418).

Çizim 2. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma	1,9								9,9	
	Klüp Lideri							Ekip Lideri		
					5,5 Örgüt Lideri					
	Etkili Olmayan Lider							Yetki Lideri		
	1,1									9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Üretime Yönelik Olma									

Bu matrikse göre,

- (1,1) Etkili Olmayan Lider (Impoverished Management): Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcayan tipteki liderdir.
- (1,9) Klüp Lideri (Country Club Management): Düşünceli, rahat, örgütte arkadaşça ilişkilere ağırlık veren, astlarının hislerini ve memnun olmalarını önemserken, göreve ilgisi en alt seviyede olan lider tipidir.
- (5,5) Örgüt Lideri (Middle Of The Road Management): Hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren, uzlaştırıcı tipteki bir liderdir.
- (9,1) Yetki Lideri (Authority-Compliance): Üretime, verimliliğe ve işine son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder.

- (9,9) Ekip Lideri (Team Management): Lider, kendini göreve adayın kişilerle beraber iş başarısına yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı oldukça fazladır. Herkes birbirine bağımlı olduğunun bilincindedir.

Blake ve Mouton bu modelde en etkili ve ideal lider tipinin (9,9), yani ekip lideri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu tiplerin çalışanlarla etkileşim ve iletişiminin daha açık, karşılıklı sorunların tespit edilip çözümlenmesinde ve güçlü takım ruhunun oluşturulmasında daha başarılı olduklarını savunmuşlardır (Hanbury, 2001: 38). Buna rağmen yapılan çeşitli uygulamalı araştırmalar sonucunda bu tipin iş zenginleştirilmesi, verimlilik, iş devamsızlık gibi konularda olumlu yönde bağlantısı olmadığı ortaya çıkarılmıştır (Zel, 1999: 95).

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda istediği değişiklikleri yapabilir.

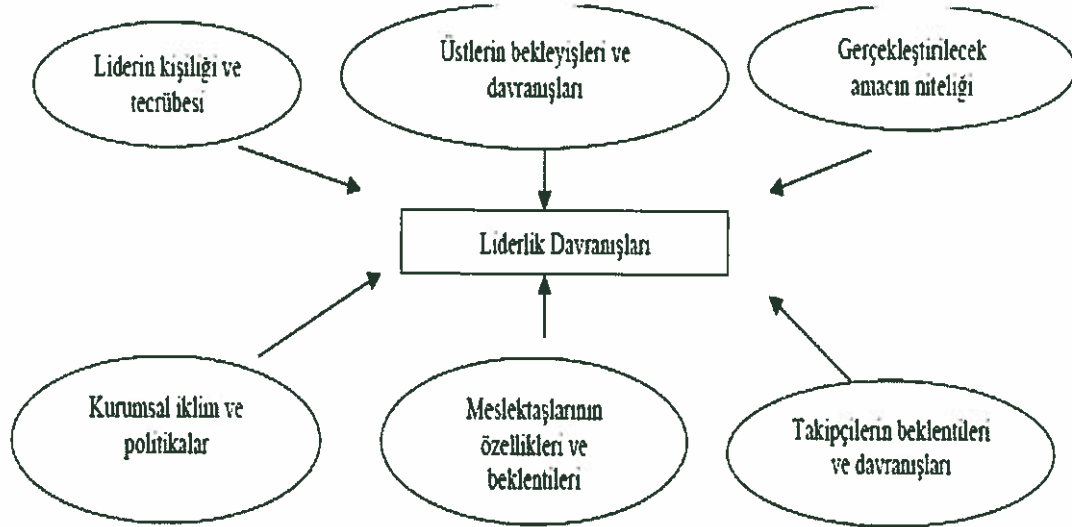
Blake ve Mouton'un yaptığı bir çalışmaya göre yöneticilerin %67,9'u kendilerini (9,9) tipinde, %10,7'si (9,1) tipinde, %18,9'u (5,5) tipinde ve 2,5'si (1,1) tipinde lider olarak görmektedirler. Araştırmacılar bir seminerde bu çalışmalarının sonuçlarını ve yönetim tarzı matrisini açıkladıktan sonra yöneticilerin gerçek bakış açılarında azalmalar görülmüştür. Bu bağlamda yöneticilerin %67,9'u yerine %16,5'i kendilerini (9,9) tipinde, %36,8'i (9,1) tipinde ve %41,5'i (5,5) tipinde lider olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Davranış teorisi özetlenecek olursa, bu teoriye ait bütün araştırma ve bulgular esas olarak iki lider tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar, göreve yönelik (yapıyı kurma, iş merkezli, üretime yönelik olma) lider tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelik (anlayış gösteren, birey merkezli) lider tipidir. Duruma göre, belirli hallerde göreve yönelik lider (otoriter lider) tipinin daha etkili olabileceği gibi ifadelerle rastlanılmakla birlikte, "davranış ekolü" ulaştığı sonuçlarla daha çok "insanlar arası ilişkilere yönelik" lider tipinin daha başarılı olacağı görüşünü doğrulamıştır (Bakan ve Bulut, 2004: 156).

2.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerinden inceleyeceğimiz diğer bir kuram, durumsallık kuramıdır. Durumsallık kuramı; tüm durumlar için uygun liderlik biçiminin olmadığı, bir durum için uygun olan liderlik biçiminin farklı durumlarda geçerli olmayacağı varsayımı üzerine kurulur.

Bu kurama göre, amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir (Kılıç, 2003:79).

Çizim 3. Lider Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler



Durumsal liderlik kuramına göre, liderlik davranışı durumdan duruma değişebilmektedir. Çizim 3'den de anlaşılacağı gibi lider davranışlarını etkileyen bir çok değişkenin varlığı bu davranışın biçimini ve şeklini etkilemektedir. Durumsal liderlik kuramı kapsamında bir çok araştırma yapılmış ve modeller geliştirilmiştir.

2.1.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli

Bu kuram, Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fred Fiedler, 'En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı' olarak adlandırılan ölçek yardımıyla bir liderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir.

Fiedler Kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışının birleştirilmesidir. Fiedler Kuramı'nın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır.

Fiedler'e göre, görev ve ilişki eğilimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir: Lider-üye ilişkileri, görev yapısı, liderin yasal gücü.

Lider- üye ilişkileri; liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersine söz konusu ise, olumsuz ortamdan söz edilir.

Görev yapısı; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin makam gücü; liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdan söz edilir (Koçel, 1995: 340-341).

Fiedler, görev ve ilişki eğilimli liderliğin, üç temel durumsal faktör tarafından belirlenen koşulların hangilerine uygun geldiğini belirlemiştir (Can vd, 1998: 328- 329).

En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken (ki, en olumlu ortamda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin yapılması gerekenleri söylemesini beklemektedir; en olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi, hiç sonuç alamaması ile sonuçlanmaktadır), nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun olacaktır. Uygulamalı çalışma sonuçlarından hepsi modeli desteklememektedir.

2.1.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı

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

Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar;

- Otokratik 1: Lider halihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
- Otokratik 2: Lider astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
- Danışmacı 1: Lider karar vermeden önce astlarının bireysel tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.
- Danışmacı 2: Lider karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Grup : Lider grup halinde bütün astlarını biraraya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır. Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken yedi soru tespit etmişlerdir.

Bunlar;

- Soru 1: Sorun bir kalite sorunu mu?
- Soru 2: İyi karar verebilmem için yeterli bilgim var mı?
- Soru 3: Sorun yapısal mı?
- Soru 4: Etkin uygulama için, astların kararı kabul etmeleri önemli mi?
- Soru 5: Eğer kararı tek başıma almam gerekiyorsa, astlarımla bu kararı kabul edeceklerinden emin olabilir miyim?
- Soru 6: Sorunun çözümünde ulaşılabilecek hedefler astlar tarafından kabul görür mü?
- Soru 7: Astlar arasındaki çatışmalar, tercih edilen çözümlerle benzerlik taşıyor mu?

Liderin, bu yedi aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır. Model daha çok belli durumlar için lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileriye sürmüştür. Bu model yöneticilerin içinde buldukları duruma uyum sağlamak için liderlik tarzlarını değiştirebileceklerini, kişilerin daha etkin liderler haline gelebileceklerini öne sürdüğü ve belirli bir problemle karşılaşan yöneticiye özellikli bir davranış tarzı önerdiği için araştırmacılar tarafından oldukça kabul görmektedir.

2.1.3.3. Yol-Amaç Teorisi

House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş olan bu modelde, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu model, güdülemedeki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkin kişiler olduğu varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 2004: 455).

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır :

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

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından iki hususta motive edilebilir:

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ,
- Liderin izleyicilerin verdiği değeri etkileme derecesi (amaç)

Liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektedir. Evans'a göre, liderler astlarının (izleyiciler) davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturmak gelmektedir (Koçel, 2003: 602-603).

Amaç-yol teorisinde lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar;

- **Yönlendirici liderlik:** Astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- **Destekleyici liderlik:** Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- **Katılımcı liderlik:** İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmelikteki [9.9] lider tipine yakın davranışlar gösterir.
- **Başarıya yönelik liderlik:** İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

House, bu dört tip liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabilmesini belirtmiştir (Zel, 2001: 115).

Bu davranışların uygunluğu şu durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

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

2.1.3.4. Yaşam Eğrisi Teorisi

Durumsal liderlik yaklaşımının bir diğer modeli ise 1977 yılında Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından ortaya konulan “Yaşam Eğrisi Modeli”dir. Hersey ve Blanchard’ın bu modellerini Ohio State Üniversitesi modelindeki “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi dikkate alma” kavramları ile Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’ni birleştirerek geliştirmiş oldukları gözlemlenmektedir.

Teoriye göre bir örgütte liderin liderlik tarzını belirleyen en önemli faktör astlarının olgunluk düzeyidir. Lider yapıyı harekete geçirme ya da bireyi dikkate alma davranışlarını da astlarının bu olgunluk düzeyine bağlı olarak şekillendirir (Zel, 2001: 122). Belirlenen her olgunluk düzeyinde liderlik davranışı da farklı bir yapı sergilemektedir. Sırasıyla ele alınacak olunursa bu liderlik davranışları için şunlar söylenebilir (Zel, 2001: 123-124):

- **Anlatan (emir veren) liderlik stili (M-1):** En düşük olgunluk seviyesindeki astlara yönelik liderlik davranışıdır. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi bireyi dikkate alma eğiliminden daha yüksektir. Lider emri vererek astlarından icrasını ister.
- **İkna edici (satıcı) liderlik stili (M-2):** Astların olgunluk seviyesi M-1’e göre biraz daha artmış olmasına rağmen hala düşüktür. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi de bireyi dikkate alma eğilimi de yüksektir. Lider emir vermek yerine kararlarını astlarına izah ederek kabul ettirme yolunu tercih eder.
- **Paylaşımçı liderlik stili (M-3):** Astların olgunluk düzeyi orta seviyeye ulaşmıştır. Liderin bireyi dikkate alma eğiliminde gözle görülür bir artış varken, yapıyı harekete geçirme eğilimi azalmıştır. Liderler astlarından kararlara katılmalarını isterler, alınan kararlar görüş birliği içermektedir.

- **Yetki verici liderlik stili (M-4):** Astların olgunluk düzeyi olabileceği en üst seviyeye ulaşmıştır. Liderin bireyi dikkate alma eğilimi de yapıyı harekete geçirme eğilimi de oldukça düşüktür. Çünkü astlar kendi kendilerini yönetebilecek olgunluktadır. Lider planlama ve icra yetkilerini astlarına devreder.

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere astların olgunluğunun düşük olduğu durumlarda kararlar lider tarafından verilirken olgunlukları arttıkça astların karara katılım payları da artmaktadır (Keçecioglu, 2003: 207) .

ÜÇÜNCÜ KESİM

ÇAĞIMIZDA ÖNEM KAZANAN BAZI LİDERLİK MODELLERİ

3.1 Liderlik Modelleri

Günümüzde sınırsız sayıda liderlik modelinden bahsetmek mümkündür. Liderlik ile ilgili her bir yaklaşım, bazı liderlik modellerini ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok bilineni liderlerin yetkinin kullanım şekline göre Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Veren liderler olarak sınıflandırılmasıdır (Zel, 2001: 131). Bu çalışmada yetkinin kullanımına göre liderlik modelleri ve günümüzde özellikle önem kazanan bazı liderlik modelleri incelenecektir.

3.1.1 Yetkinin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri

Yetki, kısaca yönetim gücü olarak tanımlanabilir (Eren, 2003: 29). Başka bir tanıma göre yetki, verilen görevleri yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir performans sergilemeleri için personeli etkileme becerisi ve gücüdür (Werner, 1993: 79). Lider, bu gücü daha önce incelediğimiz çeşitli kaynaklardan alır ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli şekillerde kullanır. Kurt Lewin tarafından, bu gücün kullanım şekline göre üç farklı liderlik modelinin olduğu öne sürülmüştür.

3.1.1.1 Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır (Eren, 2003: 548). Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucunu doğurur. Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı

belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını istemekte, izleyicilerde bunu yerine getirmektedir. Eğer, lider/yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır (Eren, 2004: 79).

Bu tarz liderlik davranışı genellikle kısa dönemde etkili olabilir, ancak uzun dönemde astların iş tatminine gereken önemi vermemesi ve böylece iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz (Werner, 1993: 84). Otokratik liderin yararları olarak; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması söylenebilir. Sakıncaları olarak ise; liderin aşırı bencil davranmasını, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesini ve tatminsizlik yaşatmasını, yaratıcılığı azaltması sayılabilir (Tengilimoğlu , 2005:7).

3.1.1.2 Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli

Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönelir. Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi insiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır.

Demokratik Lider, amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken her bir grup üyesinin fikrini almaya özen gösterir. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarıların dillendirilip, takdir edilmesi Demokratik Liderin benimsediği davranışlardan birisidir (Çetin ve Beceren, 2007: 122). Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında

cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengillimoğlu, 2005:7-8).

Demokratik Liderin yararlarının başında kararlara çalışanların katılımının sağlanmış olması ile her kademede çalışanın organizasyonu benimsemesi, daha verimli ve öz verili çalışmasının sağlanması gelmekle birlikte; tüm çalışanların fikirlerinin alınması, karar alma sürecinin uzamasına ve acil durumlarda başarısızlığa neden olabilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 122).

3.1.1.3 Tam Serbesti Taniyan Liderlik Modeli

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Bu tür liderliğin yararı, her üyenin bireysel eğilim ve harekete geçirilmesinde görülür. Sakıncası ise, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırdığından dolayı grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Bireysel başarıların dışında grup başarıları önemli ölçüde azalır (Eren, 2003: 453).

Ancak bu tip liderin yararlarına değinecek olursak, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirdiği, karar almada inisiyatif kullanma gibi anlayışa sahip oldukları da bir gerçektir. Otokontrol sisteminin hakim olduğu bu liderlik tipinde, üyeler birbirlerine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilecekleri için de, özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilecektir (Çetin ve Beceren, 2007: 121).

3.1.2 Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri

Günümüzde yönetimin artan önemiyle birlikte bazı liderlik modelleri ön plana çıkmıştır. Bu liderlik modellerine aşağıda yer verilmektedir.

3.1.2.1 Vizyoner Liderlik

Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek, örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir (Koçel, 2003: 130). Yüksek başarı için vizyon, yüksek performans standartları içermelidir. Yüksek başarı standartları ise gerçekçi olmayan ve kimseyi tatmin etmeyen hayali hedefler değildir (Eren, 2003:545-546). Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderliğe verilen bu önem, örgütlerin geleceğe yönelik belirsizliklerini gidermek düşüncesine paralel olarak gelişmiştir. Sürekli değişen ve hızlı bir değişim sürecinden geçen örgütleri geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler geleceğin liderleri olarak kabul görmektedirler (Çelik, 1998; 165). Vizyoner lider, hangi ihtiyaçların yerine getirileceğini, işlerin nasıl yapılacağını ve bitmiş olan bir ürüne nasıl bakılması gerektiğini bilen kişidir. Vizyoner lider şunu bilir ki, işleri yoluna koyma süreci sürekli olan bir süreçtir ve okul sürekli değişen ve gelişen bir örgütsel manzaranın parçasıdır (Davis, 1998: 1).

Vizyon, bireysel bir fantezi değildir. Geleceğin sağlıklı bir şekilde tahminine dayanan; idealleri, öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu ortaya koyan ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir amaçtır (Dinçer, 2003: 5-6).

Vizyoner lider, işte böyle bir vizyonu yaratabilen ve bunu tüm izleyicilerine benimseten liderdir. Vizyoner liderler, örgütlerini sadece güncel durumdaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak yönetirler (Akdemir, 2003:146). Vizyoner liderler, eylemci felsefe ve buna paralel davranış kalıbını hala

kullanabiliyorken, kazanılmayacak dövüşlerden uzak dururlar. Onlar, bir anda birden çok iş yapabilirler. Sadece birkaç işi başarıyla bitirseler bile aynı anda devam eden birçok projeleri vardır (Massengele, 1995: 2). Vizyoner liderler çok aktif ve canlıdırlar. Vizyoner liderler kendisini takip edenlerin işleri ile onların, kardeşlerinin ve gelecekteki çocuklarının faydalarına olacak şekilde ilgilenirler. Onlar aynı zamanda yetenek ve kabiliyetleri ile güvenilir kimselerdir (Hunt, Boal ve Dodge, 1999). Altun (2003)'a göre vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik, dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması yönünden benzerlikler göstermektedir. Bir çok lider vizyonun gelişimini bir inancın açık bir şekilde ifade edilmesi ve onun yerine getirilmesi olarak görür. Bununla birlikte bazı araştırmalar vizyonun bir yöntemden çok bir tekamül, bir inkişaf olduğunu ve bu şekilde iyice düşünülmesi, yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Diegest, 1997).

Liderlikle ilgili tüm araştırmalar ve uluslararası yayınlar bir ortak noktada birleşerek “lider vizyonerdir” görüşü etrafında toplanmaktadır. Vizyon sahibi lider, yeni yaklaşımlar dener, girişimcidir ve yeni fırsatlar yakalar. Yeni fikirler oluşturur ve bir fikir ya da vizyona destek buldurur, ikna edicidir. Yeni ilişkiler ve fikirler oluşturur ve bunların problemlerin çözümünde yeni ve farklı yollar yaratır, gerektiği zaman , kabul edilen grup normlarının dışında düşünüp hareket edebilir. Vizyon sahibi lider yine dünya literatüründe, göz dağı vermeden çalışanlarına karşı güçlü olmayı, kişilerin üzerinde hakimiyet kurmadan güç sahibi olmayı, çalışanlarını motive etmeyi, kitlelere bir fikri hareket haline geçirmeyi esas kılmaktadır.

Değişimi sağlayacak olan vizyoner liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenme ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 5).

Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakar. Kendi yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözler (Brenghelmann, 1995: 27). Vizyonu ortaya koyar, kültürü tanımlar ve örgüt ya da grup için geçerli norm ve değerleri belirler. İnsanları yüreklendirir, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirir, onlara koçluk yapar

(Bloch ve Whiteley, 2005: 62). Vizyon sahibi liderler, sadece gelecekteki olayları tahmin etmezler, aynı zamanda riskleri göze almaya istekli stratejik düşünürler. Liderler, gelecekte neyin olmasını istediklerine karar verebilirler ve sonra bunu nasıl yapabileceklerini düşünebilirler. Vizyoner liderler, zihinlerinde bugünü açık bir şekilde anlamak ve geleceğe odaklanmak arasındaki dengeyi kurabilen kişilerdir (Doğan, 2001: 88). Vizyonu olan lider, yerleşik değer yargılarına fazla önem vermez. Geçmiş, ancak geleceği anlamak için inceler. Bir olaya yol açan unsurları, değişik ihtimallere göre analiz ederek çıkış yolları arar (Akyalçın, 2002: 41).

Vizyoner liderler, dünyayı içinde buldukları kültürden farklı bir perspektiften görürler, global düşünürler. Hayallerini gerçeğe dönüşüne kadar etkili bir şekilde yönetebilen insanlardır. Bu yolda stratejileri belirleyerek geleceğe odaklanırlar ve azimle mücadele ederler (Losee, <http://www.eep.com/merchant/newsite/samples/pe/pe1101.htm> :20.05.2009). Vizyonun kâr hedefleri kadar netleştirilmesi gerekir, çünkü kâr tek başına çalışanları motive etmeye yeterli olmayacaktır. Vizyoner liderler, çalışanları vizyon ile motive etmeye çalışırlar. Şirket vizyonunun ustası liderdir ve çalışanların gelecekteki işletme amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Vizyoner liderler bunu yaparken çalışanlarını mutlaka dinlerler.

Çalışanlarını dinleyen, onların değerlerine saygı duyan lider daha güçlü bir hal alırlar. Görüşlerine değer verildiğini hisseden çalışanlar ise liderin belirlediği vizyonu sahiplenerek onu başarmak için gönülden çaba gösterirler. Vizyoner bir lider yetki devri yaparak, astlarına bir takım sorumluluklar vermelidir, fakat vizyonu oluşturma ve planlama sürecinde en büyük gücü kendi elinde tutmalıdır. Belirlenen vizyon ise sadece üst kademede kalmamalı, örgüt geneline yayılmalıdır ve belirli aralıklarla kontrol edilerek işletme vizyon ve değerlerinin işletmedeki tüm çalışanlara iletildiğinden ve herkes tarafından bilindiğinden emin olunmalıdır ve lider, işletme genelindeki performansı daima rakiplere göre değerlendirmelidir. Yenilik ve değişim takip edilmelidir (Quigley, 1998: 279-280).

Vizyoner liderler zamanın kıymetini bilir ve hızlı çalışırlar. Vizyoner liderlik, içgüdü, sezgiler ve deneyimli olmak demektir. Vizyoner liderler hırslıdır, yeni ve yüksek düzeyde bir görüş açısına sahiptirler. Bu yüksek düzeydeki görüş açısı, kolay kontrol edilemeyen problemleri çözmeye liderin anahtarı olacaktır (Doğan, 2001: 89).

Bir teoriye göre liderler için şunlar geçerlidir; liderler vizyonlarını sanki bir yolmuş gibi kendini izleyen insanlara belli etmelidirler ki liderleri takip eden insanlar o vizyona kendi vizyonlarıymış gibi sahip çıksınlar. Vizyoner liderler vizyonlarını izleyenlerine kendi vizyonu gibi kabul ettirmelidirler (Anonim, 2006). Vizyoner liderlik, başkalarını etkileyebilme taktikleri üretebilmek şeklinde tanımlanabilir. Başkalarını geliştirerek yönlendirmek ve yetiştirmek, çok güçlü bir iletişim yeteneği geliştirerek önce dinlemek ve sonra net mesajlar verebilmek, yeni fikirler üretip değişimi ateşleyerek insanları vizyon doğrultusunda harekete geçirebilmek vizyoner liderliktir. Ayrıca vizyoner liderlik; anlaşmazlıkları indirgeyerek çözüme yönlendirmek, sağlam bir ilişkiler ağı kurarak bunu koruyabilmek ve ekip çalışmasını, işbirliğini benimsetebilmek olarak tanımlanabilir (Argun, 2006). Gümüşeli'nin (Tarihsiz) Lashway'den aktardığına göre vizyoner liderlik, örgüt için gerçekçi, güvenilir ve etkileyici bir gelecek yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir. Etkili bir vizyoner lider, örgütsel ortamda işgörenler için bir ilham kaynağı olur; örgütün dışında bireylerle çok ilgilenir, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi sağlar.

Özetle vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götüreceği yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayarak, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir.

3.1.2.1.1 Vizyoner Liderlik Rollerini

Çelik (2000: 171) vizyoner liderliğin üç temel rolü olduğunu belirtmiştir. Bunlar, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır.

- **Yolu Görmek**

Vizyoner liderlik açısından öncelikle yolu görmek büyük önem taşımaktadır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Ulaşılması gereken hedefdir. Vizyoner lider örgütünün ilerleyeceği en uygun yolu tespit edebilmeli ve bu yola örgütünü kanalize edebilmelidir. Yolu görmek sezgisel bir güç gerektirir. Vizyoner liderler düşünce ve sezgi gücüyle geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralar ve geleceğe ışık tutar.

- **Yolda Yürümek**

Vizyoner liderin başarısı, sadece yolu görmeye sınırlı değildir. Yolu gören, ancak yolda yürüyemeyen çok lider vardır. Vizyoner liderin başka bir özelliği de gördüğü yolda yürümesi ve önderlik etmesidir. Yolu görmek kadar o yolda da yürümek büyük önem taşır. Belirlenen yolda yürümek vizyoner liderliğin kararlılığını gösterir. Liderin gördüğü yol ile yürüdüğü yol aynı değilse hedefe ulaşmaz. Bazı liderler vardır ki kendilerine hedef çizerler, bu yolda yürürler fakat belli bir süre sonra yoldan sapmalar olur. Vizyoner lider belirlediği yolda sapmadan ilerler. Liderin kendi belirlediği yoldan sapması kendini izleyenler arasında güvensizlik oluşturur.

- **Yol Olmak**

Yol olmak ciddi bir fedakarlık gerektirir. Vizyoner lider gerektiğinde hayatını da ortaya koyarak bir riske girebilir, vizyonu geliştirebilmek için hayatını da kaybedebilir. Ancak vizyoner lider, vizyona ulaşabilmek için güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyonun önemini kaybetmesiyle birlikte, yeni bir yol arayışı da görülebilir. Böylelikle yollar değişebilir. Vizyoner lider, yolu görme, yolda yürümeye ve yol olma rolünü, geliştirdiği yeni vizyonla dayalı olarak oluşturmaya çalışır. Dolayısıyla düşünce ve sezgi kaynağından beslenen vizyon, liderin olaylar ve

ortamlar karşısında yeni vizyonlarla değişim gösterir. Değişmeyen tek şey değişimdir, sözü günümüzdeki değişimin hızını en iyi şekilde ifade etmektedir. Yoğun değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde girdisi insan kaynakları olan eğitim örgütlerinde hedeflenen çıktının ortaya çıkarılması bir takım çabalara dayanmaktadır. Bu çabaların en önemlilerinden birisi de örgüt yöneticisinin liderlik rolüdür. Liderlik yetkiden ziyade etkisinden güç almaktadır. Lider yönlendirir, etkiler ve grubu hedeflerine ulaştırır. Lider ilham verir ve saygıyı hak eder. Lider kurumun misyonunu düşünür ve açık bir şekilde tanımlar.

Eğitim örgütlerinin yaşanan hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri ve çalıştıkları kurumlara yeni ufuklar açabilmeleri için vizyoner liderlere ihtiyaç olduğu açıktır. Vizyoner liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çerçevede içinde yer alan ortak değerlerle ilgili olup örgütsel dönüşümü ve ilerlemeyi gerçekleştirme amacına dayalı olarak çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamayı hedeflemektedir. Gerek eğitim örgütlerinde ve gerekse de diğer örgütlerde görev yapan yöneticilerde vizyoner liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. Kurumların yeniliklere ve geleceğe daha emin adımlarla ilerleyebilmesi ve kendini geliştirmeler karşısında tamamlayabilmesi için vizyon sahibi yöneticilerle yollarına devam etmesi gerekmektedir.

3.1.2.2 Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Zel, 1999).

Stratejik liderlik, örgütsel hedeflerin başarılmasında vizyonun, misyonun ve stratejilerin yaratılması ve uygulanmasını sağlayan, yönlendiren ve güçlendiren süreçtir (Bennis, 1989: 8). Etkili stratejik liderliğe sahip örgütler, bağlılığı sağlayan, güçlü bir yönetim takımına sahip olan ve doğru stratejik yaklaşımı kullanan örgütler

olup, hedeflerini tanımlamakta ve yeni yetenekler geliştirmektedirler (Lussier ve Achua, 2004: 374). Organizasyonun dış çevresinin anlamlandırılması ve üst düzey liderin etkileşimlerinden doğan, uzun vadeli politika ve amaçları yansıtan, organizasyonun gelişim ve yönetiminin tüm parçaları ile birlikte bir bütün olarak yansıtıldığı aktiviteler bütünüdür (Zaccaro, 1996: 14).

Stratejik liderlik ile stratejik yönetim çerçevesi yakından ilişkilidir. Bu çerçevede, çevre analiz sonrası belirlenen hedefler ve stratejik düzeyde belirlenen misyon-vizyon doğrultusunda uzun dönemli hedef öncelikleri içeren strateji formülasyonu, bunun uygulaması ve değerlendirme esasları yer almaktadır. Stratejik liderlikte, hedeflerin seçiminde, ölçülebilir, başarılabılır ve zamanlılık kavramları çok büyük önem taşımaktadır. Strateji formülasyonu için diğer üst yöneticilerin katılımı ile uzun dönemi içeren SWOT analizine göre ortaya konulan durumu değerlendirme ve muhtemel sonuçları öngörme önem kazanmaktadır (Lussier ve Achua, 2004: 362).

Strateji, Davies (2004) tarafından geleceğin bir perspektifi, geliştirilen aktivitelere karşı bir kılavuz ve yön belirlemeyi içine alacak şekilde tanımlanmıştır. Davies (2004) stratejik liderlerin başarısında etkili olan faktörleri organizasyonel yetenekler ve bireysel yetenekler olarak ikiye ayırmaktadır:

Organizasyonel yetenekler: Stratejik liderlerin büyük resmi gören ve organizasyonun içinde bulunduğu durumu kavrayan stratejik yönlendirme yetenekleri olmalıdır. Stratejik yönlendirme uzun vadeli vizyonu, içinde bulunduğu durumla birleştirme yeteneğidir. Bu durum uzun vadeli geleceği de kapsamalıdır (Turna, 2007).

Bireysel yetenekler:

- Mevcut durumdan tatmin olmama ve memnuniyetsizlik
- Hazmetme kapasitesi
- Uyum sağlayabilme kapasitesi

- Doğru zamanda doğru karar verme

Davies'e göre stratejik liderlere ait özellikleri, iyi bir lidere ait özelliklerden ayırmak her zaman kolay değildir. Yaşanan bir diğer zorluk ise, stratejik liderliğin organizasyondaki resmi liderle bağlantılı olduğu veya geniş çaplı bir birey katılımıyla oluşan stratejik bir süreç mi olduğudur (Davies, 2004: 29).

Buley'e (1998) göre güçlü bir vizyon organizasyona açık bir şekilde zarar verir. Buley, liderin açık ve iletişimsel bir vizyon oluşturması ve takipçilerinin, vizyonu boğucu bir ortam yaratması durumunda, organizasyonun sabit bir düşünce ve kötü koşullara maruz kalan bir tartışma tehlikesi içine gireceğini değerlendirmektedir (Akt. Turna, 2007).

Sadece çalışanlara oluşturulan stratejiyi iletme yerine, eğer strateji, çalışanlarla birlikte oluşturulursa bu organizasyonun yön belirmesinde stratejik liderin kritik bir özelliği olacaktır. Stratejik yön belirleme, anlaşılır şekilde ilerisi için hedef oluşturabilen ve içine stratejik diyalogla ilgili her şeyi içine alan ve en uygun yönü ve yaklaşımı kullanan bir dışa dönük organizasyonun kurulumu olarak düşünülebilir.

Stratejik liderler stratejiyi hayata geçirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Stratejik liderlerin, organizasyonun yaratıcı ve uygun fikirlere liderlik etmesinin yanında bu stratejiyi operasyonel terimlere çevirerek harekete dönüştürebilmesi de gerekmektedir. Stratejik liderlerin yapacakları; bir adım geri gidip, işlemekte olan organizasyonun ana özelliklerini, stratejik yapısını, geleceğinin ne olacağını ve yeni yapının ne olacağını açıklayabilmektir. Bu süreç organizasyonun şimdiki durumundan gelecek durumuna geçerken bir seri projenin aydınlatılmasını da içine alan yeniden yapılanma sürecidir (Turna, 2007).

Tichy ve Sharman (1993) stratejik liderin üstesinden gelmesi gereken 3 basamaklı bir süreç tanımlamıştır (Akt. Turna, 2007). Basamaklar ;

- Fark edebilme
- Vizyon oluşturabilme
- Yeniden yapılandırma

Fark edebilme süreci eğer organizasyonun gelecekte etkin olması isteniyorsa ise şu anki durumun yetersiz olduğunun görülebilmesini içerir. Bu Davies (2004) tarafından tanımlanan, değişimin gerekliliğine olan inancı katılım ve motivasyonu arttıran etkileşim sürecini de içine alabilir. Vizyon oluşturabilme basamağı yeni işleyişin, neye benzediğinin açık ve anlaşılır bir resminin oluşturulmasıdır. Bu basamağın gerçekleşmesi öncelikle stratejik olguyu yaratabilmek ve bunu başarmaya olan inancı oluşturmak gerekir. Bu aşamalardan sonra organizasyonun yeni yapısı oluşmaya başlar ve bu da hareketin organizasyonel tabanını oluşturur (Davies ve Davies 2004: 33).

Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir şekilde etkileyebilme özelliğine sahiptir (Gardner; 1995).

Etkili stratejik liderlerin özellikleri (Harrison ve John: 2002, Akt.Turna, 2007) ;

- Örgütlerin vizyon, misyon ve ana değerlerini konsept haline getirmesi
- Misyon-Vizyon doğrultusunda ve ana değerlerin korunmasını sağlayacak yapıya özgü politikaları ve hedefleri formüle etmeleri,
- Bireysel ve grup içi örgütlenmeye dönük kültür ve çevre oluşturmaları
- Takipçilerinin örnek alacağı davranış modelini kullanmalarıdır.

3.1.2.2.1 Stratejik liderin davranış biçimleri

Stratejik liderlik, bir işletmeye üç önemli noktada katkı sağlamaktadır. Bunlar; “stratejik yönetim sürecinde etkinlik”, “stratejik esneklik” ve “rekabet üstünlüğüdür (Besler, 2004: 26).

Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinlik : Stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için birtakım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme sürecidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim süreci, etkin bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi stratejik liderliği gerektirir. Stratejik liderlik aracılığıyla işletmeler vizyon ve misyonlarını daha etkin bir şekilde belirleyebilirler, belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağı konusunda doğru kararlar verirler, bu da işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarına ve ortalamanın üzerinde gelir elde etmelerine yardımcı olur (Besler, 2004: 26-27).

Stratejik Esneklik : İşletmelerin değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme ve buna dayanarak rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesidir. İşletmelerin günümüzde meydana gelen tahmin edilemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmeleri esnek olmalarına bağlıdır. İşletmeler stratejik liderlik sayesinde yeni ürünler geliştirmekte, sürekliliğini sağlayabilmekte, daha fazla pazar payı kazanabilmekte ve en son taleplere, en son teknoloji ve yeniliklere cevap verebilmektedirler (Besler, 2004: 27).

Rekabet Üstünlüğü : Günümüzde yenilikçi ürünler ve pazara ulaşım hızı, günümüz aşırı rekabetçi pazarlarında hayatta kalmanın anahtar unsurları olarak görülür (Sarin ve McDermott, 2003: 707). Artık şirketler en yüksek kalitede ürünler üreterek ve bunları daha düşük fiyatlarla hizmete sunarak dünya çapında bir organizasyon olmak için uğraşmaktadırlar (Petrick ve diğerleri, 1999: 58). Bunları gerçekleştirecek olan stratejik liderlik uygulamaları diğer rakipler tarafından zor

anlaşılabilir ve zor taklit edilebilir olduğu zaman, firma rekabete dayalı bir avantaj sağlamış olur (Ireland ve Hitt, 2005: 63).

Global bir birim (ya mikro seviyedeki bir firma ya da makro düzeyde bir endüstri) diğer global birimlerin taklit edemeyecekleri, değer yaratan stratejiler geliştirip uygularsa sürdürülebilir global rekabetçi avantaj elde eder (Petrick ve diğerleri, 1999: 59). Bu durum aşağıdaki Çizim 4’de görülmektedir.

Çizim 4. Sürdürülebilir Global Rekabetçi Avantajın Elde Edilmesi



Kaynak: (Petrick ve diğerleri, 1999: 59).

Hitt (1999)’e göre, stratejik liderlik sürdürülebilir global rekabet üstünlüğü için önemli bir kaynaktır. Bu görüşü benimseyen Senge’de işletmelerin yüksek performansa ulaşabilmelerinde ve rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde en önemli aracın stratejik liderlik olduğunu ileri sürmektedir (Besler, 2004: 18-19). Günümüzün küresel ve teknolojik gelişmelere açık iş dünyasında, gelişmeye açık ve kurumsallaşmış organizasyonlarda değer yaratma zorlu ve zahmetli bir görevdir. Bu bağlamda stratejik liderlik, gelişime açık ve kurumsallaşmış organizasyonlarda değer yaratma sürecini geliştirerek ortalamanın üzerinde sonuç elde etmeyi amaçlamaktadır (Rowe, 2001: 81).

Sonuç olarak geleceğin küresel piyasaları; çevre dostu adaptasyon politikaları uygulayan, bireysel gelişimi ödüllendiren, entelektüel değerlerin gelişmesi için güçlü yatırımlar yapan, risk alan ve stratejik liderlik uygulamalarına önem veren şirketleri ödüllendirecektir (Zahra, 1999: 36).

3.1.2.3 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır. Genel olarak karizmatik liderler, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Gül ve Çöl, 2003:165). Karizmatik lider kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır (Keçecioglu, 2003: 45).

Karizmatik liderler, güçlü, güvenli ve dinamik bir süreç yansıtırlar. Ses tonları ikna edici ve büyüleyicidir. Göz temasını direkt sağlarlar. Otoriteler göz kontağının önemli bir bileşen olduğunu söylemektedirler (Erçil, 1997: 36).

Karizmatik liderlik teorileri, izleyicilere örgütün yeni vizyonlarını iletmede liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderlere bazı zamanlar dönüştürücü liderler ismi de verilmektedir. Liderler grup amaçlarının değeri ve öneminin izleyicilerce anlaşılmasına önem vermekte, onları kendi ilgi alanlarına doğru yönlendirmektedirler. Karizmatik liderler, liderlerin vizyonun öneminin astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar (Keçecioglu, 2003:45).

Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içerir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur (Erçil, 1997: 537).

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele

almıştır. Sıralanan özelliklerin karizmaya katkıda bulunduğuna inanılmaktadır (Keçecioglu, 2003:45-46):

- İzleyiciler liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler örgütlerindeki görevlerinde duygusal olarak içerilirler.
- İzleyiciler performans amaçlarını artırırlar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

Teori bundan dolayı karizmatik liderlerin kendine özgü özellikleri ve davranışlara sahip olduklarını ifade eder. Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kolektif amaçlar peşinde koşturabilen ve öngörülen amaçlara ulaşıncaya kendilerini başarılı hisseden bir yol aşılmasını becerebilen kişilerdir. Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Conger ve Kanungo günümüzün iş dünyasını ve diğer kompleks organizasyonlarda ortaya çıkan karizma anlayışını inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Karizmada başlangıç noktası, statükoyu ortadan kaldıran liderin, organizasyonun ileride ulaşılması için bir hedef belirlemesidir. Karizmatik liderler bu hedefe ulaşmak için aktivitelerde riski göze alırlar. Çoğunlukla görevi başarmak için klasik olmayan yolları kullanırlar. Organizasyonun çevre faktörlerine (olumlu ve olumsuz) karşı duyarlıdırlar ve vizyon oluştururken bunları göze alırlar. Statükoyu dayanılmaz bir şey olarak ve vizyonları da alternatif olarak tanımlarlar. Kendilerine güvenirlere ve astlarının ihtiyaçlarını giderirler. Başkalarını etkilemek için resmi etkilerinden çok kişisel özelliklerini kullanırlar. Çoğunlukla girişimcilikte ve model olma metoduyla astlarına örnek olurlar. Yönetici ve idareci olarak görev yaparlarsa

karizmaları kaybolur. Kriz gibi özel durumlar krize olan ihtiyacı artırır. Ancak kriz mi liderlerin karizmatik özelliklerini ortaya çıkarır yoksa kriz sonucunda ortaya çıkan davranışlar karizma olarak mı adlandırılır? Bu konuda bazı tartışmalar vardır (Erçil, 1997: 539).

3.1.2.3.1 Karizmatik Liderliğin Özellikleri

Karizmatik liderlerin özelliklerini altı madde madde halinde sıralayabiliriz. Bunlar ;

Vizyon Belirleme: Karizmatik liderlik açısından vizyon kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. İlk olarak vizyon, Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorilerinde o kadar merkezdedir ki, araştırmaları vizyoner liderlik teorisi gibi görünmektedir. Bu iki araştırmacı vizyonu, gelecekle ilgili özel emirler verme, önerilerde bulunma ve riskler alma olarak tanımlamıştır. İkincisi, izleyenlerin motivasyonunu artıran gelecekle ilgili hedefler seti olarak tanımlanmıştır. Üçüncü olarak, vizyon özdeşleşme duygusu sağlama açısından ele alınmıştır. Dördüncü olarak vizyon kavramı, izleyicilerin amaç ve faaliyetlerinin aynı hedefe yönelmelerine ve koordine edilmelerine neden olan tümleşik bir örgüt planı olarak tanımlanmıştır. Conger, bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Gül ve Çöl, 2003:166).

Liderlerin belirleyeceği güçlü ve gelişmeci vizyonun özellikleri şunlardır (Cafıoğlu, 1997:138):

- Doğaldır,
- Açık, mücadelecı ve mükemmelliği kapsar,
- Uygulama ile ayakta durur,
- Sürekli değişim içerisinde istikrarlıdır,
- Gelecekteki gelişmeler için kontrol ve ikaz işaretidir,
- Önce örgütteki insanı güçlendirir,
- Geçmişı saygıyla anarak gelecek için insanları hazırlar,

- Sadece genel amaçları belirtmekle kalmaz detaylara da iner.

Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek güdüleyebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, grup üyelerinin ihtiyaç, hedef, değer ve duygularına duyarlılık, onların zevk, tercih ve kişiliklerine saygı göstermeyi içermektedir. Liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermelerinin örgütsel bağlılıkla açık bir ilişki içinde olduğu ileri sürülmektedir. Bu iddia önceleri liderlik boyutunun bir faktörü olarak ele alınmıştır. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir. Karizmatik liderler, izleyicilerinin ihtiyaç ve duygularına duyarlılık gösterirlerken, aynı zamanda izleyicilerinin sosyal becerilerinin geliştirilmesini de teşvik ederler (Gül ve Çöl, 2003: 166-167).

Çevresel Duyarlılık Gösterme: Tüm karizmatik liderler sosyal çevreye de duyarlılık gösterirler. Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır. Karizmatik liderlik, iç ve dış çevresel şartların neden olabileceği fırsat ve tehditleri önceden görebilmeyi diğer bir ifadeyle, SWOT Analizi yapabilmeyi gerektirir (Gül, 2003:112).

Sıradışı Davranışlar Sergileme: Karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlar sergilemektir. Bu davranışlar yasalara ve ahlaka aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar göstermeyi ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşkırtan

kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000: 136-137).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Başka bir deyişle, liderin idealize edilmiş hedeflere ulaşmada kullanacağı yol ve yöntemlerin, kendisinin izleyicileri gözünde olağanüstü görülmesini sağlayacak ölçüde geleneksel yöntemlerden farklılaşması gerekir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lidere astlarınca daha büyük ustalık atfedilmesine neden olur (Gül ve Çöl, 2003:167).

Kişisel Risk Üstlenebilme: Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği izleyicilerinin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakarlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek hedefler ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000: 137).

Statükoyu Sürdürmeme: Conger ve Kanungo atıf teorilerinde, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran durumsal ya da koşulsal faktörlerin başında, yine kendilerinden önceki pek çok teori ve yaklaşımda da varlığının geldiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu iki araştırmacıya göre, bir lider, gerçek anlamda bir krizin bulunmadığı koşullarda bile, mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunu yapay bir şekilde yaratabilir ve bununla eşzamanlı olarak daha ümit verici bir gelecek vaat eden bir vizyonu telaffuz edebilir. Ya da, geleneksel olmayan yöntemleri ustalıkla kullandığını gösterebilmek için mevcut olmayan bir krizi kendi doğurabilir veya kendi iş görme yöntemlerinin etkisini arttırmak üzere geleneksel iş görme yöntemlerini gözden düşürebilir (Yukı, 1994:334).

İzleyicilerin geleneksel yöntemlerin fazla öneminin ve etkisinin olmadığını anlamaları durumunda, liderin geleneksel olmayan iş görme yöntemlerini daha fazla benimseyecekleri açıktır. Dolayısıyla, Conger ve Kanungo, House'un modelindeki kriz içeren ortamlar ve ideolojik bir vizyonun varlığının dışında, yapay bir takım

oluşumlarla da karizmatik liderliğin ortaya çıkma ihtimalinin bulunduğunu ileri sürmektedirler (Gül ve Çöl, 2003:167).

3.1.2.4 Transaksiyonel (İşlemci) Liderlik

Transaksiyonel liderlik, işlemci liderlik olarak da literatürde yer alır. İşlemci liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen lider pozisyonundaki yöneticiler yetkilerini genellikle çalışan personeli ödüllendirmeyi, böylece çalışanların daha çok çaba gösterip performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Böylece işlemci liderler çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Dolayısıyla çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olma yönleri ile pek fazla ilgilenmemektedirler.

Genel olarak işlemci liderler geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürerek bunları daha sonra görev alacak çalışanlara bırakarak yararlı hizmetlerde de bulunmaktadır. İşlevsel liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır (Eren, 2004: 312-314).

Verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenen işlemci liderlikte, lider izleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, iş görenlerin rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koymaya çalışan kişidir (Bateman, 2002: 471). İşlemci liderlik modelinde liderle, iş görenler arasında etkili bir takas işlemi vardır ve dört boyuttan oluşur. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve müdahale etmeme (laissez-faire) yaklaşımıdır (Karip, 1998; Çelik 1998; Stordeur vd., 2001).

Koşullu Ödül: Lider ile izleyenler arasında yapılan bir müzakere ile karşılıklı olarak hedeflerin neler olduğu, gösterilmesi istenen performans ve bu performansın ölçütleri açıkça ifade edilir. İlk olarak izlenecek yol ve elde edilmek

istenen amaçlar açıkça belirlenir. Lider astlarını istenen amaç yönünde harekete geçirebilmek için onları maddi ve/veya manevi ödül ile motive eder ve işlerin istendiği gibi sonuçlanmaması halinde de durumun gerektirdiği cezayı alacaklarını bildirir. Lider astlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Sadece bu sayede astlarını, hedefe yöneltecek ödülleri belirleyebilir (Bass, 1985).

İstisnalarla Yönetim: Serbest bırakıcı liderlik tarzından farklı olarak, istisnalarla yönetim modeli, liderlikten vazgeçmek anlamına gelmez. Etkileşimci liderliği belirleyen en önemli iki faktör ödül ve cezadır. Başarı karşılığında yönetici ödül aracını kullanır. Öte yandan performansta kabul edilemeyecek bir değişiklik ortaya çıktığında istisnalara göre yönetim geçerlidir. İstisnalara göre yönetim, düzeltici faaliyetin başlatılması anlamına gelir. İstisnalarla yönetim davranışını gösteren liderler, astlarına verdikleri görevin üstesinden gelebileceklerini açıkça ifade etmeseler de, bir güvenleri vardır. Serbest bırakıcı liderlikte olduğu gibi, işler yolunda gittiği sürece müdahil olmamayı ve kenarda durmayı tercih ederler. Kısacası istisnalarla yönetim davranışı astlara kısmi güven, statükonun devamı, zayıf iletişim ve kendine güven duygusunda zayıflık şeklinde kendini gösterir (Bass, 1985).

İstisnalarla Yönetim (aktif): Lider, kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan meydana gelen sapmayı önlemek için astlarıyla konuşur (Karip, 1998, 449).

İstisnalarla Yönetim (pasif): Lider, örgütsel sorunlar kronik hale gelene kadar olaylara müdahale etmez. “Bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz (Karip, 1998, 449).

Laissez-faire Liderlik: Sözcük anlamından da anlaşılacağı üzere, iş görenlere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da antlaşma yapmaz. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür (Karip, 1998: 449). Bu liderler, özellikle karar vermekten çekinirler (Çelik, 1998: 429).

3.1.2.5 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Bu bölümde, ilk olarak, dönüşümcü liderlik tarzının tanımı, aşama ve ilkeleri incelenmekte daha sonra, dönüşümcü liderlik modelleri , etkileri ve sonuçları ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

3.1.2.5.1 Dönüşümcü Liderlik Tanımı

Dönüşümcü liderlik çok farklı aktivitelerde bulunan geniş bir yelpazedeki liderleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Ayrıca, bu kavram birçok insanın hayran olduğu, bazılarının da hiç beğenmediği liderler için de kullanılabilir (Berber, 2000:36). Dönüşümcü liderler, örgütlerdeki iş görenlerin çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmektedir. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler, astların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Tabak, 2005: 40). Günümüzde örgütlerin kurumsallaşması ve sürekli olarak gelişerek bir bütün olarak yeniden yapılanması için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve geleceğin örgütleri için dönüşümcü liderlik tarzı bir zorunluluk haline gelmiştir. Başka bir deyişle, son derece karmaşık olan örgütsel ve çevresel faktörler, bu tür bir liderlik tarzının kendilerine özgü taktiklerini gerekli hale getirmiştir. Öte yandan, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları akademisyenler ve uygulamacılar arasında da büyük ilgi görmüştür (Eraslan, 2003).

Bu kavramların ortaya çıktığı yıllarda birçok yazarın dönüşümcü liderlik kavramını “liderliğin rolü”, etkileşimci liderlik kavramını ise yönetimin rolü olarak ele aldığı görülmektedir (Conger, 1999:145). Çağdaş liderlik anlayışları incelendiğinde etkileşimci liderlerden daha farklı, daha gelişmiş, bir anlamda daha çağdaş bir liderlik tarzının mevcut olduğu görülmektedir. Literatürde, liderlik

anlayışı açısından etkileşimci liderlerden bir basamak üstte olan, etkileşimci liderlik özelliklerini kendisinde barındıran ve bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir tarza sahip yöneticiler dönüşümcü liderler olarak anılmaktadır (Berber, 2000). Diğerine göre daha geleneksel bir özellik sergileyen etkileşimci liderlik yaklaşımında lider ve izleyicileri arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki söz konusu iken, dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderin değerleri, inançları ve izleyicilerin gereksinmelerine daha fazla önem verilmektedir (Berber, 2000).

Dönüşümcü liderler kısaca, izleyicilerine yeni bir şekil veren, bir anlamda izleyicilerinin amaçlarını, ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren ve onları, sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak başarı ve büyümeye doğru yönlendiren ve yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgüt iklimi oluşturan kişilerdir (Yammarino ve Dubinsky, 1994:789). Çünkü, dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı (Crawford vd., 2003) hedeflemektedirler. Buna bağlı olarak dönüşümcü liderlik, bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlar (Dvir vd., 2002:735-744; Bass ve Avolio, 1994a; Allix, 2000). Bass (1985) liderlerin izleyicilerini değiştirmesi için üç yol tanımlamaktadır (Conger, 1999:147):

1) Görevin (belirlenen sonuçların/çıktıların) öneminin ve değerinin farkında olmalarını ve bunlara ulaşma yollarını bilmelerini sağlamak,

2) İzleyicilerin, kendi kişisel çıkarlarının ötesinde ekibin veya örgütün amaçlarına odaklanmalarını sağlamak ve onları bu yönde motive etmek (Feinberg vd., 2005:471).

3) İzleyicilerin ihtiyaçlarını değiştirerek ve geliştirerek, kişisel büyümeye, gelişmeye ve başarıya değer vermeleri için daha yüksek sıradaki ihtiyaçlarını harekete geçirmek; yani işgörenlerin daha yüksek istek ve ihtiyaçlarına (kendini gerçekleştirme-self-actualization ihtiyacı gibi) odaklanmalarını sağlamak (Kelly, 2003, Yukl, 2002).

Dönüşümcü liderliğin harekete geçirici yönü; astların lideri kişisel olarak çok ciddi derecede kabullenmeleri ve liderle geleceğe yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaları ve liderin kişisel istekleriyle astların ödül beklentilerini değiştirmeleri arasındaki ayrımda saklıdır. Buna göre, dönüşümcü liderlikte söz konusu olan liderlik, karşılıklı bir değiş-tokuşun (alışverişin) çok ötesinde, kişisel olarak ortak duyguları paylaşma ve sıkı ilişkiler kurma düzeyindedir (Gillespie ve Mann, 2004). Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve izleyicilerin lider düzeyine çıkarıldığı ve liderlerin manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir. Gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir (Odom ve Green, 2003; Kanungo, 2001). Bu uygulamalar, net bir şekilde belirtilmeli, sürekli olarak vurgulanmalı ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlakî standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olunmalıdır. Dönüşümcü liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenerler (Feinberg vd., 2005) ve izleyicilerin duygu ve düşüncelerinde, kendi görüşleri ve üstün özellikleri ile çeşitli değişikliklere neden olurlar.

Yuki (2002) dönüşümcü liderliği örgütün üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar için birlik oluşturma süreci olarak açıklar (Hinkin ve Tracey, 1999). Yuki'a (2002) göre dönüşümcü liderlik temelde, örgütsel amaçlara bağlılık oluşturma ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için izleyicilerin yetkilendirilmesi sürecidir ve örgütte makro ve mikro düzeylerde gözlenebilir. Mikro düzeyde bireyler arasında olabildiği gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde (örgüt kültüründe) değişim ve kurumlarda reform şeklinde olabilir. Dönüşümcü liderlik; örgüt üyelerinin varsayım ve tutumlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak görülebilir. Buna göre, dönüşümcü liderler, örgütlerinin misyonlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişiklikler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, örgütü ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kişilerdir (Eren, 2005). Dönüşümcü liderler

kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar (Ackoff, 1999). Onların profesyonel ve kişisel imajları, bir farklılık yaratmakta ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir.

Yuki (2002) dönüşümcü liderliği örgütün üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar için birlik oluşturma süreci olarak açıklar (Hinkin ve Tracey, 1999). Yukl'a (2002) göre dönüşümcü liderlik temelde, örgütsel amaçlara bağlılık oluşturma ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için izleyicilerin yetkilendirilmesi sürecidir ve örgütte makro ve mikro düzeylerde gözlenebilir. Mikro düzeyde bireyler arasında olabildiği gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde (örgüt kültüründe) değişim ve kurumlarda reform şeklinde olabilir. Dönüşümcü liderlik; örgüt üyelerinin varsayım ve tutumlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak görülebilir. Buna göre, dönüşümcü liderler, örgütlerinin misyonlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişikler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, örgütü ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kişilerdir (Eren, 2005). Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar (Ackoff, 1999). Onların profesyonel ve kişisel imajları, bir farklılık yaratmakta ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir.

Dönüşümcü liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları zorlayıcı ve açık bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Stone vd., 2004). Başka bir deyişle, gelecekle ilgili hayalleri izleyenler için gerçek yapacak kişilerdir (Ataman, 2002:472). Dönüşümcü liderler, astlarının (izleyicilerinin) tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek onları yüksek düzeyde motive ederler. Modelin temelinde dönüşümcü liderin işgörenlerini örgütsel amaçlara adanmışlık ve beklentilerini aşan performans çıktılarının farkına varmaları için motive eden bir fikir vardır (Celep, 2004:25). Bu sayede çalışanlar da, görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve kendi bireysel

çıkarlarından ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve dönüşümcü liderlerin karizmasını desteklemektedir.

Bu tanımlara dayanarak dönüşümcü liderlerin daha büyük yeniliği sağlamak için, kültürel değerlerdeki bir değişimi gerektiren dinamik bir örgütsel vizyon yarattıkları söylenebilir (Pawar ve Eastman, 1997). Yani vizyon örgütsel yaşamı “anlamalı” hale getirir, çalışanların heyecanlarını körükler. Dönüşümcü lider, vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler uygular ve örgüt kültürüne yeni değerler ve varsayımlar yerleştirir, örgütsel değişimi kurumsallaştırır (Kirkbride, 2006:23; Strang, 2005:76; Yukl, 2002). Astarlar, lider tarafından oluşturulan stratejik vizyonu kendi vizyonları olarak kabul ederler ve günün birinde lider organizasyondan ayrılabilirler, ancak bu vizyonu başarmak konusunda çaba harcamaya devam ederler (Cacioppe, 1997:336).

3.1.2.5.2 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass (1985) ABD’deki bir ordu bürosundaki bir örnek üzerinde yaptığı araştırma sonucuna dayanarak, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan birbirleriyle ilişkili olan 4 boyut belirlemiştir. Bunlar (Küpers ve Weibler, 2006: 371; Humphreys ve Einstein, 2003: 92; Pounder, 2003; Beugré ve Acar, 2002; Hinkin ve Tracey, 1999; 1) idealleştirilmiş etki/karizma (idealized influence-charisma), 2) ilham verici motivasyon (inspirational motivation), 3) entelektüel uyarım/zihinsel teşvik (intellectual stimulation) ve 4) bireyselleştirilmiş ilgi (individualized consideration). Bu alandaki çoğu yazar dönüşümcü liderliği oluşturan faktörleri bu 4 boyutta incelerken (Rafferty ve Griffin, 2004:329-354; Barbuto, 2005; Hall vd., 2002; Politis, 2002; Judge ve Piccolo, 2004; Kelly, 2003; Simic, 1998), Leithwood ve Jantzi (2000) dönüşümcü liderlikle ilgili olarak; a) vizyon ve amaçları belirleme, b) entelektüel uyarım sağlama, c) bireyselleştirilmiş destek sağlama, d) mesleki uygulamaları ve değerleri sembolize etme, e) yüksek performans beklentileri gösterme ve f) kararlara katılımı sağlamak için yapılar geliştirme olmak üzere 6 faktör saymaktadır (Hay, 2002). Ancak, dönüşümcü liderlik genel anlayışında 4

boyutun kabul edilmesi ağır basmakta olup (Stone vd., 2004), bu faktörler ampirik çalışmalarla da doğrulanmıştır (Bass vd., 2003:208).

İdealleştirilmiş Etki / Karizma : Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki boyutu dönüşümcü liderliğin önemli öğelerinden biridir. Bass ve Avolio idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir. Literatürde ideal etki olarak liderin karizmatik olması ele alınmaktadır (Gellis, 2001:18; Shamir vd., 1993; Yuki, 1999). Karizmanın, dönüşümcü liderliğin en önemli unsuru olduğu konusunda tüm araştırmacılar arasında bir fikir birliği söz konudur (Banerji ve Krishnan, 2000; Avolio ve Yammarino, 2002:157). Bazı araştırmalar, karizmanın dönüşümcü roller gösteren liderlerin birçok ayırt edici tavırlarından biri olduğunu kabul ederken (Bass,1999; Zaleznik, 1990), bazıları karizmayı izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak görmektedirler (Kelly, 2003). Kotter (1990) ise liderliğin gizemli olmadığını, “karizma” veya diğer egzotik kişilik özellikleri ile açıklanamayacağını ileri sürmektedir. Bazı yazarlar ise genel olarak dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik terimlerini birbirlerinin yerine kullanmakta (Conger, 1999) ve karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğin sahip olabileceği en mükemmel şekli olduğunu düşünmektedirler (Krishnan, 2004:59). Ancak, karizmatik liderlik, örgütsel güçlerin savurganlığı olabilir ki, izleyicilerin liderlerinde bir özellik olarak görmelerinde dikkatli işlenmesi anlamına gelir (Gardner ve Avolio, 1998). Çünkü dönüşümcü liderlik örgütü yeni ve daha etkili bir yönde hareket ettirme niyetinde olan davranışları içermektedir (Beugré ve Acar, 2002). Bu nedenle, bilinmesi gereken dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin farklı liderlik türleri olduğu gerçeğidir. Karizmatik liderliğin en önemli göstergeleri kararlılık, baskın olma hissi ve kendine güvendir. Dönüşümcü liderlikte ele alınan karizma kavramında kendine saygı ve güvenin yanı sıra izleyicilere de saygı ve güven duyma vardır (Pielstick, 1998; Kouzes ve Posner, 2002). Karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin bir boyutu olarak kabul edildiğinde vizyon, girişimcilik ve duygular önemli bir rol oynamaktadır (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000).

Özet olarak, ideal etki liderin izleyicilerinin gözünde özel bir kişi olarak algılanmasını ve rol modeli olarak görülmesini sağlayan, tüm izleyicileri liderin ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda harekete geçiren bir takım özellik ve davranışlar bütünüdür (Barbuto, 2005; Spreitzer vd., 2005). Dönüşümcü liderlerin başardığı iki kilit karizmatik etki; güçlü duygular uyandırmak ve izleyicilerin liderleri ile tanınmasına neden olmaktır. İdeal etki/karizma aracılığıyla dönüşümcü liderler izleyicilerinde güven, saygı, gurur ve hayranlık yaratmakta (Barbuto, 2005:28; Hall vd., 2002; Humphreys ve Einstein, 2003; Bass vd. 2003:208; Avolio ve Bass, 1988; Bass, 1999; Tracey ve Hinkin, 1998; Hinkin ve Tracey, 1999; Jung ve Avolio, 2000; Kelloway ve Barling, 2000) ve yüksek bağlılık ve etik/moral davranışları ile izleyicilerin özdeşleştikleri ve taklit etmeye çalışacakları bir rol modeli sağlamaktadır (Homrig, 2001; Kirkbride, 2006: 27; Sarros ve Santora, 2001; Hay, 2002; Bono ve Judge, 2004:901; Simic, 1998:52; Stone vd., 2004; Küpers ve Weibler, 2006:371).

İdeal etkinin temel göstergeleri şunlardır; rol modeli olma, başkalarında övgüyü yerleştirme, ahlaki değerlere bağlı kalma, kararlarının ahlaki değerlere uygun olmasına çalışma, paylaşılan hedef doğrultusunda dürüst olma, değerlerin yaratılması ve açıklanması, kendi kişisel değerlerini ısrarla savunma, izleyicilerine ve çevresine güven verme, duyarlılık, hedef gösterme, amaçların önemli olduğunu vurgulama ve amaçlara bağlı kalmanın altını çizme, zorlayıcı vizyon belirleme, izleyicilerine güvenme, astları heyecanlandırma ve ilham verme, kendine ve etrafındakilere saygı, güçlü bir duygusal kontrol, özgüven, gurur duyma, zorluklar karşısında pes etmeme, kararlılık, tutarlılık, risk almaya istekli olma, alışılmamış yetenekler gösterme, izleyicilerinin başarılarını kutlama, krizde en başta yer alma, pozitif kazanımlar için güç kullanma, örgütsel değişimin heyecan verici imajını sağlama ve izleyicileri motive etme ve yön verme (Kirkbride, 2006:27; Sarros ve Santora, 2001:388; Bass ve Avolio, 1994b; Banerji ve Krishnan, 2000).

Çizelge 2: Dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutları.

	House (1977)	Bradford ve Cohen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve Devana (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
İdeal Etki Karizma	Zorlayıcı bir vizyon sağlama	Ortak bir vizyon belirleme ve oluşturma	Karizmatik liderlik davranışları	Vizyon ile ilginin yönetimi	Değişim ihtiyacını görme ve yeni bir vizyon yaratma	Çekici fakat geleneksel olmayan vizyonu savunma	Sürece karşı çıkma ve paylaşılmış bir vizyon ilham etme
Uygun model sağlama	İzleyicilerin örnek alması için bir örnek belirleme		Karizmatik liderlik davranışları			Vizyonu desteklemek için yüksek kişisel risk alma	Model olma
Grubun amaçlarının kabulünü sağlama		Paylaşılmış sorumluluk ekibi kurma		Bağlılığı ve güveni sağlamak için çalışma	Yeni vizyona destek için ekip kurma		Başkalarının hareket etmelerini sağlama
İlham Verme/ Yüksek performans beklentileri	İzleyicilere yüksek performans beklentileri iletmek		İlham verici liderlik davranışları			Kişisel bağlılık ile güven oluşturma	İçten cesaret verme
Bireysel destek sağlama			Bireyselleştirilmiş ilgi	Kendini yayma		İzleyicilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma	Başkalarının harekete geçmesini sağlama
Başarıları takdir etme						Güven ve istekle davranma	Kararlılığı teşvik etme
Entelektüel uyarım			Entelektüel uyarım	Vizyon ile ilgi		Fırsatları sezme ve vizyon	Sürece meydan okuma/vizyon
Diğerleri	Bireysel güdülerini canlandırarak şekilde davranma	Sürekli olarak bireylerin becerilerini geliştirme	Karizmatik liderlik davranışları			Vizyonu gerçekleştirmek için başkalarını yetkilendirme	

Kaynak: Lim (1997); Podsakoff vd. (1996) ve Kent vd.(2001)

İlham Verici Motivasyon : Dönüşümcü liderlik davranışının ikinci alt boyutu izleyenlere ilham vermedir. İlham verme (inspiration); dönüşümcü liderler yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmekte ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıklamaktadır. Böylece dönüşümcü liderler izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir. Dönüşümcü liderlik insanın kendisi ve başkaları hakkında farklı inançlar edinmesiyle başlar. Liderliğin görev değil bir varoluş biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Owen vd., 2007: 319). Dönüşümcü liderlerin işletmelerde veya bütün örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri, işgörene ilham vermesi ve işgören üzerinde köklü

değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü liderler işgöreni etkilerler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar (İşcan, 2006: 160).

Dillard, dönüşümcü liderlik davranışını gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, bu isteklere bağlı olarak anlamlar kazandıran, farkında olunmayı artıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek, izleyicilerini motive eden liderlerdir. Dönüşümcü liderliği Denton ise; örgüt üyelerinin varsayım ve tavırlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak tanımlamıştır (Celep, 2004: 24). Dönüşümcü lider izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaştıkları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler örgütte değişimi teşvik etmenin yanında, özgün fikirler üretmeyi ve girişimciliği kolaylaştırma eğilimi göstermektedir (Celep, 2004: 24).

Dönüşümcü liderler, şirket stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar. Dönüşümcü liderin geleceğe ilişkin gerçekleştirilebilir vizyonu, birleştirici güç olarak hizmet eder ve düşüncelerin, inançların ve değerlerin bir noktada birleşmesini kolaylaştırır (Krishnan, 2002, 2005; Kouzes ve Posner, 2002; Kirkpatrick ve Locke, 1996). Kotter (1998) liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamaktadır: “Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır”. Öte yandan, liderin ilham kaynağı olması, onun sergilediği davranışlarla, izleyicileri yaptıkları işe dört elle sarılmaya itecek şekilde motive etmesine bağlıdır. İlham verici liderlik, dönüşümcü liderlik davranışları arasında en çok karizmatik davranış ile yüksek korelasyona sahiptir. Ancak karizma bireyleri motive etmek için sahip olunan güç iken, ilham verici liderlik tüm örgütü motive etmek ile ilgilidir, örneğin yeni bir fikri izlemek (Hay, 2002). Dönüşümcü karizmatik lider davranışının izleyiciler üzerinde ilham verici bir etkisi olduğu; onları duygusal olarak uyardığı ve onların çabalarının ciddi

seviyede artmasını sağladığı birçok araştırmada hiç şüpheye yer bırakmayacak kesinlikle doğrulanmıştır. İlham verici liderlik ile beklentilerin ötesinde performans elde edilmesi arasında yüksek korelasyon bulunmuş ve ideal etkiden sonra performans üzerindeki en belirleyici liderlik davranışının ilham verme olduğu kaydedilmiştir (Raffery ve Griffin, 2004).

Özetle, ilham verici liderlik çerçevesinde ele alınabilecek davranışlar şunlardır: Zorlayıcı/çekici/erişilebilir vizyon belirleme; vizyonu/hedefleri basit bir dille, hikâyeleri ve sembolleri kullanarak iletme ve onlara nasıl ulaşılabileceğini gösterme; beklenenden daha fazlasını başarabilecekleri konusunda izleyicilerinin beklentilerini yükseltme ve teşvik etme; daha yüksek düzeyde ihtiyaçlar üzerinde durma; gelecekle ilgili iyimser ve heyecanlı konuşma; kendilerini geliştirmelerini sağlama; ekip ruhunu canlandırma; amaçlara ulaşılabileceği konusunda güven ifade etme; izleyicileri ile interaktif iletişim kurma ve kültürel bağ oluşturma (Sarros ve Santora, 2001:386; Kirkbride, 2006:26; Küpers ve Weibler, 2006:371; Kelloway ve Barling, 2000; Pawar, 2003:399; Simic, 1998:52).

Entelektüel Uyarım : Entelektüel uyarım (zihinsel özendirme/teşvik), liderin geleneklerin dışına çıkarak yaratıcı düşünceler getirmesi ve bunları izleyicilerine açıklıkla sunmasıdır. Entelektüel uyarım izleyicilerin sorunların farkına varmaları ve sorun çözme becerilerindeki artış ile ifade edilir (Bono ve Judge, 2004; Kelly, 2003). Entelektüel uyarım, yaratıcı ve yenilikçi bilişsel süreçlerle ilgili önemli duygusal boyutlar üzerinde durmakta olup (Hall vd., 2002), dinamik bir süreç olarak üç adımda ele alınabilir: a) olayları değerlendirme, b) vizyon geliştirme ve c) uyarılama. Bu dinamik süreç sayesinde gelecekte olabileceklerin sorgulanması daha da kolay hale gelmekte ve lider mevcut süreçleri ve prosedürleri sorgulayarak hem kendisi hem de astları için yaratıcı ve yeni çözüm yolları elde etmeye çalışmaktadır (Hoffman ve Frost, 2006:38; Barbuto, 2005; Avolio ve Bass, 2002:2; Coad ve Berry, 1998:166). Astların faaliyetlere katılımını ve bilinç düzeylerini artırma önemlidir. Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde

görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar. Bu sırada lider bir eğitimci ve öğretmen gibi davranabilir. Bu çerçevede lider eski gelenekleri, adetleri ve alışkanlıkları sorgular. Astlarını daha önce hiç sorgulamadıkları kişisel fikirlerini kendi kendilerine yeniden gözden geçirmeye ve eski problemlere yeni çözümler geliştirmeye ve bunu ifade etmeye teşvik eder (Hay, 2002; Kelloway ve Barling, 2000; Pounder, 2003; Bass, 1990:21; Bass ve Avolio, 1994b). Bu noktada dönüşümcü liderin entelektüel uyarım ile ulaşılmasını istediği, mevcut olan veya olması muhtemel sorunlar veya fırsatlar için doğru, yüksek kaliteli bakış açıları geliştirmektir (Dionne vd., 2004:182). Bu bakış açısı, tüm organizasyonun tatmin olacağı şekilde uygulanabildiğinde bir dönüşümden söz edilebilir. Örgütlerde daha önceleri uygulanan liderlik anlayışı, izleyenlere bir şeyler yaptırmaya dayalı iken, dönüşümcü liderlik bütün izleyenlerin, değerli bir amaç belirleyebileceğine, ahlaka ve cesarete dayalı, dürüst ve güvenle davranabileceği lider-izleyen ilişkisini tesis edilebileceğine inanan liderlik biçimidir (Owen vd., 2007: 320).

Dönüşümcü lider; işgörenleri, grup ve örgütün amaçlarını takip ettiği kadar, işgörenlerin gelişimi üzerinde durmaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerini basit bir ilişki değişimi şeklinde çalışmanın ötesinde, yüksek amaçlar ve kendini ifade etme gereksinimlerinin daha yüksek düzeyi için çalışmaya motive etmektedirler. Dönüşümcü liderler; işgörenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenlerini arttırmakta, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemekte ve motive etmektedir (Celep, 2004: 25).

Dönüşümcü liderler, izleyenlere sadece zihinsel destek ile değil, aynı zamanda bizzat destek olarak veya telkinle motive etmektedir. Bunların ötesinde lider, işgörenler ile tek tek ilgilenmektedir. Dönüşümcü liderler, işgörenin örgüt içerisindeki konumları ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdükleri görüşlerini dikkate alır ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat vermektedirler (İşcan, 2006: 164).

Entelektüel uyarım çerçevesinde ele alınabilecek davranışlar ve kilit göstergeler şunlardır (Sarros ve Santora, 2001:386; Kirkbride, 2006:26; Kelloway ve Barling, 2000; Jung ve Avolio, 2000; Stone vd., 2004; Simic, 1998): Varsayımları, eski değerleri ve inançları sorgulamaya ve problemleri gözden geçirmeye teşvik etme; yeni yollar önermeyi/denemeyi, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etme; risk alma; algılanması zor kalıpları tanıma; saçma sapan fikirleri uygun şekilde göz önünde bulundurmaya gönüllü olma; öğrenme sürecinde oluşan hataları açıkça eleştirmeme ve yüksek tolerans gösterme; düşüncelerde değişim için hazır olmayı sağlama; soğukkanlılık ve problemlere rasyonel yaklaşma; kararları alırken yenilikçi problem çözme tekniklerini kullanma.

Bireysel İlgi: Bireyselleştirilmiş ilgi, izleyenin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır. Dönüşümcü liderin her bireyin başarısı ve büyümesi için ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi bireyselleştirilmiş ilgi anlamına gelir. Bireyselleştirilmiş ilginin amacı diğerlerinin ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirtmektir. Dönüşümcü lider bu bilgiyi kullanarak ve ruhani bir lider gibi davranarak, izleyenlere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarmak ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur. Bu, destekleyici bir iklimde, ihtiyaçlardaki ve değerlerdeki bireysel farklılıkları görerek ve kabul ederek iki yönlü iletişim kurarak ve bireyselleştirilmiş bir tarzda diğerleriyle etkileşim içerisine girerek yeni öğrenme fırsatlarının yaratılmasıyla başarılıdır. Bireysel olarak ilgi gösteren bir lider aktif ve etkili bir şekilde dinler (Eraslan, 2003: 45).

Bireyselleştirilmiş ilgi faktöründe liderler, kendilerini tam olarak gerçekleştirmelerinde bireylere yardımcı olurken, takım yöneticisi ve öğüt verici gibi davranır. Böyle liderler, bireysel sorumluluklar sayesinde izleyenlerin gelişmelerine yardımcı olmak için bir araç olarak temsilcileri kullanabilir. Dönüşümcü lider insanlara saygı gösterir ve değer verir. Etkili lider, işin insanlar sayesinde başarılı olduğu ve yalnızca onların yardımıyla daha yüksek amaçlara ulaşabileceğini bilerek, insanların değerini kabul eder. Onların önemliliği istismar edilmez. Ayrıca lider

insanlara güvenir ve amaca ulaşma yolunda görevlerin başarılmasına yardım edecek sorumlulukları belirtir.

Astların sürekli kişisel gelişim gösterebilmesi için liderin danışmanlık ve eğitmenlik rolünü üstlenmesi gerekir (Kelloway ve Barling, 2000:359). Buna göre, dönüşümcü liderin bireyselleştirilmiş ilgi davranışı, izleyicilerin kendilerine saygı duymalarını sağlamayı, onlara yükselme imkanları ve öğrenme fırsatları sunarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı, cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi, başarıya ve büyüme ihtiyaçları üzerinde durmayı ve her izleyiciye grubun bir üyesi olarak değil, örgüte önemli katkı sağlayan bir birey olarak ayrı ayrı değer vermeyi, onlara güvenmeyi ve saygı göstermeyi içermektedir (Küpers ve Weibler, 2006:371; Avolio ve Bass, 2002; Bass ve Avolio, 1994b; Coad ve Berry, 1998; Sarros ve Santora, 2001). Örneğin; lider ve astın samimi bir ortamda bire-bir görüşmeler yapması (çift yönlü iletişim) birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Önce astın işinden ve liderden beklentileri konuşulmalı, daha sonra lider işten ve astlardan ne beklediğinden bahsetmelidir. Bu konuşma sırasında liderin astı hakkında bir kariyer planını çizmesi ve onun gelişimiyle ilgilenmesi, astı gayretlendirecek ve değerli olduğunu hissettirecektir.

Dönüşümcü lider vizyonlarını iletmeli ve izleyenlerine rehberlik yapmalıdır. Bu nedenle örgütte astlarla her düzeyde iletişim kurma yeteneği çok önemlidir. Buna ek olarak dönüşümcü lider insanların ihtiyaçlarına da dikkat etmek zorundadır. İnsanlar farklıdır ve her izleyicinin özel yetenekleri hakkında bilgi edinmek lider için hayati önem taşır. Her astın yeteneklerini bilmek lidere, onları benzersiz yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılacağı işlere atama olanağı verir. Astların ihtiyaçlarına duyarlılık ve bireysel ilgi göstermek güdülenmiş işgücü ile sonuçlanır. Herkes özel olduğunu hissetmek ister ve dönüşümcü liderler izleyici ile bireysel olarak ilgilenme yeteneğine sahiptir (Friedman ve diğerleri, 2000: 24).

Bireyselleştirilmiş ilgi davranışları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kirkbride, 2006:26; Sarros ve Santora, 2001:385; Shin ve Zhou, 2003:704; Stone vd., 2004; Simic, 1998:52; Hay, 2002; Hoffman ve Frost, 2006:38; Beugré ve Acar, 2002;

Homrig, 2001; Bass, 1997; Cacioppe, 1997:336; Kelloway ve Barling, 2000; Avolio ve Bass, 2002; Hall vd., 2002):

- Astların her birini ayrı bir birey olarak ele alma,
- Fikirlerini ilgiyle ve içtenlikle dinleme; bireysel ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, yeteneklerini ve hedeflerini dikkate alma,
- Eğitim ve gelişim fırsatları ve uygun kaynakları sağlama,
- Öğretmen ve danışman/koçluk rolü üstlenme,
- İyi yapılmış bir iş için teşekkür etme; astların hatalı ve zayıf oldukları yönleri yapıcı şekilde dile getirme,
- Astlara çeşitli özel projeler veya yeteneklerini ön plana çıkarabilecekleri görevler vererek özgüven kazanmalarını ve kendilerini geliştirmelerini sağlama,
- Öğrenme sürecinde oluşan hatalara tolerans gösterme,
- Bireyselleştirilmiş kariyer danışmanlığı sunma,
- İzleyicilerin bireysel ihtiyaçları ile örgütün misyonu arasındaki ilişkiyi gösterme (Den Hartog vd., 1997),
- İzleyicileri yetkilendirme (Behling ve McFillen, 1996),
- Sürekli geribildirim sağlama,
- Anlayışlı, sempatik, empatik, ilgili ve destekleyici olma.

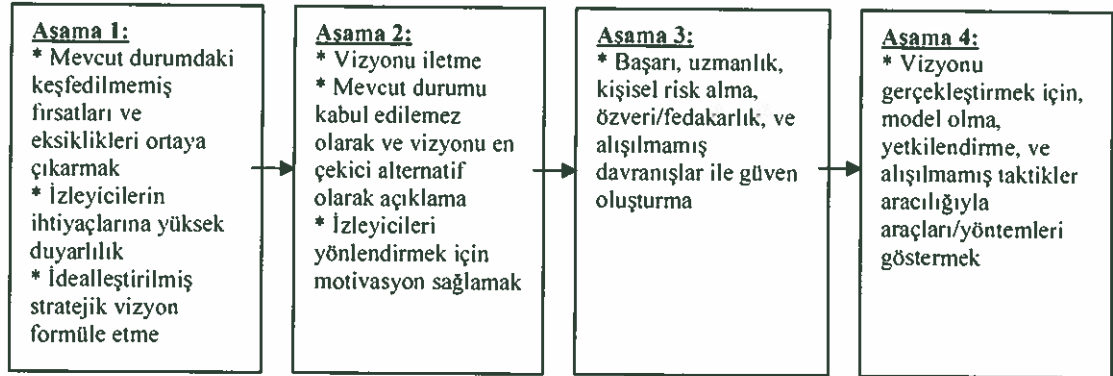
Yukarıda incelenen 4 dönüşümcü liderlik boyutu, algılanan birim etkililiği ve astların liderlerinden tatmin olmaları ile çok yakından ilişkilidir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderliğin beklentilerin üzerinde performans üreten ek etki yaratabilmeleri için bu boyutların bir arada olması gerekmektedir (Northouse, 2004; Gellis, 2001; Hall vd., 2002; Kelly, 2003). Öte yandan, Bass ve Avolio (1990, 1994a, 1994b) tüm yöneticilerin ve liderlerin bu davranışların tümünü gösterebileceğine işaret etmektedir. Çeşitli detaylı araştırmalar bu liderlik tarzları ile lider performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneğin, Coleman vd.'nin (1995) yaptıkları araştırma sonucuna göre, ideal liderlik profiline sahip kişilerin yüksek düzeyde dönüşümcü tarzları gösterdikleri, daha düşük düzeyde ise etkileşimci liderlik (istisnalarla

yönetim ve serbest bırakıcı/başı-boş liderlik) tarzının söz konusu olduğu belirlenmiştir (Kırkbride, 2006:27). Öte yandan, grup amaçlarını gerçekleştirmek için, dönüşümcü liderlerin izleyicilerinin etkileşimci liderin izleyicilerinden daha fazla çaba gösterdikleri belirtilmektedir (Cacioppe, 1997:336).

3.1.2.5.3 Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları ve İlkeleri

Dönüşümcü liderlik değişime yönelik bir liderlik modelidir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük, karmaşık yapıya sahip işlerde ön plana çıkmaktadır (Bryant, 2003:36). Yine toplum kültürü ve örgüt kültürü de dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında ve kabul edilmesinde etkilidir (Spreitzer vd., 2005). Kollektif kültürlerde, dönüşümcü liderliğin daha kolay ve etkin biçimde ortaya çıkması söz konusudur. Grup yönelimli olunması, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması ve otoriteye saygı ve itaat gösterilmesi, dönüşümcü lideri ön plan çıkartır. Kollektif kültürlerde lider ve izleyicileri arasında karşılıklı yükümlülük vardır. Kollektif kültürde liderin astlarıyla ilgilenme konusunda ahlaki sorumlulukları vardır. Bunun karşılığında da astlar liderlerine bağlılık gösterip itaat ederler. Dönüşümcü liderlik kolektif kültürlerde daha kolay ortaya çıkmakla birlikte, dönüşümcü liderlikle örgütün içinde bulunduğu hayat safhası arasında da bir ilişkiden bahsedilebilir. Ürün hayat eğrisinin kuruluş ve gerileme safhalarında dönüşümcü liderlere daha fazla ihtiyaç duyulur (Ataman, 2002:472-473). Bir dönüşümcü lider, bir fırsatın farkına vararak ve bir vizyon geliştirerek, bu vizyonu örgüt üyelerine ileterek, vizyonda güven oluşturarak ve örgüt üyelerini motive edip vizyonu gerçekleştirerek örgütü değiştirir (Poon ve Fatt, 2000). Dönüşümcü liderliğin aşamaları Çizim 5’de görülmektedir.

Çizim 5: Dönüşümcü liderliğin aşamaları.



Kaynak: Gordon, J. (2001) **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. 7th Edition, Prentice Hall, NJ.:350.

Çizelge 3: Dönüşümcü lider olabilmek için ilkeler

Öneriler	Açıklama
Hem açık ve hem de izleyiciler için yüksek düzeyde çekici olan bir vizyon geliştir	Açık bir vizyon izleyicileri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine doğru yönlendirecektir ve onları öyle yaptıklarından dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacaktır.
Vizyonu hayata geçirmek için bir strateji açıkla	Ayrıntılı bir plan sunma yerine, misyonun gerçekleştirilmesine yönelik en iyi yol ve strateji ifade edilmelidir.
Vizyonunu açıkça ifade et ve vizyonu gerçekleştirmeleri için başkalarını teşvik et	Vizyonlar, yalnızca açık değil aynı zamanda zorlayıcı olmalıdır, örneğin kısa bir başarı öyküsü kullanmak gibi.
Vizyon ile ilgili güven ve iyimserlik göster	Eğer bir liderde başarı hakkında bir güven eksikliği varsa, izleyiciler o vizyonu gerçekleştirmek için çok sıkı çaba göstermeyeceklerdir.
Stratejiyi uygulayabilecekleri konusunda izleyicilerin kapasitelerine duyulan güveni açıkla	İzleyiciler, liderin vizyonunu uygulayabilecek kapasitede olduklarına inanmalıdırlar. Bunun için, liderler izleyicilerde kendine-güveni oluşturmalarıdır.
Amaçlara yönelik küçük başarıları takdir ederek güven oluştur	Eğer biri erken başarılar elde ederse, diğerleri sıkı çalışmayı sürdürmek için motive olacaklardır.
Başarıları kutla	Resmi veya resmi olmayan seremoniler başarıların kutlanmasında fayda sağlar. Böylece iyimserlik ve bağlılık sağlanır.
Kilit örgütsel değerleri sembolize etmek için dramatik eylemlerde bulun	Vizyonlar liderin sembolize ettiği şeylerle güçlendirilir. Örneğin, bir lider standartların üzerinde olmayan çalışmalarını yok ederek kaliteye olan ilgisini gösterebilir.
Örnek ol; eylemler kelimelerden daha çok ses getirir	Liderler rol modelleri gibi hizmet etmelidir. Örneğin, eğer liderler izleyicilerinin kendilerini lidere adanmalarını istiyorlarsa, bunu önce kendileri yaparak, izleyicilerine kendilerini ispatlamalıdırlar.

Kaynak: Yukl, G. (2002) **Leadership in Organizations**, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, Upper Saddle River, NJ.

3.1.2.5.4 Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Dönüşümcü liderlik modelleri ve türleri üzerinde durulması, örgütsel yapı türleri ile aralarındaki uyumun incelenmesi açısından önemlidir. Örgütsel yapı içinde ortaya çıkması olası olan dönüşümcü liderlik tiplerini açıklayan bazı araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Reformcu ve Devrimci Liderlik ; Burns (1978) sosyal değişim kavramı içinde reformcu (reformer) ve devrimci (revolutionist) olmak üzere iki çeşit dönüşümcü liderlikten bahsetmektedir. Buna göre, reformcu lider parçalar üzerinden faaliyet gösterirken, devrimci dönüşümcü lider bütün üzerinde faaliyet gösterir. Reformcu dönüşümcü liderler, mevcut eğilimlerle uyumlu olan ve geçerli ilkelere ve faaliyetlere uygun değişimleri araştırırlar. Buna karşın, devrimci liderler, yeni yönelimler araştırırlar, faaliyetleri engeller veya tersine çevirirler ve ilkeleri değiştirirler (Burns, 1978:170).

Gerçek (Otantik) ve Sahte (Sözde) Dönüşümcü Liderlik : Dönüşümcü lider için gerçek bir ideal etkiden/karizmadan bahsederken, denge unsuru olarak üzerinde durulan konu etikdir (Kanungo, 2001). Başka bir deyişle, gerçek bir dönüşümcü lideri sahtesinden ayıran konu, doğru ve etik davranışları yine doğru ve etik niyetlerle yapıp yapmamasıdır (Kanungo, 2001). Bass ve Steidlmeier (1999) dönüşümcü liderliğin etik/moral boyutunun kuramcılar ve örgüt geliştirme danışmanlarınca (Rafferty ve Griffin, 2004; Yukl, 2002) sorgulandığını, gerçek dönüşümcü liderliğin etik/moral temellere dayanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bass ve Steidlmeier (1999:186) izleyicilerinin neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, izleyicilerinin gereksinimlerini karşıladıklarında, izleyicilerin ahlakî olgunluklarını geliştirdiklerinde ve izleyicilerini gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüşümcü lider oldukları sonucuna varmışlardır. Bu noktadan hareketle, Bass ve Steidlmeier (1999) dönüşümcü liderleri, olumlu ve olumsuz yönlerini dikkate alarak, sahte/sözde dönüşümcü lider ve gerçek-otantik dönüşümcü lider olarak ikiye ayırmayı önermektedir (Çizelge 4).

Çizelge 4: Gerçek-sahte dönüşümcü liderliğin karşılaştırılması.

BOYUTLAR	Gerçek-Otantik (Authentic) Dönüşümcü Liderlik	Sahte-Sözde (Pseudo) Dönüşümcü Liderlik
İdeal Etki/ Karizma	<ul style="list-style-type: none"> * Evrensel kardeşlik/birliktelik çağrısı yapar. * Örgütte etiksel politikaları, prosedürleri ve süreçleri geliştirir. * Kabul edilebilir standartların oluşturulmasına yardımcı olan ve açıkça belirlenmiş, sürekli yürütülen etiksel davranış kodlarına bağlılık ihtiyacı duyar. * Uygun aday toplama, eğitim ile yüksek etik standartlarına sahip örgüt kültürünü geliştirir. * Paylaşılmış etik standartların örgüt üyelerinde kurumsallaşması için ödüllendirir. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerçek olmayan "Biz-Onlar" değer farklılığını vurgular, biz onlardan daha iyi değerlere sahibiz der.
İlham Verici Motivasyon	<ul style="list-style-type: none"> * İşgörenleri, ahenkli, hayırsever ve en iyi işlere odaklanmaya yönelten ilham verici çekicilik, kendinden önce başkalarını düşünme anlayışı geliştirir. * Sorumlu olduğu grup, örgüt ve toplum için iyi olan şeyler ile uğraşır. 	<ul style="list-style-type: none"> * İşgörenleri, şeytani planlar, komplolar, gerçek olmayan tehlikeler, mazeretler ve güvensizlikler, en kötü şeylere odaklanarak çekme peşindedir. * Fesatlık, kıskançlık, açgözlülük, nefret ve çatışma vardır. * Yanlış yollara saptırabilir, aldatılabilir ve gerçeği gizleyebilir. * Özel olarak kendisi (çıkarı) için iyi olanla uğraşır.
Entelektüel Uyarım	<ul style="list-style-type: none"> * Problemlerin değeri konusunda izleyicilerini ikna eder. * İzleyicilerinin değerlerindeki değişimleri, faydaları açıkça ortaya koyar. * Lider, fikirlerini ve misyonunu izleyicilerinin nitai faydası ve tatmini ile ilişkilendirir. 	<ul style="list-style-type: none"> * Belirsizlik tehlikelerini yok etmek için yanlış varsayımları içeren bir nuantıyı ortaya koyar. * Yetki ağır basar. * İzleyicilerinin cahilliklerinden beslenir. * İzleyiciler kendilerini ispat fırsatları yaratan belirsizlikleri kabul ederler. * Başkaları harcansa veya zarar görse bile, izleyicileri için önemli olan değerleri köttüye kullanmak için gündem belirler ve kontrol ederler. * Doğru şeyleri yaparak etki yaratabilir, fakat kendi çıkarları ile çatışan doğru şeyleri yaptığında gizlice başarısız olacaktır. * Çatışan görüşleri çok az dinler ve izleyicilerinin kendi fikirlerinden farklılaşmasına karşı daha az toleranslıdır. * Rasyonel söylemleri için duygusal argümanlar kullanır.
Bireyselleştirilmiş İlgi	<ul style="list-style-type: none"> * İzleyicilerini liderler olarak geliştirir. * Ulaşılabilir paylaşılmış amaçlar sağlar. * Lider başlarına hizmet ederken, tüm gücünü sosyal ihtiyaçları karşılamak için kullanır. 	<ul style="list-style-type: none"> * İzleyicilerinin bağımlılığını sürdürmekle daha çok ilgilenir. * İtaat bekler. * Kendi ve izleyicileri arasındaki kişisel farkları sürdürerek kişisel statüsünü artırmaya çalışır. * Çekici gelecek vizyonunda fanteziyi teşvik eder. * Gücünü kendini yüceltmek için kullanır, kendini liderleri olarak gören kişilere karşı gerçekte aşağılayıcıdır. Bunu kamusal olarak göstermese de, özel olarak daha fazla güç ve kazançlar için uğraşır. * Kendine hizmet önyargısından etkilenir. Kendisini haklı ve iyi, başkalarını yanlış ve kötü kabul eder. * Kendi varlığı, iyiye gitmek için iyi nedendir; başka insanlar kötüyü götürür. * Farklı durumlarda farklı maskeler giyer.

Kaynak: Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999) Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*. 10(2):182

1) Gerçek-otantik dönüşümcü lider; ideal etki, ilham verici motivasyon, entellektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutları çerçevesinde hareket etmektedir. Vizyon başarılarını karşılıklı ödüllendirmelerle paylaşmaktadır ve izleyicilerini vizyonlarını gerçeklere dönüştürmeleri için yetkilendirmektedir (Kark vd., 2003; Kouzes ve Posner, 2002). Dönüşümcü liderliğin 'otantik' olması için etik değerleri temel bir merkezde birleştirmesi gerekir (Bass ve Steidlmeier, 1999:210; Krishnan, 2002). Buna göre, gerçek dönüşümcü lider, izleyicilerini etik temellere dayalı olarak yönlendirmekte ve 3 etik alanına önem vermektedir; a) liderin etik karakteri, b) liderin vizyonunda, açıklamalarında ve programında (izleyiciler kabul eder veya reddeder) yer alan etiksel değerler, c) liderlerin ve izleyicilerin içinde yer aldıkları ve kolektif olarak takip ettikleri sosyal etik tercih ve davranış süreçlerinin erdemliliği. Nelson Mandela ve Mother Theresa bu tip kategorinin örnekleridir.

2) Sahte/sözde (pseudo) lider; izleyicileri kendine bağlamak için grup içi ve grup dışı oyunları kullanmaktadır. Aklından ziyade duygularına başvurmakta ve izleyicileri kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmek için onların bilgisizliğini kötüye kullanabilmektedir (Hall vd., 2002; Hay, 2002). Bu nedenle, bu liderler etiksel olarak sorgulanmaktadır (Stone vd., 2004; Leithwood ve Jantzi, 2000). Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin, sahte-sözde dönüşümcü liderler olarak örnek gösterilebilir. Özetle, sahte dönüşümcü lider ile gerçeği arasındaki fark liderin dönüşümü gerçekleştirme niyetidir. Sahte lider, dönüşümü ahlaki kriterler çerçevesinde değil, kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirir. Bunun önlenmesi için çocukluktan başlayan bir eğitim gereklidir, çünkü yapılan araştırmalar ileriki yıllarda insanların bazı değerlerinin değişmesinin çok zor ve neredeyse imkansız olduğunu göstermektedir.

Bu iki tip dönüşümcü liderlik arasında ayırım yapmak için liderin davranışlarında gösterdiği belirli temel değerlerden de bahsetmek gerekmektedir (Cardona, 2000:201). Ancak, Bass ve Steidlmeier (1999), belirli değerlerin tüm geleneklerde ve kültürlerde nasıl bulunduğunu açıklamaya çalışmasına rağmen, somut olanlarını ortaya koymada ve iyi dönüşümcü lideri kötü olandan ayırmada başarısız görünmektedirler. Doğal kanun ve kültürel bağlatıcı arasındaki çelişkiyi

analiz etmeden belirli değerler önermek zordur. Cardona (2000), bu sorunun çözümüne alternatif bir yaklaşım önermektedir. Bu yaklaşım liderin göstermesi gereken belirli değerlere değil; lider ve işbirlikçileri arasındaki ilişkilerin, değerler ve davranışlar üzerindeki etkisine dayanmaktadır.

Örgüt Yapısı ve Çevreye Dayalı Karma Dönüşümcü Liderlik Modeli ; Beugré ve Acar (2002) farklı çevrelerde faaliyet gösteren ve farklı örgüt yapılarına sahip olan işletmelerde geçerli olabilecek bir liderlik tarzı geliştirmek için, dönüşümcü liderliğin boyutlarını da içine alan bir model geliştirmişlerdir. Beugré ve Acar (2002) geleneksel liderlik teorisi ile çevresel koşulları ilişkilendirerek 4 tür karma dönüşümcü liderlik türü önermektedirler. Bunlar şu şekilde incelenebilir:

Durağan-Mekanistik Çevre; Durağan dışsal bir çevrede, firmanın mekanistik bir yapıya sahip olması durumunda, izleyiciler lider ile değiş-tokuş ilişkisi kurarlar. İzleyiciler dışsal çevredeki hiçbir tehlikeyi görmedikleri için, onların lideri izlemelerini sağlayan temel güdü, “vekalet” (agency) teorisine göre, vaat edilen açık ödüllerdir. Beugré ve Acar’a (2002) göre, durağan-mekanistik çevrede en etkili liderlik tarzı “etkileşimci-dönüşümcü liderlik” karışımıdır.

Çizim 6 : Dönüşümcü liderlik ve çevre.

		DIŞSAL ÇEVRE	
		Durgun	Dinamik
İÇSEL ÇEVRE	Mekanik	* ETKİLEŞİMCİ ve * DÖNÜŞÜMCÜ	* VİZYONER ve * DÖNÜŞÜMCÜ
	Organik	* KARİZMATİK ve * DÖNÜŞÜMCÜ	* SAF DÖNÜŞÜMCÜ

Kaynak: Beugré, C.D. ve W. Acar (2002) Three Known Modes of Transformational Leadership and One Unknown. *Proceedings of Eastern Academy of Management Meetings*. CT. s.14.

Durağan-Organik Çevre; Durağan dışsal çevrede faaliyet gösteren ve organik bir yapıya sahip olan firmada geçerli olan liderlik tarzında, lider ve izleyici arasında duygusal bir bağ söz konusudur. İzleyiciler liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğuna inandıkları için, onun kararlarına uyma eğiliminde olacaklardır. Bu dışsal çevrede, sadece bir kaç faktör sık değişime konu olduğu için, özel bir tehdit içermemektedir.

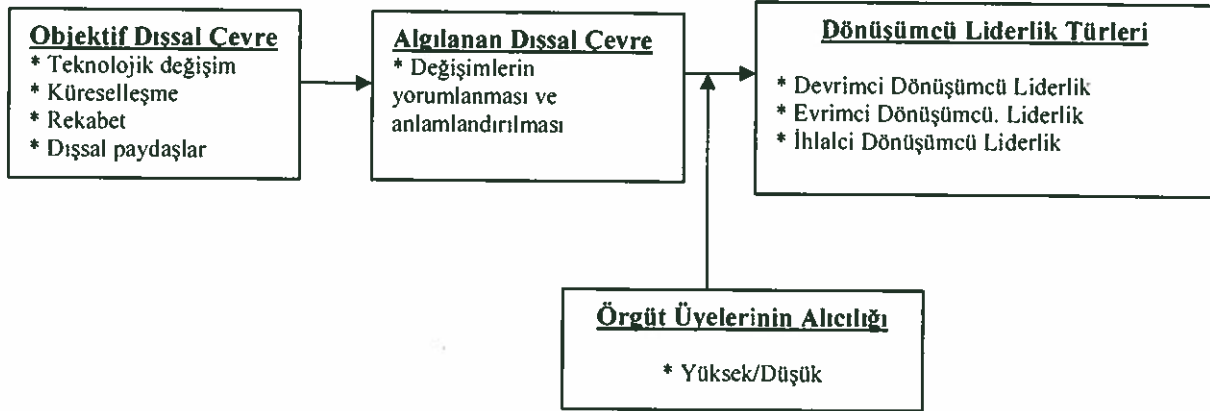
Dinamik-Mekanik Çevre; Firmanın içsel çevresinin mekanistik olduğu, fakat dinamik bir dışsal çevrede faaliyet gösterdiği durumlarda, olağandışı bir anlayış ve vizyoner bir lider gereklidir. Pawar ve Eastman'ın (1997) savunduğu gibi, izleyicileri vizyon ile ilişkilendirmek ve karşılaşılan dinamik zorluklara uyum sağlamak amacıyla örgütü değiştirmek için, mevcut durumla uyuşmayan bir durum yaratacak “vizyoner-dönüşümcü liderlik” gerekmektedir.

Dinamik-Organik Çevre; Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren ve çevre ile uyumlu olan esnek (organik) bir yapıya sahip örgütler, geleceğin işletmelerini temsil etmektedirler. Literatürde yeni örgüt yapılarını karakterize eden anlayışlar (karmaşık uyumcu sistemler/complex adaptive systems gibi) üzerinde durulmasına rağmen (Tüz, 2004:130; McDaniel vd., 2003:266; Ashmos vd., 2000:589; Anderson, 1999:230; Pascale, 1999:83; Stacey, 1995:480), liderlik ile ilgili uygun analizler yapılmamış olduğu için bu liderlik türü, “saf (pure) dönüşümcü liderlik” olarak adlandırılmaktadır.

Çevre Etkili Dönüşümcü Liderlik Modeli: Beugré vd. 2006 yılında yaptıkları çalışmada, “*çevre etkili dönüşümcü liderlik modeli*” olarak isimlendirdikleri bir liderlik modeli geliştirmişlerdir. Bu modelin ana fikri; dışsal çevre değişkenliğinin, belirli dönüşümcü liderlik şeklinin ortaya çıkışını etkilemesidir. Beugré vd.’ne (2006) göre, dışsal çevre tahmin edilemeyen değişime neden olacak şekilde algılanırsa, etkili liderlik şekli dönüşümcü olmalıdır. Bu modelin geliştirilmesinde, Beugré vd. (2006), dönüşümcü liderliği; liderin sahip olduğu kişisel bir özellik olarak değil, liderin ve örgütün karşılaştığı çevreye bağlı

olarak ortaya çıkan bir davranış şekli olarak tanımlamaktadırlar. Bu modele göre, dışsal faktörler (teknolojik değişimler, küreselleşme, katı rekabet, vb.) “objektif çevresel belirsizlik” yaratan objektif faktörlerdir. Objektif çevresel belirsizlik, “algılanan çevresel belirsizliğe” neden olur. Algılanan belirsizlik ise birisinin bilgisi hakkında “güven eksikliği” ile ilgilidir. Örgüt üyeleri çevreyi değişken ve belirsiz olarak algıladıkları ölçüde, bu çevreye uyum sağlamak için iş yapmanın yeni yollarını kabul etmektedirler. Algılanan dışsal çevre ve dönüşümcü liderlik türü arasındaki bu ilişki “örgüt üyelerinin alıcılığı/yeni görüşlere açık (yenilikçi) olması” (receptivity) ile birlikte değerlendirilebilir. Çizim 7’de algılanan dışsal çevreye göre ortaya çıkan dönüşümcü liderlik türleri görülmektedir. Devrimci (revolutionary) dönüşümcü liderlik (DTL); dışsal çevredeki değişimlere adapte olmak için örgütü yeniden düzenlemek amacıyla ortaya çıkar. DTL tarzı dinamik bir çevreye uyum sağlamak için gerekli olan becerilere sahip insan sermayesi geliştirilmesine ve stratejik esneklik sağlanmasına uygun bir yönetsel anlayışa sahiptir (Hill, 2000). DTL, ayrıca çevresel koşulları şekillendirmeye ve yaratmaya girişir (Avolio ve Bass, 1988). Bu liderlik tarzı dışsal çevredeki değişimleri tahmin etmede örgüte yardımcı olur. Geçmiş kavramsal dayanak noktaları geçersiz/etkisiz olarak algılandığı için, örgüt üyeleri dönüşümcü liderin vizyonunu kabul ederler. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderler, içsel paydaşların –işgören ve yöneticiler- alma eğilimleri yüksek düzeyde olmadığı zaman ortaya çıkmayabilirler. Buna göre, bu modelde “izleyicilerin alma eğilimi/yenilikçi olması” (receptivity), yani izleyicilerin yeni düşüncelere açık olması ve yapılacak değişimleri kabul etmesi, dönüşümcü liderlik tarzları ve dışsal çevre değişkenliği arasındaki ilişkide ara değişken olarak hareket etmektedir. Böylece, uyum sağlaması yönünde örgüt üzerinde baskı yaratan dışsal çevre değişkenliği, izleyicilerin alma eğilimlerini arttırmaktadır (Beugré vd., 2006:57).

Çizim 7: Dönüşümcü liderlik türleri ve çevresel değişkenlik bütünleşik modeli.



Kaynak: Beugré, C.D., Acar, W. ve Braun, W. (2006) Transformational Leadership in Organization: An Environment-Induced Model. *International Journal of Manpower*. 27(1):56.

3.1.2.5.5 Dönüşümcü Liderlik Eğitimi

Yöneticiler, örgütleri için önemli pozitif sonuçlar yaratmak için nasıl daha iyi bir dönüşümcü lider olunabileceğini öğrenebilirler (Hautala, 2006; Epitropaki, 2001). Dönüşümcü liderlik eğitimleri ile ilgili olarak yapılan iki önemli araştırmada (Barling vd., 1996; Kelloway vd., 2000), dönüşümcü liderliğin eğitim ile öğrenilebileceği ortaya konmuştur (Kelloway ve Barling, 2000). Araştırma sonuçları, liderin ya karizmatik ya da entelektüel uyarıcı olduğu durumlarda verimliliğin arttığını göstermektedir. Kelloway vd.'nin (2000) araştırmasında, dönüşümcü liderliğin hem eğitimle (örneğin çalıştaylara katılma) hem de danışmanlık (örneğin, astların değerlendirmelerinden geribildirim) ile artırılabilirliği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması, daha üstün liderlik artışı sağlamamaktadır. Çünkü, dönüşümcü liderlik eğitiminde kilit unsur, dönüşümcü liderlikle ilgili temel teorilere dayalı spesifik eylem planlarının geliştirilmesidir. Bass'ın (1990) dönüşümcü liderlik eğitimi için önerdiği iki temel yöntem şunlardır (Epitropaki, 2001):

Bireysel koçluk/danışmanlık seansları: Bireysel koçlukta, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili bilgiler, kendi değerlendirmeleri yanında astlarının değerlendirmeleri ile elde edilir ve sonradan bir koç tarafından yöneticiye bu konuda geribildirim verilir. Genellikle, liderlik davranışları konusunda,

yöneticinin kendi değerlendirmesi ile astlarının değerlendirmesi arasındaki farklılıklara dikkat çekilir (Hautala, 2006:777-794). Koç, yönetici ile birlikte bu farklılıkların nedenlerini ortaya koymaya çalışır veya yöneticiye spesifik davranışları tanımlamaları için izin verir. Koçluk seansları, bireysel olarak yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını artırmak için belirli eylem planlarının geliştirilmesi ile sonuçlanmaktadır.

Grup tabanlı seminerler-çalıştay (workshops): Bu eğitimde, yöneticiler dönüşümcü liderlik ile ilgili seminerlere katılırlar. Bu seminerlerdeki ortak faaliyetler şunlardır; etkili/etkisiz liderlik davranışları beyin fırtınası, eylemsel olarak çeşitli liderlik davranışlarını gösteren videoların seyredilmesi. Diğer yöntemde olduğu gibi, seminerlerin sonuçlarına dayanarak, katılımcı yöneticiler için belirli eylem planları geliştirilir.

Her iki yöntemde de, liderler, eğitim müdahalelerinden önce, dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için tasarlanmış anketleri doldururlar. Bu anketlerle, dönüşümcü liderliğin 4 boyutu ile birlikte, etkileşimci liderliğin iki boyutu ve serbest bırakıcı (laissez faire) liderlik ölçülmektedir. Genel olarak isimli anketlerle 360 derece geribildirim kullanılarak, liderin davranışlarına yönelik astların görüşleri de toplanmaktadır. Bireysel eğitim müdahalelerinde, liderler astlardan gelen 360 derece geribildirim sonuçlarını incelemek için bir danışman ile birlikte çalışırlar ve liderin kendi değerlendirme sonuçları ile kıyaslamalar yaparlar. Liderler, astların değerlendirmesini iyileştirebilecek davranışları incelemeleri ve spesifik amaçlar ve eylem planları geliştirmeleri için teşvik edilmektedir. Grup-tabanlı eğitim müdahaleleri, grup seanslarını ve çalıştayları içerir. Liderler video seyretme, etkili ve etkisiz liderin davranışlarını tartışma ve dönüşümcü liderlik teorisine yönelik gözlenen davranışlarla ilişkilendirme gibi grup faaliyetlerini üstlenmektedirler (Barling vd., 1996; Bass, 1990). Bass'a (1999) göre, dönüşümcü liderler, kritik değerlendirme ve problem teşhisi, tasarlama, vizyonu ifade etmek için iletişim becerileri, etki yönetimi ve işgören yetkilendirme gibi alanlarda eğitilebilir.

3.1.2.5.6 Dönüşümcü Liderliğin Etkileri ve Sonuçları

Bazı yazarlar dönüşümcü liderliğin etkililiğinin ölçülmesindeki zorlukları tanımlamalarına rağmen (örneğin; Bycio vd., 1995; Carless, 1998), bu konuda yapılan çalışmalar objektif performans ölçüleri (satış miktarı, hizmet kalitesi, kar marjı, stok ürün performansı gibi) (Jabnoun ve Rasasi, 2005; Geyer ve Steyer, 1998) yanında işgörenlerin tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerinde de durmaktadır.

Bireysel Sonuçlar: Yapılan araştırmalar sonucunda; dönüşümcü liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işgören devir hızı ve izleyicileri beklenenin üzerinde motive etme arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur (Den Hartog vd., 1997; Pounder, 2003). Ayrıca, dönüşümcü liderliğin işgören tatmini, çabası ve tutumu üzerinde de olumlu etkiye sahip olduğu ve işgörenin performansını artırdığı belirlenmiştir (Dvir vd., 2002; Humphreys ve Einstein, 2003; Parry, 2000). Dönüşümcü liderlik, bireyin gruba veya örgüte olan duygusal bağlılığı (Barling vd., 1996; Bycio vd., 1995; Den Hartog vd., 1997) ve örgütte adalet anlayışı gibi işgören tutumları ile ilişkilidir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik ile lidere duyulan güven (Pillai vd., 1999; Podsakoff vd., 1996), hem iş ve hem de lidere karşı yüksek tatmin düzeyi arasında olumlu ilişkiler de söz konusudur. Buna karşın, dönüşümcü liderlik ile hem iş (Sosik ve Godshalk, 2000) ve hem de rol stresi (Podsakoff vd., 1996) arasında düşük düzeyde ilişki vardır. Öte yandan, dönüşümcü liderlikle ilgili meta-analizler, dönüşümcü liderlik boyutları ve iş performansı arasından güçlü ilişkiler bildirmektedir (Lowe vd., 1996).

Örgütsel Sonuçlar: Dönüşümcü liderlerin, astlar üzerinde bireysel etkileri olduğu gibi örgüt üzerinde de etkileri söz konusudur (Tickle vd., 2005:707). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki, geleneksel korelasyon bulgularının ötesinde, hem laboratuvar çalışmaları hem de alan çalışmaları (örneğin; Barling vd., 1996; Howell ve Avolio, 1993) ile kanıtlanmıştır. Örneğin, Howell ve Avolio'nun (1993) 78 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin birim düzeyinde performans ile direkt ve pozitif olarak ilişkili olduğunu

bulmuşlardır. Dönüşümcü liderliğin, tüm örgütte etkililiği artırmanın yanında örgütün finansal performansının iyileştirilmesinde (Barling vd., 1996) önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir (Bass, 1999; Bass ve Avolio, 2000; Lowe vd., 1996; Ponder, 2003; Sosik ve Megerian, 1999). Dönüşümcü liderlik örgüt fonksiyonları (örneğin bilgi yönetimi) için de önemlidir (Crawford, 2005; Politis, 2002). Çünkü dönüşümcü liderlik; önemli ölçüde örgütsel performansı artırır; uzun dönem kar payı ve müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir; işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgüte bağlılığını sağlar; hem iş hem lider ile ilgili işgören tatminini artırır; işgören stresini düşürür ve refahı/iyi hissetmeyi artırır (Hetland ve Sandal, 2003; Ross ve Offermann 1997).

Dönüşümcü liderlik tarzının liderlerce kullanımının pozitif örgütsel sonuçlarla sonuçlandığı konusunda çok az şüphe varken, örgütlerin bu bilgiyi nasıl kullanabilecekleri sorusu hale geçerlidir. Örgütlerin ihtiyaçları olan yetenekleri, üretebilirler (eğitim/geliştirme) ya da satın alabilirler (toplama/seçme). Çoğu işletmenin sahip olduğu örgütsel liderlerin tümünün yerine “dönüşümcü liderleri” yerleştirme lüksü olmadığını göz önüne alırsak, dönüşümcü liderlerin eğitilmesi ve geliştirilmesinin, örgütlerin izlemesi gereken daha değerleri bir yol olduğu söylenebilir. Örgütlerin liderlik eğitimi üzerinde büyük çaba harcamalarına rağmen, eğitimin kendisinin sorgulanabilir bir değer olduğu belirtmektedir (Fiedler, 1996).

3.1.2.6 Entelektüel Liderlik

Entelektüel liderler, orijinal düşünebilme, yaratıcılığı sağlama, geleneksel düşüncelerle baş edebilme, örgütsel buzdağının görünmeyen kısımlarına yönelerek sorunları çözebilme, yaratıcı paradigmaları ortaya koyabilme ve organizasyon mimarisini hızla yeni şekillere odaklayabilme gibi nitelikleriyle günümüze kadar bilinen diğer liderlik modellerine meydan okuyan liderlerdir (Yılmaz, 2009).

Entelektüel hareket; temelde entelektüelin almış olduğu eğitim veya sahip olduğu yetkinlikleri paralelinde -her nerede olursa olsun- haksızlıklara, gücün kötüye

kullanılması yanında gerçekler, haklar, ilerleme ve diğer pozitif değerlerin elde edilmesine yönelik savaşımla kendini göstermiştir. Bu amaçla entelektüelin kullandığı en önemli silahı konuşmaları ve yazılarıdır. Buna bağlı olarak modern eleştirel entelektüelin hareket sahası, demokratik tartışmalara ilişkin kamusal alanlar, politik diyaloglar ve gazeteler, dergiler, broşürler ve kitaplardaki yazıları ve tartışmaları olmuştur. Modern toplumun yükselişi ile birlikte fiziksel ve zihinsel çalışma alanları temelli bir bölünmenin yaşandığı görülmekle entelektüeller, daha çok -bazıları sosyal değerler çatışan ve bazıları da onları destekler nitelikte olan- kültür ve düşünceleri üreten ve yayan kişiler olarak farklılaşmışlardır (Kellner,2004:253). Entelektüel kavramına ilişkin olarak bir çok tanımlama yapılmasına rağmen, hemen bütün tanımlamaların birleştiği ortak nokta; entelektüellik işinin daha çoğunlukla düşünsel bir muhalefet ve eylemci bir karşı duruşa bağlı olduğudur.

Entelektüellik kavramının tanımında işlevsel ve yapısal olmak üzere iki ana yön vardır. Entelektüelliğin işlevsel yönü, bir toplumdaki azınlığın gereksinimlerini herhangi bir şekilde dışsallaştırmaktır. Diğer bir deyişle entelektüellik, sembol ve düşüncelerin yaratılması ve toplumun üyeleri için dünyanın yorumlanmasıdır. (İslam, 1995 : 337). Hemen her bilimsel alan ve dünyanın herhangi bir yeri, entelektüelin faaliyet sahası olabilir. Ancak o daha çok toplumsal açmaz veya uyuşmazlıklarla ilgilidir. Bir anlamda entelektüel; sessizlerin sesi, haksızlığa uğrayanların savunucusu ve toplumun vicdanı haline gelmiştir. Buradan hareketle entelektüelin, atalarına oranla bağlantısız olduğunu ve sadece kendi bütünleşik değerler sistemine uygun olan alanlarda mücadeleye yöneldiğini söylemek mümkündür. Entelektüel için var olan tek değerler sistemi ise; evrensel ilkeler ve erdemlilikten başka bir şey değildir. Entelektüel kavramına ilişkin yapısal pozisyon, katı sınıfsal ayırma göre yapılmamaktadır. Entelektüellik her ne kadar homojen olmayan bir yapıyı ifade etse de onlar, üretimin anlamına göre farklılık gösteren sınıflara çeşitlilik katarlar. Toplumsal kaynakları kontrol etme hakkına sahip entelektüellerin, yakın ilişki içerisinde buldukları grup veya kuruluşlar, entelektüellerin yapısal durumlarını biçimlendirir ve tanımlar. Şu halde, entelektüellerin içinde buldukları toplumların yapısı ve zamanı, onların sosyal yapılarını belirler. Yapısal anlamda entelektüellik

her ne kadar, bir monopol olarak düşünülebilirse de aslında o, karmaşık sosyal ilişkiler yumağının yapısal çerçevesinde yer alan bir unsurdur (Islam,1995).

Bir kavram olarak entelektüellik; insanlar üzerinde zorlama ve baskıdan daha çok semboller (resimler, kelimeler ve sesler) vasıtasıyla etki oluşturabilme işidir. Bu sembolik faaliyet, geleneksel kurum, kural ve işleyişlerin ötesinde olarak sürdürülür. Fikir ve sembollerin yayılması, daha çok düşük düzeyden yüksek düzeye doğru gerçekleştirilir (Debray,2004). Entelektüellik, amacı başlı başına toplumsal bir hareket olmayan ve fakat bu toplumsal hareketle bağlantılı olarak bir kültürel formasyon oluşturmaya dönük bir faaliyet olarak algılanmalıdır.

Aslında bir modern kavram olarak entelektüellik, özel bir sosyal kimliktir. Bu yeni tanımlama, eleştirel bir yaklaşımı temel almakla birlikte, daha çok entelektüellik işinin, bir düşünce aristokrasisine dönüştüğünü göstermektedir. Bu durumda odaklanması gereken ana konu; entelektüelin nerede yer aldığı değil, gerçekte ne yaptığı yani işlevidir. Bu yeni durum, entelektüelliğin işlevsel anlamının ve politik pozisyonlarının temellerinin ayarlanması noktasına vurgu yapmaktadır. Şu halde entelektüelliğin en belirgin niteliği; özerk bir algılama ve faaliyet alanını temsil etmesi olmalıdır. Bu haliyle ayrılmış bir birey olarak entelektüelin belki de en çekici gücü olan şiddetli eleştiri faaliyeti, hümanizm ve romantizmin bir sentezi olarak kabul edilmelidir. Entelektüelin bu yabancılaşmış, kavgacı ve yiğit mücadelesi; geçmiş ve bugünün üstünde ve onlara karşı muhalif bir figür olarak yükselmesine olanak tanımıştır (Copeland, 2001:29).

3.1.2.6.1 Entelektüel Liderliğin Gerekçeleri

Bilginin yoğunlukla kullanılır hale gelmesi, hemen her alanda, geçmişe oranla nitelik ve nicelik olarak oldukça farklı dönüşümlerin meydana gelmesini sağlamıştır. Bilgi ve deneyimlere ilişkin bu sistematik ve yoğunluklu kullanım, genel olarak küresel veya sınırları olmayan bir yapı beraberinde ortaya çıkmıştır.

Bilginin İlişkileri Belirleyen Yegane Güç Haline Gelmesi : Bilgi Toplumu, özellikle bilginin yoğun olarak kullanılmasına ve hemen her alanda bilgiye kolayca erişilmesine olanak sağlayan bir yapıyı ifade etmektedir. Bu dönemde pazarlarda meydana gelen amansız mücadeleler ile yeni ürünlere duyulan gereksinim; sermaye ve üretim temelli organizasyonların, bilgi temelli organizasyonlar olarak farklılaşmasına neden olmuştur. Öte yandan bu farklılaşmalar; doğa, pazarlar ve organizasyonlar ile bunlar vasıtasıyla kullanılan oldukça değerli teknolojiler, süreçler ve ürünlerde yeni anlam arayışlarına da neden olmuştur (Tenkasi,1996:79). Diğer bir deyişle bilginin üretilmesi, depolanması ve paylaşılmasına ilişkin faaliyetlerin diğer toplumsal yapılara göre oldukça artmış olması, aynı zamanda bütün sosyal süreçlerde bilginin, bireyler veya kurumlar arasındaki ilişkilerde yaşamsal bir araç olarak kullanılmasına fırsat sağlamıştır.

Bilgi, politik ve ekonomik güç elde etmenin ve bu anlamda gücün toplanmasının da temel yönlendiricisi olarak önemli bir unsur haline gelmiştir. Böylece bilgi, ona sahip olanlar veya olmayanlar ile ondan yararlanabilenler veya yararlanamayanlar arasında eşitsizliğe neden olmuştur. Buna ek olarak bilginin kullanılmasında, karşılıklı öğrenme ve çok alanlı uzmanlık, kritik bir özellik olarak ortaya çıkmış ve gerek bireyler gerekse kurumlar arasında işbirliği olanaklarını arttırmıştır. Bu durum aynı zamanda, rekabet üstünlüğü elde etmek adına bilgiyi paylaşmaktan kaçınan kurum veya bireyler arasında kaçınılmaz çatışmaların doğmasına ön ayak olmuştur. Buradan hareketle sosyal ve bireysel anlamda, bilgiye dayalı ekonomik üretimdeki asimetrik ve yanlı artışın dünya toplumunu; küresel anlamda çevresel olarak katlanılamaz, ekonomik olarak eşit olmayan ve bu nedenle de sosyal olarak düzensiz bir yola soktuğunu söylemek mümkündür (Malone, 2002:68). Entelektüel Lider, hem entelektüel olma özelliğinden aldığı güç ve dinamizmle ve hem de liderliğin gerektirdiği becerileri sergilemek yoluyla bilginin kendi sınırları içerisinde herkes için fayda doğuracak bir meta olarak üretilmesine, paylaşılmasına ve kullanılmasına ön ayak olacaktır.

İnsan Kaynakları Alanında Niteliksel Standartların Yükselmesi: Özellikle sosyal ve demografik değişimlerle birlikte, artan uluslararası rekabet, saldırgan stratejik birlikler, yüksek hızlı elektronik iletişim ve yoğun teknolojik

atılımlara paralel olarak insan kaynaklarına yeni ve tartışmasız bir rol yüklemiştir. İnsan kaynaklarının bu stratejik rolü, organizasyonel performansa, entelektüel ve insan sermayesinin gelişimine odaklanarak, bütün değişimlerin biçimlendirilmesine liderlik etmeye dönüktür. Bu anlamda bugünün organizasyonları için fark ve rekabet üstünlüğü yaratacak yegane unsur olan insan kaynaklarının yönetilmesinde; özellikle değerlerin ve vizyonların paylaşılması ve fikirleri uygulamaya dökmek en önemli faktörler olarak görülmektedir (Jan, 2004:324). İnsan kaynaklarına özgü becerilerin geliştirilmesinde etkili dört tipik unsur olmakla birlikte, bugün bir çok gelişmiş toplum bu unsurlar çerçevesinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda özellikle Japonya, Almanya gibi yüksek nitelikli insan kaynaklarına sahip ülkelerde, biçimsel eğitimin aynı zamanda mesleki gelişim fırsatları ile de desteklenmiş olarak tasarlandığı görülmektedir. Bu dört tipik unsur şunlardır (Book , 2002 :485):

- İş gücü piyasasının yapısı,
- Mesleki eğitim ve geliştirme sisteminin yapısı,
- Mesleklerin beceriler ekseninde sosyo-kültürel özellikleri,
- Devlet ile sektörler arasındaki etkileşim.

Post endüstriyel veya bilgi ekonomisinde insan kaynaklarının yetkinliklerindeki niteliksel artış; öğrenme, buluşçuluk ve üretkenlik için aynı zamanda sosyal kapasiteye de sahip olmayı gerekli kılmıştır. Böyle bir durum aşağıdaki değerler ile ifade edilmekle birlikte bu bütünsel olarak bu değerlerin toplumun tamamına yayılmasını sağlamak, üstün bir irade olarak Entelektüel Liderliği gerekli kılmaktadır (Brown, 1999:237).

Klasik Örgütlenme Biçimlerinin Sektörel Beklenti ve Gelişmeleri Karşılıyamadığı : İnsan faktörünün ekonomik faaliyetlerdeki rol algılamasının değişmesi, özellikle ekonomik yapının hızla bilgi eksenli bir dönüşüm yasamasına neden olmuştur. Bireylerin fiziksel çalışmaları ve düzenleme ile koordine edebilme yeteneklerinin temel varsayımları, bu değişimler paralelinde, bireylerin bilginin üretimi ve uygulanmasındaki potansiyellerine boyun eğmiştir. Bugün

organizasyonlar tarafından ürünlerin üretilmesi ile hizmetlerin sunulmasındaki hammadde, sermaye ve fiziksel çalışma; ürün ve hizmetlerin içinde yer alan bilgi bileşimlerinden daha az belirgindir. Elbette ki geleneksel hammadde ve çalışma da önemlidir ancak; bugün ürün ve hizmetlere bilgi vasıtasıyla değer katabilmek daha yaşamsal bir faaliyettir. Şu halde ekonomik başarı, geliştirme ve buluş yapabilmeyi gerektirmektedir. Ekonomideki bu dramatik değişim, işin organize edilmesine de çok büyük etki yapmaktadır. Bu nedenle bugünün organizasyonları, ürün geliştirme ve buluşçuluğu sürekli kılabilmek adına, enformasyonları dış kaynaklardan olduğu kadar iç kaynaklardan da hızlıca çekebilmeye uygun olarak yapılanmalıdır. Çünkü bugün sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, organizasyonun uyum yeteneği olarak tanımlanan, dinamik kapasitenin hızlıca geliştirilmesi ve uygulanmasına dayanmaktadır (Woodal , 2004:166).

Öte yandan bilgi toplumu organizasyonlarında değişen yapı; tabanda, farklı bir çalışma yapan ve kendi kendilerini yönlendiren uzmanların kafalarındaki bilgiye odaklanmıştır. Bu nedenle bilginin, üst düzey yönetim ile faaliyetlere katılan çalışanlar arasında bir yerlere ilişmiş hizmet kadrolarının elinde toplanmaya yöneldiği bugünün organizasyonları, belki de aşağıdan enformasyon sağlamaktan daha çok yukarıdan bilgi aşımaya yönelik bir evre olarak nitelendirilebilecektir. Şu halde, klasik örgütlenmede yer alan geleneksel bölümler, standart gözeten birimler; uzman eğitim ve görevlendirme merkezleri olarak işlev görecektir ancak işin görüldüğü yerler olmayacaklardır. Bu durumda iş, büyük ölçüde göreve yönelik ekipler tarafından görülecektir (Drucker ,1999-15). Akıllı bir organizasyonu yönetmek için liderlerin şu bütünleşik becerilere gereksinimi vardır (Stein , 1995 – 44) :

- Dinleme,
- Yönlendirme algısı,
- Katılımcı bir işleyişe erişme,
- Takım geliştirme,
- Vizyon ve strateji geliştirme,
- Akıl hocalığı,
- Risk alma,

- Atılım yaratma
- Girişimciliği destekleme

Bilgi Toplumu İle Birlikte Sosyal Bilinçliliğin Artması ; Rasyonel toplum; insanların bütünsel olarak yaratıcı roller üstlendikleri, sosyal durumlar hakkında daha fazla kontrol sahibi oldukları, bireylerin demokratik kurumlar, aidiyet ve merkezi planlamada ortak katılıma yöneldikleri, bölümlendirme ve sınıf ayrımlarının kaldırıldığı veya azaltıldığı, varlıkların gereksinimlere göre dağıtıldığı insan sosyal ilişkileri ile tanımlanır (Dahlstrom,1976:4). Önemli sosyal kazanımı da hemen bütün alanlarda dikey otoritenin şu veya bu şekilde sona ermiş olmasıdır. Bu anlamda modern toplumun, geçmiş toplumlara oranla çok daha fazla yatay olduğunu söylemek mümkündür. Aynı şekilde, modern toplumda gönüllü kurulan grupların (sivil toplum kuruluşlarının) ve yüz yüze buluşmayan ancak, modern teknolojinin sunduğu fırsatlar aracılığıyla birleşen oluşumların, bilginin aktarılması/paylaşılması ve böylece sosyal bilinçliliğin artmasına yaptığı katkı göz ardı edilemez (Freadman, 2002:24).

Bilgi Toplumu Düzeyinde Motivasyon Araçlarının Değişime Uğraması ; Organizasyonlar açısından motivasyonun yaşamsal öneme sahip olması, bu sorun üzerinde yöneticilerin daha ciddi olarak durmalarını sağlamıştır. Bireylerin birinci (temel) ve ikinci (tamamlayıcı) derecedeki gereksinimlerinin daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için, gereksinimleri önem sırasına göre sıralamak ve aralarında bir hiyerarşi kurmak gerekmiştir. Maslow'a göre, insanların bütün ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir (Eren , 2003:559) :

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyaçları
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları
- Diğer ihtiyaçları
- Kendini gerçekleştirme (Yaratma ve Başarma) ihtiyaçları

Bu hiyerarşik sıralama, genel itibariyle öncelikle şiddetli gereksinimlerin tatmin edilmesine ve bundan sonra, daha az önemli gereksinimin tatmin edilmesi adına çabalanmasına dayalıdır. Şu halde bireyler için, -tatmin önceliği açısından- ilk aşamada fizyolojik gereksinimlerin yer aldığı ve bireyin bu gereksinimlerini karşıladığı sürece motive olabileceği, aksi takdirde güdülenmesinin çok da olumlu olmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle Bilgi toplumu düzeyinde, sosyal devletin güçlenmesi, demokratik hak arama araçlarının gelişmesi yanında sahip olunan kaynaklar açısından –dengeli veya dengesiz- zenginliğin ve dolayısıyla refahın artması, bireylerin gereksinimlerinin önceliğinin belirlenmesinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Özellikle organizasyonlardaki çatışmaların yönetilmesi açısından bakıldığında; bireysel önceliklerin anlaşılması ve gereksinimlerin karşılanmasının gerekliliği çok daha net olarak anlaşılacaktır (Christie, 2000:228).

Üretimin Sanayi İş Kolundan Daha Çok Hizmetler Sektörüne Kayması:

Küreselleşmeye bağlı olarak işletmeler arası rekabetin artması, uluslararası hale gelmesi ve nihayet ekonomik hayatta yaşanan durgunluk ve artan işsizlik gibi olumsuz değişimler, is hukukunda kapsamlı değişiklik yapılmasını gerekli kılmaktadır. Sanayi toplumundan hizmet toplumuna geçilmesiyle birlikte sektörel istihdama ilişkin olarak aşağıdaki değişimlerin yaşandığı gözlenmektedir (İşveren Der. 2002: 17):

- İstihdamın yapısı değişmiş, özellikle hizmet sektöründe çalışanların sayısı artmış ve işgücünün büyük bir bölümü hizmet sektöründe istihdam edilmeye başlamıştır.
- Kitle üretiminden, tüketici tercihlerini esas alan, kalite ve verimliliği öne çıkaran üretim tarzına geçilmiştir.
- Değişen üretim tarzı, işgücünün yapısını değiştirmiş, işgücü içinde bireysel olarak pazarlık gücü yüksek, nitelikli beyaz yakalı işçilerin oranı artmıştır.
- İşgücünün sektörel dağılımı değişirken özellikle belirli sektörlerde kadın işgücü oranı artmıştır.

- Kitle haberleşme teknolojisi ve bilgisayar teknolojisinin gelişmesi, işyeri kavramını değiştirmiş, belirli sektörlerde ve belirli nitelikte elemanlar için ev-büro ve işyeri kavramları iç içe geçmiştir.
- İşyerindeki ve iş koşullarındaki değişiklikler klasik, tam zamanlı çalışma ilkesinin yanında çeşitli ve genel olarak esneklik olarak adlandırılan yeni çalışma şekillerini ortaya çıkarmıştır. Belirli ve kısmi süreli çalışma, ödünç iş ilişkisi, tele çalışma, esnek süreli çalışma bunlardan bazılarını oluşturmaktadır.
- Küreselleşme ve beraberinde gelen yoğun rekabet, işyerlerinin daha küçük, daha dinamik ve daha değişken bir yapı ile uluslararası rekabette daha dayanıklı hale getirilmesini zorunlu kılmıştır.

Küreselleşme, teknolojik atılımlar, stratejik ortaklıklar, küçülme stratejileri, iş gücündeki genel nitelik artışı ve hareketlilikler gibi nedenlerden dolayı çalışanlar için faaliyetlerin, bedensel emeğe oranla zihinsel emekle gerçekleştirileceği alanlara doğru kaydığı görülmektedir.

3.1.2.6.2 Entelektüel Liderliğin Özellikleri

Entelektüel Lider; daha büyük, karmaşık ve sürekli değişim halinde olan taleplerle karşılaşmaktadır. Bugüne değin liderler, organizasyonlarına şahsi değerleri, varsayımları ve tarzları ile destekli olarak biçim vermişlerdir. Teknolojinin her alanda ileri derecede gelişmesi, kurumsal etkinlikte ana faktör olarak insanların varlığının kabulü, organizasyonun ekonomik ve sosyal amacının bulunması bilinci, liderin otonomisini zayıflatmıştır. Şu halde entelektüel liderler, içindeki buldukları yakın veya uzak çevreye yabancılaşmış kişiler olmaktan oldukça uzak kişiler olarak düşünülmelidirler. Bununla birlikte onlar; daha eşit sosyal yapıların oluşturulması ve insanların yaşamlarında daha anlamlı yönler bulmalarına yardımcı olmakla toplumun değişik tabakalarındaki değişen rollere ve ilişkilere zorlanmadan uyum sağlayabileceklerdir (Hesselbein ,2000:176). Entelektüel liderliğe ilişkin nitelikler, hemen her alanda liderlik rolü üstlenmiş 21. yüzyıl liderlerinin algı, tutum ve davranışlarından hareketle tasarlanmalıdır. Özellikle toplumsal değişim lideri

olarak Martin Luther King, güçlü entelektüel liderler olan Peter F. Drucker ve Douglas McGregor, General Electric'i uzun yıllar başarı ile yöneten Jack Welch ve Motorola'dan Robert Galvin bu anlamda örnek olarak gösterilebilir (Hesselbein 2000:177). Entelektüel Liderlerde bulunan anahtar nitelikler, aşağıda sıralanmıştır ;

Stratejik Zihniyet: Stratejik zihniyet; bir toplumda yaşayan insanların ortak deneyimleriyle oluşan birikimlerini ve kendi yaşam alanlarındaki şartlarını dikkate alarak istek, beklenti ve gelecekleri için doğru değerlendirmeler yapabilecek ve bu değerlendirmelere uygun tavır alabilecek şekilde sahip oldukları düşünce yapısıdır (Tezkan, 2002:203).

Organizasyonel liderler, bütünsel olarak organizasyonda doğrulukla saydamlığı, dürüstlüğü, empatiyi ve sağlıklı ilişkileri destekleyecek normları ve kültürü sistematik olarak yaratmakla stratejik düşünüşün de temelini oluştururlar. Böylesi bir dönüşüm, gerçekliğe açık olan, organizasyonun duygusal gerçekliklerini de açığa çıkarabilen ve başkalarını kendi geleceklerinin çekici bir vizyonunda birleştirebilen entelektüel liderlerle başlayabilecektir. Zira, organizasyonun gerçekliklerini açığa çıkaran adımları atabilmek gerçekten de üstün yetkinlikleri ve yoğun medeni cesareti gerektirir. Şu halde liderlerin, organizasyon genelinde ahenksizlik yaratan tarzlara baş vurduklarında, kaçınılmaz olarak yıkıcı bir kültür oluşturacakları açıktır (Goleman,2002:203).

Entelektüel Liderler, hareket haline gelecek ve organizasyonel başarıyı büyük oranda belirleyecek liderler yetiştirmek amacıyla (Tezkan, 2002:19) ;

- Çevrelerindeki kişileri oldukları gibi kabul ederler,
- Onlara inanırlar,
- Onların başarılarını takdir ederler,
- Onların liderleri olarak sorumlulukları paylaşırlar.

Stratejik zihniyet Entelektüel Liderin en önemli etkileme araçlarından biri olarak, onun izleyenlerine nasıl davranması gerektiği konusunda da yardımcı olur. Böylece Entelektüel Lider, insanların duygu ve düşüncelerini anlama dolayısıyla

onlarla çalışma ve ilişkiler geliştirme yol ve yöntemlerini görmüş olur. İzleyenlere özel olduklarını hissettirir, umut verir, hayal kurmayı öğretir. Onların bireysel beklenti ve gereksinimlerine ulaşmaları konusunda da en önemli destekçileri olur ve her ilişki kurduğu kişiye özel davranış kalıpları geliştirir (Maxwell ;1999:120).

İzleyenlerini Danışman Olarak Kabul Etme : Lideri izleyenler için, şimdiye değin bir çok tanımlama yapılmıştır. Bunlar; stratejik ortak, izleyen, geliştirilmesi gereken çalışan olarak daha çoğunlukla izleyeni pasif ve çoğu kere liderden daha aşağı bir pozisyonda gösteren ifadeler olmuştur. Benzer şekilde, işlerin planlanan düzeyde yürütülmesi ve organizasyonun başarıya ulaşması adına lider, olmazsa olmaz unsurlardan görülmüştür (Goleman, 1998: 93). Bir lideri lider yapan, onu izleyen, vizyonunu benimseyen ve onun biçimlendirdiği yapı ve şartlar altında faaliyet gösteren bireylerdir. Diğer bir deyişle gönüllü olarak lidere iradelerini teslim ederek onun idaresi altına giren bu kişiler, ona lider anlamı yüklerler.

Bilgi İşlem ve İletişim Araçlarına Hakimiyet : İş yapmanın yeni ve nitelikli yollarını göstermekle birlikte, fiziksel ve sanal dünyalarda organizasyonlar için önemli katma değer yaratma unsuru olarak görülebilecek bilgi işleme ve iletişim teknolojileri, son dönemde hemen her alanda görülen dönüşümlerin, bütünsel olarak merkezinde yer almaktadır. İleri enformasyon teknolojileri olarak isimlendirilebilecek bu yeni araçlar, organizasyon içi ve dışındaki hemen bütün ilişkiler üzerinde etkisini gösterirken aynı zamanda bir mikrokozmoz yaratılmasına da olanak sağlamıştır. Bu mikrokozmoz içerisinde liderliğe, gruplara, bireylere, organizasyon içine ve dışına ilişkin süreçler bütünsel olarak yer almaktadır (Avolio, 2000:616). Bu türden bir tanımlamanın en önemli yapı taşı; hemen her alanda yoğunlukla üretilen ve kullanılan bilgidir. Zira bugünün organizasyonlarında temelde başarıyı yönlendiren yegane güç olarak bilgi öne çıkmaktadır. Bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanmasına kadar hemen bütün süreçlerde, etkin olarak teknolojik sistem ve cihazların kullanıldığı bilinmektedir. Özellikle yeni örgüt yapılarının ortaya çıkması ile birlikte, bilgi işleme ve iletişim teknolojilerine ve bağlı araçlara duyulan gereksinim daha da artmıştır.

Organizasyonları bütünsel olarak dönüşüme uyumlaştıran ve bu dönüşümlerin temelinde bilgi ve bağlı teknolojileri yerleştiren liderler, rekabet üstünlüğü yaratabileceklerdir. Böylece organizasyonun çekirdek yeteneğinin saptanması ve yeni teknolojiler, bireyler ile ürünler vasıtasıyla organizasyonun yeniden yaratılması temelinde, başarıya odaklı bir yönetim tarzına ulaşmak mümkün olacaktır (Winston, 1997:5). Buna göre Entelektüel Liderlerin, bütünsel olarak organizasyonu harekete geçirebilmeleri, kendi yetkinliklerine bağlı ise de onların yetkinliklerini, önemli ölçüde destekleyerek başarılı olma olasılıklarını arttıracak yardımcı teknolojilere duydukları gereksinimi yadsımak olanaksızdır.

Estetik Duyarlığa Sahip Olma: Estetik, yunanca aisthesis (algılama, duyumlama, hissetme) kelimesinden türemiş bir kavram olarak; kendini algılatan; yeni duyumsamalar uyandıran; bir nesneye ilişkin öğeleri ayırttırmaya yarayan düşünce anlamını taşır (Barnouw,1988:607). Şu halde estetik; bir bütün olarak algılanan nesne hakkında, deneyimsel enformasyonlara bağlı olarak oluşturulan ussal yargıyı karşılar. Bu yargı, sanatsal bir ifade taşımakla birlikte beğeni, korku veya nesnenin yarattığı fiziksel etkilerden kaynaklı olabilmektedir. O halde estetik yargının, bilinçli ve akla uygun bir nitelik taşıdığını söylemek gereklidir.

Estetik yargı, kendini güzel veya değil olarak gösterirken, değerlendiricinin ortalamanın üzerinde bir algı, çözümleme ve değerlendirme becerisine sahip olması beklenir. Öte yandan bu türden bir anlama (ayırt etme) yetisinin tüm kavramları ve duyarlılığın tüm nesnelere, yargının üretilmesi sırasında hayal gücünün özerkliği ile harekete geçer. İşte ancak o zaman sağduyu sahibi birey, çevresinde olup bitenlerin içyüzünü kavrayabilir. Çünkü hayal gücünü kendiliğinden kılan şey, onun dünyasının şöyle veya böyle bir bütün olmasıdır. Bir zamanlar birleşik, şimdi birbirinden koparılmış olan duyarlık ve düşünce, duygu ve ahlak, beden ve zihin, kişisel gelişim ve toplumsal refah yeniden birleşik halde keşfedilir. Bu yolla kendi üstüne düşünmeyle sağlanan bir varoluş mücadelesi ve boş zamanın yaratıcılık uğruna kullanılması yolu açılarak insanın, gelişmiş toplumun çarklarında sadece bir dişliye dönüşmesinin önüne geçilmeye çalışılır (Bal,2005).

Medeni Cesaret Sahibi Olmak : Liderliğin temelde organizasyonel değişim yaratma anlamına geldiği ve her Şeye karşın bütünsel bir değişim hamlesini gerçekleştirmenin güçlükleri göz önüne alındığında; hemen her faaliyetin değişime odaklandığı bugünün iş dünyasında, bir liderin sahip olması gereken en basit niteliklerden birisinin medeni cesaret olduğu açıktır.

Medeni cesaretin, kişilik gücüyle ilgili olduğu düşünülerek entelektüel liderlerin de izleyenlerini etkilemek üzere bu gücü kullandıklarını söylemek mümkündür. Aslında her bireyin, belirli bir oranda bu türden bu güce sahip olduğu bilinmektedir. Ancak liderleri, sıradan bireylerden farklı kılan, bu gücü nasıl kullandıklarıdır. Zira liderler –özelde entelektüel liderler-, kişilik gücünü izleyenlerini yeni hedeflere yöneltmek üzere heyecan yaratmak amacıyla kullanırlar. Entelektüel liderlerin kişilik güçleri, onların entelektüel duruşları ile direkt olarak ilişkilidir. Bu nedenle onlar kişilik güçlerini, mümkün olduğunca geliştirir ve izleyenlerinin zor karar ve uygulamaların üstesinden gelmeleri adına, bu gücü kullanırlar (Heim, 1999:23).

Entelektüel liderlerin, tanımları gereği yenilikçi kişilikler oldukları ve başka insanların daha önce denemedikleri ile onların Şu anda yapmadıkları uygulamaları gerçekleştirdikleri göz önüne alınarak; bu tarz liderlerin, deneyimlerini bilgeliğe dönüştürdükleri ve bunun da onların içinde buldukları organizasyonların kültürlerinde dönüşüm sağlamalarına olanak tanıdığını söylemek mümkündür (Bennis,1999:161). Bir taraftan yoğun rekabetle dolu bir ortamda organizasyonu ayakta tutabilmek, bir taraftan da bu amaçla bütünsel olarak organizasyonda dönüşüm gerçekleştirmek başlı başına, bireysel güç ve üst düzey medeni cesaret barındıran bir iş olsa gerektir. Böyle bir faaliyeti gerçekleştirmek ise, entelektüel kimliği ve bilgeliği ile klasik liderlerden farklılaşan entelektüel liderlere özgü bir rol olabilir.

Önsezi ve Kurguculuk : Önseziyi; içten bilme Şekli, altıncı duyu, kuvvetli duygular, daha derin benlik veya daha yüksek içgüdü veyahut da içten yönlendirme

gibi değişik anlamlarda kullanmak mümkünse de kavramın sözlük anlamı; mantığın bilinçli kullanımı olmaksızın doğrudan bilmektir. Bu türden bir yetkinlik bir girişimci veya liderde en çok aranan özelliklerden biridir. Önsezi duygusal zeka ile yakından ilgili olmakla insanları harekete geçirir. Öyle ki; fırsatların incinme olasılıklarından, gerçeğin politikadan, derinliğin hareketten ayırt edilebilmesi için, insanların kendilerini dinlemelerine yardımcı olur (Cooper,1997:293). Önsezi, geçmişteki deneyimlerle teknik bilgi ve becerilerin birleştirilmesi sonucunda oluşan üst düzey bir yetkinliktir.

Öte yandan liderlik yetkinlikleri arasında en önemlilerinden birisi de empatidir. Başkalarının ne hissettiklerini sezme ve bakış açılarını anlama yeteneği, liderin gerçekten esinleyici bir vizyon belirleyebileceği anlamına gelir. İnsanları yanlış okuyan bir lider ise, kesinlikle esin kaynağı olamaz. İşle ilgili kararlar verirken yalnızca teknik uzmanlığı değil, yaşam bilgeliğini de devreye sokmaya dayanan temel bir liderlik yeteneği olan sezgi; özbilinçli liderlerde kendiliğinden vardır. Çoğu kere eleştiri konusu olsa da liderlerin hislerine uyması, verilerdeki anlamı bulmalarına yardımcı olarak daha iyi kararlar almalarına olanak yaratır. Bugünün bilimsel gerçekliklerine göre; duygular ussallığın karşıtı değil, bir parçasıdır (Goleman,2002:53). Duygularla aklın bileşiminden bir çerçeve oluşturan liderlerin; gerek izleyenleri, gerek organizasyonu ve gerekse faaliyet gösterdiği sektörü ve bundan da öte bütünsel olarak dünyayı daha net bir biçimde kavrayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Önsezi ve kurguculuk birbirini tümleyen iki kavram olarak görülmelidir. Çünkü karşılaşılması olası durum, olay veya sorunlara ilişkin geliştirilecek tahminlere bağlı olarak liderlerin geleceği kurgulamaları yani vizyonlarını oluşturmaları yönüyle böyle bir bileşim veya etkileşimin varlığı görülmektedir. Şu halde entelektüel liderlerin deneyim ve biçimsel bilgilerini harmanlamak suretiyle bir bilgelik yaratmaları, aynı zamanda onların güçlü önsezilere sahip olması gerektiği sonucunu doğurur.

Sosyal Sorumluluk Bilinci : Liderlik kavram olarak, doğası gereği sosyal bir süreci ifade eder. Bu durum aynı zamanda lider, izleyenler ve içinde bulunulan duruma ilişkin karşılıklı etkileşimlerin de bir ifadesi olarak görülebilir. Lider olmanın, insanları çekici bir vizyon çerçevesinde heyecanlandırmak ve gönüllü çabalamaları yönünde özendirmek olduğu göz önüne alındığında; liderin, temsil ettiği gruplara karşı hesap verebilir bir nitelik taşıması gerektiği daha açık anlaşılacaktır.

Liderler, organizasyonda çıkarı olan bütün grupların rekabet halindeki iddialarını bilmek ve bunları bir dengede tutmak zorundadırlar. Bu yüzden liderler organizasyonun çevresindeki karmaşıklık ve etki grupları dengesine olan gereksinimi; hiçbir zaman çok değişken manzaralı bir vizyonun renkli zaferleri arasında görmezden gelmezler (Bennis,1999:228).

Temsil ettikleri organizasyonların sosyal çevresindeki sorunlara ve kısmen baskılara tepki gösterme veya cevap verme yeteneği olarak farklılaştıklarını söylemek olasıdır. Bilgi çağının entelektüel lideri, organizasyonun sosyal sorunlara çözüm getirmek için gösterdiği tepkilerin hızı ve etkinliği ile ilgilenerek, bu anlamda doğabilecek sosyal karmaşalara da açıklık getirmek yönünde çaba gösterir (Akdemir:2005). Bu temel sosyo-ekonomik çevresel baskılar, entelektüel liderlerin zaten yüksek olan sosyal sorumluluk duyarlıklarını, hemen her şart altında dışa vuracak tavırlar geliştirmelerini gerektirmektedir. Aksi halde iç veya dış baskı gruplarının etkileri nedeniyle kendilerini ve dolayısıyla organizasyonlarını işlevsiz hale getireceklerdir.

DÖRDÜNCÜ KESİM

İŞLETMELERDE LİDERLİK ANLAYIŞI VE TÜRK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, işletmelerdeki Türk yöneticilerin liderlik anlayışlarını, liderlik özelliklerini ve davranış tarzlarını belirlemeye yönelik olarak özel bir şirketler grubunda yapılan araştırma sonuçları aktarılmaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin farklı bölümlerinde ve kademelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını saptamak ve söz konusu yaklaşımları etkileyen liderlik özellikleri ile liderlik davranışlarının işletme içinde amaç tutarlılığı yaratma ve iletişim/işbirliği sağlama faktörlerine olan etkisini belirlemektir.

Araştırma kapsamında liderlik yaklaşımları; “Karizma/İlham Verme”, “Entelektüel Uyarım”, “Bireysel İlgi”, “Ödüllendirme”, “Proaktif Yaklaşım”, “İstisnalarla Yönetim”, “Pasif/Kaçınmacı” altında incelenmiş ayrıca söz konusu boyutların yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütesini Ülker Grubu şirketlerinde görev yapan toplam 420 üst, orta ve alt kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Ülker Grubu İnsan Kaynakları Müdürlüğü’nden gerekli izin alınarak farklı şirketlerde görev yapan yöneticiler araştırmanın anakütlesi olarak belirlenmiştir. Söz konusu ana kütleli temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (Salant ve Dilman, 1994:55).

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Anakütlerdeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, *t* Çizelgesine göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

Yukarıdaki formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü yaklaşık 201 olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede araştırma anketi, basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 201 yöneticiye gönderilmiş olup, araştırmaya 125 yönetici katılmıştır. Ancak, yöneticilerden gelen anketlerin 120'sinin kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örneklem ulaşma oranı yaklaşık % 60 olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak, tüm değerlendirmeler 120 anket üzerinden yapılmış ve araştırma bulguları % 95 güven aralığında, \pm % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

4.3 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anketlerin bazıları posta yoluyla gönderilmiş, bazıları ise kişisel görüşme yoluyla uygulanmıştır. Araştırmada, yöneticilerin liderlik yaklaşımları, özellikleri ve davranışlarını ölçmek amacıyla, Avolio ve Bass (1999) tarafından tasarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Amaç tutarlılığı ve örgüt içi iletişim ve işbirliğine yönelik sorular ise literatür araştırmasından elde edilen bilgiler ışığında hazırlanmıştır. Buna göre anket, genel olarak 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin Liderlik yaklaşımları, özellikleri ve davranışlarını ölçmeye yönelik Çok Faktörlü Liderlik ölçeği bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümde, amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliğini

ölçmeye yönelik soruların yer aldığı ölçek bulunmaktadır. Anketin son kısmında ise, yöneticilere ilişkin demografik sorular yer almaktadır.

Yöneticilerden, ankette yer alan ölçeklerdeki ifadeleri 5'li Likert Ölçeğini (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) kullanarak cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS-15.0 paket programından yararlanılmıştır. Güvenilirlik testinden sonra, ankette yer alan her bir soru ayrı ayrı ele alınarak frekans dağılımlarına ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. İkinci olarak, liderlik ölçeğindeki alt boyutlar ile amaç tutarlığı ve iletişim/işbirliği değişkenleri arasındaki ilişki derecesini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak, yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri yapılmış ve alınan cevaplar (%5 anlamlılık düzeyinde) yorumlanmıştır.

4.4 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar

Bu bölümde, öncelikle ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra, verilerin analizinde kullanılacak test türünü belirlemek için verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizi kullanılmış ve son olarak yöneticilerin alt ölçeklerden aldıkları puanların ortalamalarının demografik değişkenleri göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

4.4.1 Güvenirlilik Analizi

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 120 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz

konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede liderlik yaklaşımının karizma alt ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,823$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 5’de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 11 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 5. Karizma Alt Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini astlarıma belirtirim	42,6024	14,681	,550	,804
Astlarımin hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğimi belli ederim	42,5060	15,033	,515	,808
İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğümde astlarıma destek olurum	42,2892	15,501	,407	,816
Geleceğe olumlu bakarım	42,6024	14,755	,413	,817
Önem verdiğim değerleri inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum	42,5301	14,911	,474	,810
Davranışlarımin astlarımin bana saygı duymalarına neden olur	42,8916	13,269	,626	,795
Kararlarımin ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alırım	42,5060	14,570	,506	,807
Tavırlarımin güç ve güven hissi verir	42,7952	14,799	,482	,810
Astlarımin ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım	42,7470	14,850	,484	,809
Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım	42,6386	15,575	,365	,819
Gelecekle ilgili düşerimle astlarımin peşimden sürüklerim	43,1687	12,898	,603	,798

Entelektüel uyarım alt ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha=0,586$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 6'da sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 4 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 6. Entelektüel Uyarım Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli incelerim	12,6941	1,786	,344	,546
Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim	12,4118	2,269	,319	,552
Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm	12,3294	2,081	,435	,474
Astlarımda sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım	12,5412	1,823	,402	,486

Bireysel ilgi alt ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,586$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 7'de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 5 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 7. Bireysel İlgı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Yanımda çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım	17,2326	3,639	,201	,554
Yanımda çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendiririm	16,3372	4,226	,376	,430
Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum	16,6395	4,257	,154	,554
Yanımda çalışanların her birine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşırım	16,5581	3,685	,463	,360
Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek benim için önemlidir	16,2558	4,169	,374	,427

Ödüllendirme alt ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha=0,529$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 8'de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin ankette çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 3 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 8. Ödüllendirme Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Astlarıma onlar için konulan performans standartlarını tutturduklarında ne beklmeleri gerektiğini açıkça söylerim	8,7326	,975	,418	,175
Yapılan iyi işi daima takdir ederim	8,3605	1,527	,404	,253
Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım	8,7442	1,110	,365	,300

Proaktif yaklaşım alt ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha=0,694$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 9’da sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 9. Proaktif Yaklaşım Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Problemlere astlarım ile birlikte çözüm üretirim.	19,8605	10,027	,271	,691
Problemlere tekrar oluşmasını önleyecek kalıcı çözümler üretirim.	20,1279	6,795	,611	,581
Problemler çözümünde o işin uzmanlarından yardım isterim.	20,2093	7,109	,540	,610
Problem çözümünde sistematik bir yaklaşım izlerim.	20,0814	9,111	,297	,690
Problem çözüme tekniklerinin herkes tarafından bilinmesini ve uygulanmasına önem veririm.	20,1047	9,107	,320	,683
Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem	20,0814	6,923	,581	,593

İstisnalarla yönetim alt ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha=0,622$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 10’da sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 4 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 10. İstisnalarla Yönetim Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Zamanımı "söndürülecek yangınlar" arayarak geçiririm	13,4070	1,42	0,52	,463
Hataları konusunda astlarımı daima uyarırım	13,3023	1,53	0,49	,494
Yanımda çalışanların yaptıkları hataları asla unutmam	13,0814	1,65	0,41	,551
Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümden kaçmaz	13,4070	1,56	0,35	,612

Pasif kaçınmacı faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha=0,638$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 11'de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 7 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 11. Pasif Kaçınma Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Sorunlar ciddiye kazanıncaya kadar karışmam	24,9647	12,582	,263	,628
Problemlere görmezden gelirim.	24,4118	11,245	,462	,565
Problemleri çözüm üretmeyi ertelerim.	24,6824	11,576	,355	,600
Problem çözümünü o problemi yaratanlara bırakırım.	25,0000	10,571	,445	,568
Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir	24,5059	12,134	,424	,583
Harekete geçmem için işlerin kötüye girmiş olması gerekir	24,5882	13,245	,171	,637
Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım	24,7882	12,407	,343	,604

Amaç tutarlılığı faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha=0,826$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 12’de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 3 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 12. Amaç Tutarlılığı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Üretken ve rekabet gücüne karşı koyabilecek yüksek performans kültürü oluşturmada sorun yaşıyorum	5,3140	3,747	,607	,820
Örgütte değişimi uygulamada ve çalışanların değişimin bir parçası kılınmasında sorun yaşıyorum	5,3488	3,853	,710	,736
Paylaşılan vizyon geliştirmekte ve bu vizyona yönelik amaçlar ortaya koymada sorunlar yaşıyorum	5,4535	3,663	,743	,702

İletişim/işbirliği alt ölçeği iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,821$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 13’de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 4 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 13. İletişim/İşbirliği Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Çalışanların örgüte ve göreve bağlılıklarını sağlamada sorunlar yaşıyorum	6,6786	6,004	,627	,783
Örgütte iletişimi yönlendirmede ve kişiler arası iletişim sağlamada sorunlar yaşıyorum	6,8095	6,686	,617	,790
Örgütsel süreci yönetirken kolektif bilgiden etkili bir şekilde yararlanmada sorunlar yaşıyorum	6,5952	5,979	,629	,783
Güvene dayalı yüksek performanslı ekipler oluşturmada sorunlar yaşıyorum	6,7381	5,593	,713	,741

4.4.2 Normal Dağılım Analizi

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin (parametrik-nonparametrik) belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi¹ yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi anakütle dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınıandığı bir testtir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygunluğu, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği şeklinde yorumlanır ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği kabul edilir. Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde parametrik testlerden regresyon analizi, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır.

¹ Kolmogorov-Smirnov Z testi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-testi, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılır.

4.5 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özellikleri, liderlik yaklaşımları ve örgütsel çıktılara göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikler kullanılarak incelenmiştir.

4.5.1 Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

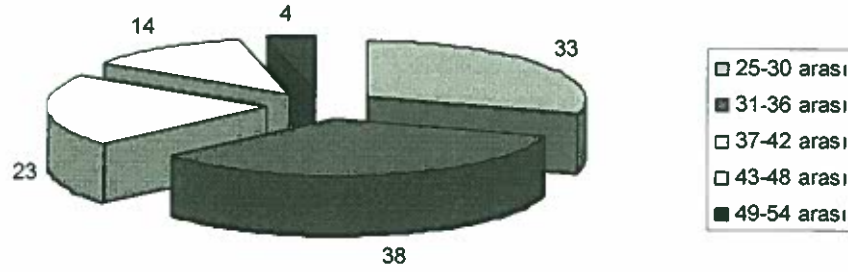
Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı, frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Çizelge 14’de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden katılımcıların % 30’unun yaşının 25-30 arası, % 34’ünün yaşının 31-36 arası, % 21’inin yaşının 37-42 arası, % 13’ünün yaşının 43-48 arası, % 4’ünün yaşının 49-54 arası olduğu anlaşılmaktadır (Çizim 8).

Çizelge 14. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	25-30 arası	33	27,5	29,5	29,5
	31-36 arası	38	31,7	33,9	63,4
	37-42 arası	23	19,2	20,5	83,9
	43-48 arası	14	11,7	12,5	96,4
	49-54 arası	4	3,3	3,6	100,0
	Toplam	112	93,3	100,0	
Kayıp	Veri	8	6,7		
Toplam		120	100		

Çizim 8. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

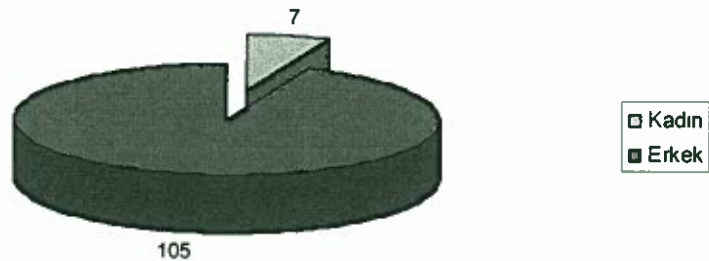


Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Çizelge 15’de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden katılımcıların % 6’sının kadın, % 94’ünün erkek olduğu anlaşılmaktadır (Çizim 9).

Çizelge 15. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Kadın	7	5,8	6,3	6,3
	Erkek	105	87,5	93,8	100,0
	Toplam	112	93,3	100,0	
Kayıp	Veri	8	6,7		
Toplam		120	100		

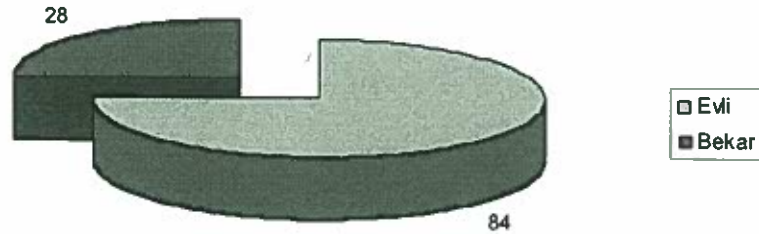
Çizim 9. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



Örneklem grubunun medeni duruma göre dağılımları Çizelge 16’da özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden katılımcıların % 75’inin evli, % 25’inin bekar olduğu anlaşılmaktadır (Çizim 10).

Çizelge 16. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Evli	84	70,0	75,0	75,0
	Bekar	28	23,3	25,0	100,0
	Toplam	112	93,3	100,0	
Kayıp	Veri	8	6,7		
Toplam		120	100		

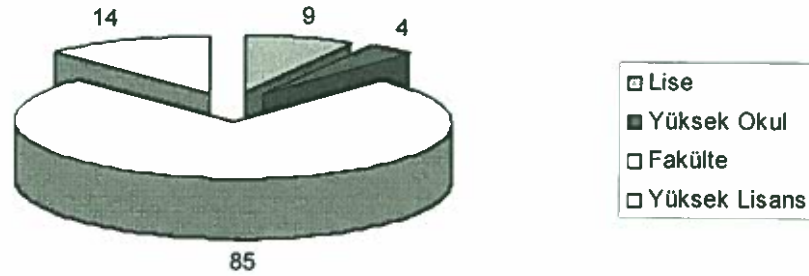
Çizim 10. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımları Çizelge 17’de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden katılımcıların % 8’inin lise, % 4’ünün yüksek okul, % 76’sının fakülte, % 13’ünün yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır (Çizim 11).

Çizelge 17. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Lise	9	7,5	8,0	8,0
	Yüksek Okul	4	3,3	3,6	11,6
	Fakülte	85	70,8	75,9	87,5
	Yüksek Lisans	14	11,7	12,5	100,0
	Toplam	112	93,3	100,0	
Kayıp	Veri	8	6,7		
Toplam		120	100		

Çizim 11. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

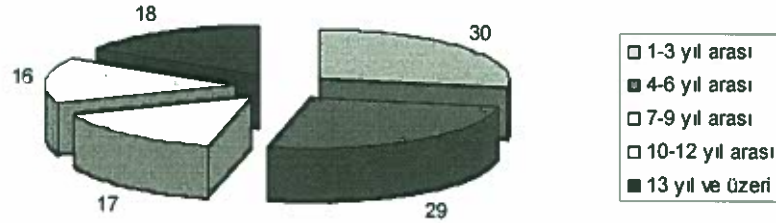


Örneklem grubunun yöneticilik yapma süresine göre dağılımları Çizelge 18'de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden katılımcıların % 27'sinin 1-3 yıl arası, % 26'sının 4-6 yıl arası, % 15'inin 7-9 yıl arası, % 14'ünün 10-12 yıl arası, %16'sının 13 yıl ve üzeri yöneticilik yaptığı anlaşılmaktadır (Çizim 12).

Çizelge 18. Örneklem Grubunun Yöneticilik Yapma Süresine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1-3 yıl arası	30	25,0	27,3	27,3
	4-6 yıl arası	29	24,2	26,4	53,6
	7-9 yıl arası	17	14,2	15,5	69,1
	10-12 yıl arası	16	13,3	14,5	83,6
	13 yıl ve üzeri	18	15,0	16,4	100,0
	Toplam	110	91,7	100,0	
Kayıp	Veri	10	8,3		
Toplam		120	100		

Çizim 12. Örneklem Grubunun Yöneticilik Yapma Süresine Göre Dağılımı

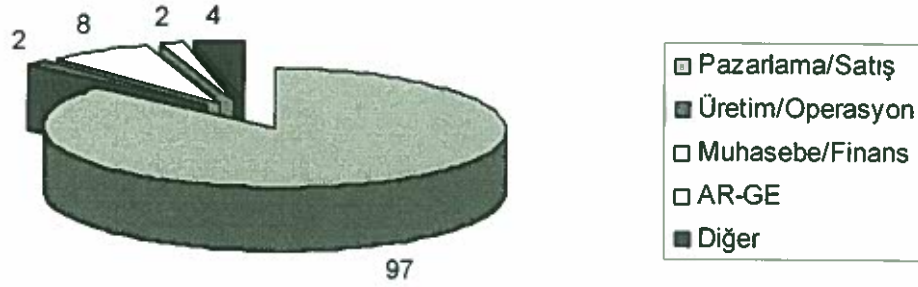


Örneklem grubunun görev yapılan bölüme göre dağılımları Çizelge 19’da özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden katılımcıların % 86’sının pazarlama/satış, % 2’sinin üretim/operasyon, % 7’sinin muhasebe/finans, % 2’sinin AR-GE, % 4’ünün diğer bölümlerde görev yaptığı anlaşılmaktadır (Çizim 13).

Çizelge 19. Örneklem Grubunun Görev Yapılan Bölüme Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Pazarlama/Satış	97	80,8	85,8	85,8
	Üretim/Operasyon	2	1,7	1,8	87,6
	Muhasebe/Finans	8	6,7	7,1	94,7
	AR-GE	2	1,7	1,8	96,5
	Diğer	4	3,3	3,5	100,0
	Toplam	113	94,2	100,0	
Kayıp	Veri	7	5,8		
Toplam		120	100		

Çizim 13. Örneklem Grubunun Görev Yapılan Bölüme Göre Dağılımı

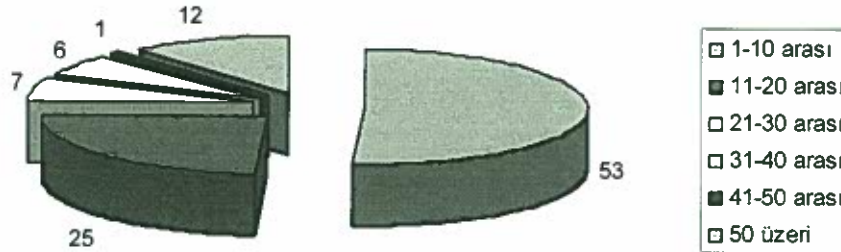


Örneklem grubunun bağlı çalışan sayısına göre dağılımları Çizelge 20’de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden katılımcıların % 51’inin 1-10 arası, % 24’ünün 11-20 arası, % 7’sinin 21-30 arası, % 6’sının 31-40 arası, % 1’inin 41-50 arası, % 12’sinin 50 üzeri çalışan sayısı olduğu anlaşılmaktadır (Çizim 14).

Çizelge 20. Örneklem Grubunun Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1-10 arası	53	44,2	51,0	51,0
	11-20 arası	25	20,8	24,0	75,0
	21-30 arası	7	5,8	6,7	81,7
	31-40 arası	6	5,0	5,8	87,5
	41-50 arası	1	,8	1,0	88,5
	50 üzeri	12	10,0	11,5	100,0
	Toplam	104	86,7	100,0	
Kayıp	Veri	16	13,3		
Toplam		120	100		

Çizim 14. Örneklem Grubunun Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı



4.5.2. Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımları aritmetik ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanarak incelenmiştir. Çizelge 21'deki veriler karizma/ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, ödüllendirme, proaktif yaklaşım ve pasif/kaçınmacı boyutlarından puanların 4.01 ile 4.30 arasında değiştiğini göstermektedir. Buna göre yöneticiler karizma/ilham verme ve ödüllendirme yaklaşımlarını diğer yaklaşımlara oranla kısmen daha fazla kullanmaktadırlar. İstisnalarla yönetim yaklaşımı ise yöneticiler tarafından en az kullanılan yaklaşımdır.

Çizelge 21. Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Karizma/İlham Verme	120	3,27	5,00	4,2781	,37641
Entelektüel Uyarım	120	3,00	5,00	4,1609	,44801
Bireysel İlgi	120	3,00	5,00	4,1466	,47144
Ödüllendirme	120	3,33	5,00	4,3027	,47313
Proaktif Yaklaşım	120	2,33	5,00	4,0176	,55232
İstisnalarla Yönetim	120	1,67	4,33	2,9847	,61402
Pasif/Kaçınmacı	120	2,29	5,00	4,1284	,55794

4.5.3. Örgütsel Çıktılara İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde şirketlerdeki amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliği düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanarak incelenmiştir. Çizelge 22'deki veriler şirketlerin söz konusu faktörlerden aldıkları puanın ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir. Özellikle şirket yöneticilerinin iletişim/işbirliği sağlamada başarılı oldukları söylenebilir.

Çizelge 22. Örgütsel Çıktılara İlişkin Bulgular

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Amaç Tutarlılığı	120	,67	4,00	2,3677	,94714
İletişim ve İşbirliği	120	,25	4,00	2,7462	,81128

4.5.4 Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Çıktılara Etkisi: Çoklu Regresyon Analizleri

Bu bölümde işletmelerin farklı bölüm ve kademlerinde görev yapan yöneticilerin kullanmış oldukları liderlik yaklaşımları, söz konusu yaklaşımları etkileyen faktörler ile liderlik davranışlarının işletme içinde amaç tutarlılığı yaratma ve iletişim/işbirliği sağlama faktörlerine olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca liderlerin sergilemiş oldukları “Karizma/İlham Verme”, “Entelektüel Uyarım”, “Bireysel İlgi”, “Ödüllendirme”, “Proaktif Yaklaşım”, “İstisnalarla Yönetim”, ve “Pasif/Kaçınmacı” yaklaşımların tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgi, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme, Proaktif Yaklaşım (bağımsız değişkenler) ile şirketteki amaç tutarlılığı düzeyi (bağımlı değişken) arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 23’de verilmiştir. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .001$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 23. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları: Amaç Tutarlılığı

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.	
1	Regresyon	19,753	7	2,822	3,901	,001 ^a
	Fark	81,029	112	,723		
	Toplam	100,782	119			
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme, Proatif Yaklaşım						
b. Bağımlı Değişken: Amaç Tutarlılığı						

Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme, Proatif Yaklaşım değişkenlerinin her birinin şirketteki amaç tutarlılığına etkisini gösteren katsayılar ise Çizelge 24’de verilmiştir. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerden karizma/ilham verme amaç tutarlılığını % 31 oranında arttırmaktadır. Pasif/Kaçınmacı ise amaç tutarlılığını yaklaşık % 22 oranında azaltmaktadır. Buna göre amaç tutarlılığı karizma/ilham verme ile birlikte artmakta, pasif/kaçınmacı yönetim ile birlikte azalmaktadır.

Çizelge 24. Çoklu Regresyon Analizi: Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	-,605	1,162		-,521	,604
	Karizma/İlham Verme	,761	,288	,314	2,640	,009
	Entelektüel Uyarım	,215	,221	,107	,974	,332
	Bireysel İlgı	,011	,212	,005	,052	,959
	Ödüllendirme	-,030	,217	-,016	-,140	,889
	Proatif Yaklaşım	,215	,202	,128	1,067	,288
	İstisnalarla Yönetim	-,181	,142	-,120	-1,281	,203
	Pasif/Kaçınmacı	-,344	,174	-,218	-1,975	,050
a. Bağımlı Değişken: Amaç Tutarlılığı						

Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme ve Proatif Yaklaşımın şirketteki amaç tutarlılığına etki derecesini göstermek için oluşturulan model özeti Çizelge 25’de verilmiştir. Çizelgenin Düzeltilmiş R-Kare sütunundaki değerden (Düzeltilmiş R Kare = .146) bağımsız değişkenlerin şirketteki amaç tutarlılığını % 15 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 25. Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,443 ^a	,196	,146	,85057
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme, Proaktif Yaklaşım				

Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme, Proatif Yaklaşım ile şirketteki iletişim ve işbirliği düzeyi arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 26’da verilmiştir. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerden (p=.010) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 26. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları: İletişim/İşbirliği

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.	
1	Regresyon	10,784	7	1,541	2,814	,010 ^a
	Fark	61,319	112	,547		
	Toplam	72,104	119			
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme, Proatif Yaklaşım						
b. Bağımlı Değişken: İletişim ve İşbirliği						

Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme, Proatif Yaklaşım değişkenlerinin her birinin şirketteki iletişim ve işbirliğine etkisini gösteren katsayılar ise Çizelge 27’de

verilmiştir. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerden istisnalarla yönetim ile iletişim ve işbirliği arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre iletişim ve işbirliği istisnalarla yönetim ile birlikte azalmaktadır. Diğer bir ifade ile istisnalarla yönetim uygulamaları bir şirketteki iletişim ve işbirliğine zarar vermektedir.

Çizelge 27. Çoklu Regresyon Analizi: Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,074	1,011		2,051	,043
	Karizma/İlham Verme	,331	,251	,161	1,319	,190
	Entelektüel Uyarım	,266	,192	,156	1,383	,169
	Bireysel İlgı	,099	,184	,058	,536	,593
	Ödüllandirme	-,111	,189	-,070	-,590	,557
	Proatif Yaklaşım	,038	,176	,026	,214	,831
	İstisnalarla Yönetim	-,296	,123	-,231	-2,402	,018
	Pasif/Kaçınmacı	-,250	,151	-,187	-1,650	,102
a. Bağımlı Değişken: İletişim ve İşbirliği						

Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllandirme ve Proatif Yaklaşımın şirketteki iletişim ve işbirliğine etki derecesini göstermek için oluşturulan model özeti Çizelge 28’de verilmiştir. Çizelgenin Düzeltilmiş R-Kare sütunundaki değerden (Düzeltilmiş R Kare = .096) bağımsız değişkenler şirketteki iletişim ve işbirliğindeki değişimin % 9’unu açıklamaktadır.

Çizelge 28. Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,387 ^a	,150	,096	,73993
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgı, Entelektüel Uyarım, Ödüllandirme, Proatif Yaklaşım				

4.5.5. Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Yaklaşımlarının Demografik Özelliklerine Farklılaşım/Farklılaşmadığının Testi

Bu alt bölümde yöneticilerin liderlik yaklaşımları alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının, demografik özelliklerine göre farklılaşım farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu amaçla ikili gruplarda (cinsiyet gibi) t-testi, ikiden fazla gruplar (yaş için) için tek yönlü varyans (ANOVA) testi yapılmıştır. Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımları alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının, yaşlarına göre farklılaşım farklılaşmadığı varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 29’da sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu liderlik yaklaşımları alt ölçek puan ortalamalarının yöneticilerin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yaşın yöneticilerin kullanmış olduğu liderlik yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 29. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Yaşları Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	,760	4	,190	1,388	,246
	Gruplar İçi	10,404	76	,137		
	Toplam	11,164	80			
Entelektüel Uyarım	Gruplar Arası	1,223	4	,306	1,638	,173
	Gruplar İçi	14,195	76	,187		
	Toplam	15,418	80			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	1,586	4	,396	1,955	,110
	Gruplar İçi	15,412	76	,203		
	Toplam	16,998	80			
Ödüllendirme	Gruplar Arası	,612	4	,153	,671	,614
	Gruplar İçi	17,338	76	,228		
	Toplam	17,951	80			
Proaktif Yaklaşım	Gruplar Arası	,649	4	,162	,536	,710
	Gruplar İçi	23,034	76	,303		
	Toplam	23,683	80			
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	2,396	4	,599	1,755	,147
	Gruplar İçi	25,936	76	,341		
	Toplam	28,332	80			
Pasif/Kaçınmacı	Gruplar Arası	,531	4	,133	,404	,805
	Gruplar İçi	24,970	76	,329		
	Toplam	25,500	80			

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarının alt ölçeklerinden almış oldukları puan ortalamalarının cinsiyet göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 30'da sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu liderlik yaklaşımları alt ölçek puan ortalamalarının yöneticilerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle cinsiyetin yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 30. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

		t-test Ortalaması				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama	Std. Hata
Karizma/İlham Verme	Varyansların eşitliği varsayımı	-,814	79	,418	-,12927	,15882
	Varyansların eşitsizliği varsayımı	-,840	5,894	,434	-,12927	,15394
Entelektüel Uyarım	Varyansların eşitliği varsayımı	,894	79	,374	,16667	,18649
	Varyansların eşitsizliği varsayımı	,956	5,976	,376	,16667	,17429
Bireysel İlgı	Varyansların eşitliği varsayımı	,615	79	,541	,12067	,19633
	Varyansların eşitsizliği varsayımı	,789	6,531	,458	,12067	,15291
Ödüllendirme	Varyansların eşitliği varsayımı	,728	79	,469	,14667	,20156
	Varyansların eşitsizliği varsayımı	,970	6,685	,366	,14667	,15119
Proaktif Yaklaşım	Varyansların eşitliği varsayımı	-,117	79	,907	-,02711	,23228
	Varyansların eşitsizliği varsayımı	-,077	5,305	,941	-,02711	,35212
İstisnalarla Yönetim	Varyansların eşitliği varsayımı	-,932	79	,354	-,23556	,25269
	Varyansların eşitsizliği varsayımı	-,724	5,454	,499	-,23556	,32517
Pasif/Kaçınmacı	Varyansların eşitliği varsayımı	,583	79	,562	,14016	,24053
	Varyansların eşitsizliği varsayımı	,668	6,156	,528	,14016	,20972

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımları alt ölçeklerinden almış oldukları puan ortalamalarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 31’de sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu liderlik yaklaşımları alt ölçek puan ortalamalarının yöneticilerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle medeni durumunun yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 31. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	,052	1	,052	,367	,547
	Gruplar İçi	11,112	79	,141		
	Toplam	11,164	80			
Entelektüel Uyarım	Gruplar Arası	,082	1	,082	,421	,518
	Gruplar İçi	15,336	79	,194		
	Toplam	15,418	80			
Bireysel İlgî	Gruplar Arası	,091	1	,091	,426	,516
	Gruplar İçi	16,907	79	,214		
	Toplam	16,998	80			
Ödüllendirme	Gruplar Arası	,281	1	,281	1,258	,265
	Gruplar İçi	17,669	79	,224		
	Toplam	17,951	80			
Proaktif Yaklaşım	Gruplar Arası	,041	1	,041	,138	,711
	Gruplar İçi	23,642	79	,299		
	Toplam	23,683	80			
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	,798	1	,798	2,290	,134
	Gruplar İçi	27,534	79	,349		
	Toplam	28,332	80			
Pasif/Kaçınmacı	Gruplar Arası	,082	1	,082	,256	,614
	Gruplar İçi	25,418	79	,322		
	Toplam	25,500	80			

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımları alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının, eğitim düzeyleri göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 32’de sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu liderlik yaklaşımları alt ölçek puan ortalamalarının yöneticilerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle eğitim düzeyinin yöneticilerin kullanmış olduğu liderlik yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 32. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	,470	3	,157	1,129	,343
	Gruplar İçi	10,694	77	,139		
	Toplam	11,164	80			
Entelektüel Uyarım	Gruplar Arası	,372	3	,124	,635	,595
	Gruplar İçi	15,046	77	,195		
	Toplam	15,418	80			
Bireysel İlgisi	Gruplar Arası	,339	3	,113	,522	,668
	Gruplar İçi	16,659	77	,216		
	Toplam	16,998	80			
Ödüllendirme	Gruplar Arası	1,503	3	,501	2,346	,079
	Gruplar İçi	16,447	77	,214		
	Toplam	17,951	80			
Proaktif Yaklaşım	Gruplar Arası	,700	3	,233	,782	,507
	Gruplar İçi	22,983	77	,298		
	Toplam	23,683	80			
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	1,440	3	,480	1,375	,257
	Gruplar İçi	26,892	77	,349		
	Toplam	28,332	80			
Pasif/Kaçıncı	Gruplar Arası	2,154	3	,718	2,368	,077
	Gruplar İçi	23,346	77	,303		
	Toplam	25,500	80			

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımları alt ölçeklerinin puan ortalamalarının, yöneticilik yapma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 33’de sunulmuştur.

Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden görüldüğü gibi, yöneticilerin; karizma/ilham verme, entelektüel uyarım, istisnalarla yönetim alt ölçeklerinden almış oldukları puan ortalamaları, yöneticilik süresine göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Diğer alt ölçeklerde istatistiksel olarak herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Çizelge 33. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Yöneticilik Yapma Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	1,172	4	,293	2,459	,049*
	Gruplar İçi	8,940	75	,119		
	Toplam	10,112	79			
Entelektüel Uyarım	Gruplar Arası	2,781	4	,695	4,285	,004*
	Gruplar İçi	12,170	75	,162		
	Toplam	14,951	79			
Bireysel İlgisi	Gruplar Arası	1,962	4	,490	2,380	,059
	Gruplar İçi	15,456	75	,206		
	Toplam	17,417	79			
Ödüllendirme	Gruplar Arası	1,083	4	,271	1,294	,280
	Gruplar İçi	15,693	75	,209		
	Toplam	16,776	79			
Proaktif Yaklaşım	Gruplar Arası	1,206	4	,301	1,059	,383
	Gruplar İçi	21,346	75	,285		
	Toplam	22,552	79			
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	3,874	4	,968	2,984	,024*
	Gruplar İçi	24,343	75	,325		
	Toplam	28,217	79			
Pasif/Kaçınmacı	Gruplar Arası	,325	4	,081	,261	,902
	Gruplar İçi	23,362	75	,311		
	Toplam	23,687	79			

* $p < 0.05$

Yöneticilerin, karizma/ilham verme, entelektüel uyarım, istisnalarla yönetim alt ölçeklerinden almış oldukları puan ortalamalarının hangi yöneticilik sürelerinde farklılaştığını belirlemek için yapılan analiz sonuçları Çizelge 34’de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerler; karizma/ilham verme yaklaşımının, mesleğin ilk yıllarındaki kullanımının zaman içerisinde önce azalma sonra tekrar artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Benzer durum entelektüel uyarım yaklaşımı için de geçerlidir. İstisnalarla yönetim yaklaşımının kullanımı ise yöneticilik yapma süresine paralel

olarak artmaktadır. Bu bulgular varyans analizi sonuçları ile birlikte ele alındığında yöneticilerin sergilemiş oldukları karizma/ilham verme, entelektüel uyarım, istisnalarla yönetim yaklaşımlarının yöneticilik yapma sürelerine bağlı olarak değiştiği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 34. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Karizma/İlham Verme, Entelektüel Uyarım, İstisnalarla Yönetim Yaklaşımlarının Yöneticilik Yapma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Karizma/İlham Verme	1-3 yıl arası	30	4,4314	,35100	,07165
	4-6 yıl arası	29	4,1304	,28986	,06044
	7-9 yıl arası	17	4,2348	,41108	,11867
	10-12 yıl arası	16	4,3570	,34279	,10336
	13 yıl ve üzeri	18	4,3364	,36878	,11662
	Toplam	110	4,2933	,35777	,04000
Entelektüel Uyarım	1-3 yıl arası	30	4,4028	,37884	,07733
	4-6 yıl arası	29	3,9275	,44332	,09244
	7-9 yıl arası	17	4,0500	,35355	,10206
	10-12 yıl arası	16	4,1364	,32333	,09749
	13 yıl ve üzeri	18	4,2500	,48591	,15366
	Toplam	110	4,1875	,43504	,04864
İstisnalarla Yönetim	1-3 yıl arası	30	2,7222	,64954	,13259
	4-6 yıl arası	29	2,9710	,67355	,14044
	7-9 yıl arası	17	3,0278	,38817	,11205
	10-12 yıl arası	16	3,3636	,43345	,13069
	13 yıl ve üzeri	18	3,2333	,35312	,11167
	Toplam	110	2,9917	,59764	,06682

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarının, görev yaptıkları bölüme bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 35’de sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu liderlik yaklaşımları alt ölçek puan ortalamalarının yöneticilerin görev yaptıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı

şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle görev yapılan bölümün yöneticilerin kullanmış olduğu liderlik yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 35. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Görev Yapılan Bölüm Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	,387	4	,097	,691	,601
	Gruplar İçi	10,784	77	,140		
	Toplam	11,171	81			
Entelektüel Uyarım	Gruplar Arası	,653	4	,163	,825	,513
	Gruplar İçi	15,221	77	,198		
	Toplam	15,874	81			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	,262	4	,066	,298	,878
	Gruplar İçi	16,931	77	,220		
	Toplam	17,194	81			
Ödüllendirme	Gruplar Arası	,107	4	,027	,115	,977
	Gruplar İçi	17,970	77	,233		
	Toplam	18,077	81			
Proaktif Yaklaşım	Gruplar Arası	,712	4	,178	,596	,666
	Gruplar İçi	22,991	77	,299		
	Toplam	23,703	81			
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	,908	4	,227	,599	,664
	Gruplar İçi	29,169	77	,379		
	Toplam	30,077	81			
Pasif/Kaçıncı	Gruplar Arası	,609	4	,152	,471	,757
	Gruplar İçi	24,891	77	,323		
	Toplam	25,500	81			

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarının, kendilerine bağlı çalışan sayısına (denetim alanlarına) bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 36'da sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu liderlik yaklaşımları alt ölçek puan ortalamalarının yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısının, kullanmış oldukları liderlik yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 36. Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Yaklaşımları ile Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	,948	5	,190	1,513	,197
	Gruplar İçi	8,901	71	,125		
	Toplam	9,849	76			
Entelektüel Uyarım	Gruplar Arası	,522	5	,104	,522	,759
	Gruplar İçi	14,195	71	,200		
	Toplam	14,717	76			
Bireysel İlgî	Gruplar Arası	,814	5	,163	,721	,610
	Gruplar İçi	16,036	71	,226		
	Toplam	16,850	76			
Ödüllendirme	Gruplar Arası	,276	5	,055	,255	,936
	Gruplar İçi	15,389	71	,217		
	Toplam	15,665	76			
Proaktif Yaklaşım	Gruplar Arası	1,670	5	,334	1,145	,345
	Gruplar İçi	20,714	71	,292		
	Toplam	22,384	76			
İstisnalarla Yönetim	Gruplar Arası	2,408	5	,482	1,342	,257
	Gruplar İçi	25,479	71	,359		
	Toplam	27,887	76			
Pasif/Kaçınmacı	Gruplar Arası	2,218	5	,444	1,504	,199
	Gruplar İçi	20,937	71	,295		
	Toplam	23,155	76			

SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyıl diğer yüzyıllardan birçok yönden farklı kimi özellikleri bulunmaktadır. Çağımızda hızla değişen çevre şartları, gelişen ve değişen bilgi süreçleri işletmelerin verimlilik ve karlılık konularında karşılaştıkları sorunlar nedeniyle sahip oldukları kıt kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanmaları gerekliliği doğmuştur. İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağı bu kıt kaynakları kullanacak yönetim bilgisine ve güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilere olan gereksinimi arttırmıştır. Ekonomik ve sosyal koşulların hızla gelişip değiştiği, yüksek bir rekabet ortamının var olduğu günümüzde işletmeler için insan odaklı etkin bir yönetim ön plana çıkmaktadır. Liderlik kavramı sadece işletmelerde yönetim faaliyetlerinin devamını sağlamak değil de işletmelerin devamlılığı, çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak da verimlilik ve karlılıklarını etkileyen küresel dünyada var olmasını sağlayacak önemli unsurlardan biri olduğu görülmektedir. Küresel dünyada işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve etkililiklerini arttırabilmek için küresel dünyanın gereklerine ayak uydurmaya çalışırken bu döngünün içinde bulunan yöneticilik vasfına sahip liderler de bu oluşumdan paylarına düşeni alacaktır.

Bu çalışmada işletmelerin farklı bölüm ve kademelerinde görev yapan yöneticilerin kullanmış oldukları liderlik yaklaşımları, liderlik özellikleri ve liderlik davranışlarının işletme içinde amaç tutarlılığı yaratma ve iletişim/işbirliği sağlama faktörlerine olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin sergilemiş oldukları yaklaşımların, demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunun belirlenmeye çalışıldığı araştırma sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin sonuçlar:

Katılımcıların % 63'ü 25–36 yaş grubu arasında olup, % 54'ü de 1-6 yıl aralığında yöneticilik yapmaktadır. Özel sektörde genç yöneticilere yetki verilmesi, gençlere sorumluluk verme ve genç nüfusun yönetime katılımını sağlama ile birlikte,

değişen dünya şartlarına uyumlu yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasına ve sisteme dahil olmasını kolaylaştırma anlamında önemli katkıları olmaktadır. Bu durum bir avantaj olarak görülmekle birlikte yönetim süreçlerinde tecrübenin de önemi yadsınmaz. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin ancak % 6'sının bayanlardan oluşuyor olması, yönetici kadrosunda homejen bir dağılımın olmadığı göstermektedir.

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarına ilişkin sonuçlar:

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarından karizma/ilham verme ve ödüllendirme yaklaşımlarını diğer yaklaşımlara oranla kısmen daha fazla kullanmakta oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışının bir alt boyutu olan ilham verme; işgören üzerinde köklü değişimlere yol açma, işgöreni etkileme ve liderlik davranışı gösterme yönünde geliştirir. Bu yüzden yöneticilerin karizma/ilham verme yaklaşımını benimsemeleri, işgörenler üzerinde köklü değişiklikler olabileceği anlamına gelmektedir. Bu durum işgörenlerin yüksek idealler ile motive oldukları anlamına gelmektedir.

Yöneticiler tarafından en az kullanılan yaklaşımın da istisnalarla yönetim yaklaşımı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İstisnalar ile yönetim, bir sorun belirleme ve iletişim sistemidir. İş bölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yagın bir kontrol düzeni oluşturulmuştur. Yöneticiler; hiç ilerleme gösteremeyen alt kademeye çok zaman ayırabileceği, istisnalar meydana gelmedikçe sorunu göremeyeceği, moral düşüklüğüne neden olabileceği gerekçeleri ile istisnalar ile yönetim yaklaşımını benimsemedikleri söylenebilir.

Katılımcıların liderlik yaklaşımları arasında çok belirgin bir fark olmamakla beraber karizma/ilham verme ve ödüllendirme yaklaşımları öne çıkmaktadır. Buna göre katılımcıların yüksek inanç ve özgüveni, yüksek bir etkileme ve baskın olma, kendi inançlarının doğru olduğunu takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon unsuruna dönüştürdüğü söylenebilir. Çalışanlar başarılı bir iş yaptıklarında yöneticilerinden takdir edilme ve ödüllendirme davranışı beklemektedir. Koşullu

ödüllendirme etkileşimci liderliğin bir boyutudur. Bu anlamda yöneticilerin hem dönüştürücü lider olmaları hem de çalışanlarını ödüllendirmeleri anlamlıdır.

Örgütsel çıktılara ilişkin sonuçlar:

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları şirketlerde amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliğinin oldukça yüksek düzeyde olduğu ve şirket yöneticilerinin iletişim/işbirliği sağlamada başarılı oldukları sonucuna varılmıştır. Üst düzeyde gereksinimleri karşılamanın ancak işletmenin amaçlarına ulaşarak mümkün olacağına inanmalarını sağlayarak, çalışanları değiştirmek ve güdülemek açılarından etkilediği söylenebilir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların, gelişme ve başarılarına ilişkin algılarını sürekli aktif tutmak ve görevlerini iyi bir performans ile başarmalarının önemini çalışanlar tarafından algılandığı anlaşılmaktadır. Örgütlerde işgörenler arasında iletişim yeterli olmadığı zaman verimlilik ve kalite yetersiz olmaktadır. İletişimin sağlıklı olmadığı zaman motivasyonu da azaltmaktadır. Motivasyonu azalan işgörenlerin ise işlerine ve örgütlerine bağlılığı azalmaktadır. Bu anlamda örgütsel amaçların iyi belirlendiği ve bu amaçlara işgörenlerin etkin katılımlarının sağlandığı söylenebilir.

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarının örgütsel çıktılara etkisine ilişkin sonuçlar:

Karizma/ilham verme yaklaşımı ile şirketteki amaç tutarlılığı düzeyi arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve karizma/ilham verme yaklaşımının şirketteki amaç tutarlılığını % 31 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel amaç, işletmenin ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder. Araştırmaya katılan yöneticilerin, çalışanların davranışları üzerinde köklü değişimlere neden olup çalışanların işletmenin ulaşmayı hedeflediği sonuçlara doğru yönlendirdiği şeklinde yorumlanabilir.

İstisnalarla yönetim ile şirketteki amaç tutarlılığı düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve istisnalarla yönetim yaklaşımının şirketteki amaç tutarlılığını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Bireysel ilgi ile şirketteki iletişim ve işbirliği düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve bireysel ilgi liderlik yaklaşımının şirketteki iletişim ve işbirliğini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Ödüllendirme yaklaşımı ile şirketteki amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliği düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve ödüllendirme yaklaşımının şirketteki amaç tutarlılığı ile iletişim ve işbirliğini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Proaktif yaklaşım ile şirketteki iletişim ve işbirliği düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve proaktif yaklaşımının şirketteki iletişim ve işbirliğini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

İstisnalarla yönetim ile şirketteki iletişim ve işbirliği düzeyi arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve istisnalarla yönetim yaklaşımının şirketteki iletişim ve işbirliğini % 23 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.

Pasif/Kaçınmacı ile şirketteki amaç tutarlılığı düzeyi ve iletişim ve işbirliği düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ve pasif/kaçınmacı yaklaşımının şirketteki amaç tutarlılığı ile iletişim ve işbirliğini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmamızda bağımsız değişkenler olarak ele aldığımız Pasif/Kaçınmacı, İstisnalarla Yönetim, Karizma/İlham Verme, Bireysel İlgi, Entelektüel Uyarım, Ödüllendirme ve Proatif Yaklaşım; amaç tutarlılığını % 15 oranında, iletişim ve işbirliğini de % 9 oranında etkilemektedirler. Bu sonuca göre yöneticiler, işletmede amaç tutarlılığı ve iletişim/işbirliğini sağlayacak davranış biçimlerini gösterdikleri ve

çalışanlarını bu yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Demografik özelliklerin yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarına etkisine ilişkin sonuçlar:

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 54'ü 1-6 yıl aralığında yöneticilik yapmışlardır. 7 yıl ve üzeri yöneticilik yapma sürelerine göre yüksek bir orandır. Bu durum yönetsel tecrübe anlamında eksiklik olarak yorumlanabilir

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerinden yöneticilik süresi dışında kalan, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, görev yaptıkları bölüm ve kendilerine bağlı çalışan sayısı ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımlarından demografik özelliklerinden yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, görev yaptıkları bölüm ve kendilerine bağlı çalışan sayıları bağımsızdır.

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarından karizma/ilham verme, entelektüel uyarım, istisnalarla yönetim ile yöneticilik süresi arasında istatistiksel açıdan $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve diğer değişkenlerde ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin sergilemiş oldukları karizma/ilham verme ve entelektüel uyarım yaklaşımlarının mesleklerinin ilk yıllarındaki kullanımının zaman içerisinde önce azalma sonra tekrar artış gösterdiği ve istisnalarla yönetim yaklaşımının kullanımının ise yöneticilik yapma süresine paralel olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Şirketlerin başarılarında şirket yönetiminde bulunan yöneticilerin rolleri büyüktür. Bu nedenle şirketler yöneticilerini belirlerlerken liderlik özelliklerine sahip olanları seçmeli, bunun için işe alım sürecinde bu özelliklerini belirleyen testler uygulamalı ve içlerinden en fazla liderlik özelliğine sahip olanı seçmeleri önerilmektedir.

Görev yapan yöneticilerin doğuştan gelen liderlik özelliklerinin geliştirilmesi ve sonradan kazanılabilecek özelliklerin kazandırılması için yöneticilere liderlik üzerine eğitim ve seminerlerin artırılması önerilmektedir.

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek olması kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve davranışlarının belirlenmesini olumsuz etkilemiştir. Bu anlamda işletmelerin işe alım sürecini tekrar gözden geçirerek bayan yöneticilerin sayısal olarak azlığı gözden geçirilmelidir.

Yöneticiler çalışanlarını iyi anlamalı, ihtiyaçlarını bilmeli, karşılaştığı durumlara uygun liderlik davranışları sergileyebilmelidir. Kendisine bağlı çalışanları motive etmeli, onlardan en iyi verimi alacak şekilde amaçlara uygun olarak kullanılmalıdır. İşletmeler de yöneticilerinin liderlik özelliklerini sergileyebilecek ortamı sağlamalı ve yöneticilerini geliştirme yönünde önlerini açmalıdır.

Günümüzde var olan çeşitli liderlik yaklaşımlarının özelliklerinin anlaşılması, doğru uygulanabilirliğinin sağlanması ve geliştirilmesi için bu konuda eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması gereklidir. Liderlik, günümüz işletmelerinin gelecekte var olabilmelerinde önemli bir faktördür. Bu nedenle özellikle işletme fakültelerinde liderlik derslerinin konulmasının bu konuda büyük katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Benzer araştırmaların daha geniş örneklemlerle yapılması araştırma sonuçlarından genelleme yapabilme olanağı sağlayacaktır. Yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların görüşleri alınarak farklı bir açıdan belirlenebilir.

Araştırmanın kısıtlamaları:

Araştırmanın ana kütesini Ülker Grubu şirketlerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Değerlendirmeler bu ana kütle üzerinden alınan bilgiler doğrultusunda yapılmıştır. Ana kütleinin değiştirilmesi, daha farklı sonuçların elde edilmesine neden olabilir.

Regresyon modeli analizlerinde R Kare ve Düzeltilmiş R Kare modelleri tablolarda gösterilmiştir. Ancak değerlendirmeler Düzeltilmiş R Kare değerü üzerinde yapılmıştır. Düzeltilmiş R Kare değerlerinin düşük çıkması bağımlı değerşkene etki eden farklı değerşkenlerin de olduğunu gösterir.

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket uygulamasının bir kısmı kişisel görüşme yoluyla yapılmıştır. Bu yöntem uygulama araç etkisine neden olabilmektedir

Anket formuna cevap verenlerin oranı % 60'dır. Bu tür araştırmalarda anket formlarına cevap verme yaklaşımlarının çok olumlu olmaması verilerin elde edilmesinde kısıtlamalara neden olmaktadır.

EK -1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ferit ÖLÇER danışmanlığında yapılan bu anket uygulaması “İşletmelerde Liderlik Anlayışı Ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bir çalışmaya veri sağlayacaktır.

Çalışmanın başarıya ulaşması her şeyden önce vereceğiniz bilgilerin doğruluğuna bağlıdır. Araştırmadan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket çalışması ve sonuçların değerlendirilmesi gizlilik içinde gerçekleşeceği için isim alınmayacaktır. Anketi doldurmakta göstereceğiniz özen ve akademik bir çalışmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

Recep YALINKILIÇ



Aşağıdaki maddelerde yer alan ifadelerin işletmeniz için geçerlilik derecesini lütfen karşısındaki en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Geleceğe olumlu bakarım	()	()	()	()	()
Önem verdiğim değerleri inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum	()	()	()	()	()
Benimle çalışmak zevklidir.	()	()	()	()	()
Kritik varsayımların, planlara uygun olup olmadığını sürekli incelerim	()	()	()	()	()
Astlarıma onlar için konulan performans standartlarını tutturduklarında ne beklemeleri gerektiğini açıkça söylerim	()	()	()	()	()
Hataları konusunda astlarıma daima uyarırım	()	()	()	()	()
Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmam	()	()	()	()	()
Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçerim	()	()	()	()	()

Yanımda çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım	()	()	()	()	()
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini astlarıma belirtirim	()	()	()	()	()
Astlarımdın hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğimi belli ederim	()	()	()	()	()
İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğümde astlarıma destek olurum	()	()	()	()	()
Zamanımı "söndürülecek yangınlar" arayarak geçiririm	()	()	()	()	()
Harekete geçmem için işlerin kötüye girmiş olması gerekir	()	()	()	()	()
Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum	()	()	()	()	()
Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir	()	()	()	()	()
Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim	()	()	()	()	()
Yanımda çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendiririm	()	()	()	()	()
Davranışlarım astlarımdın bana saygı duymalarına neden olur	()	()	()	()	()
Kararlarımdın ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alırım	()	()	()	()	()
Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım	()	()	()	()	()
Yanımda çalışanların yaptıkları hataları asla unutmam	()	()	()	()	()

Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım	()	()	()	()	()
Astlarımın ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım	()	()	()	()	()
Karar vermekten kaçınmam	()	()	()	()	()
Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm	()	()	()	()	()
Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek benim için önemlidir	()	()	()	()	()
Tavırlarım güç ve güven hissi verir	()	()	()	()	()
Yapılan iyi işi daima takdir ederim	()	()	()	()	()
Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümünden kaçmaz	()	()	()	()	()
Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım	()	()	()	()	()
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirmem	()	()	()	()	()
Gelecekle ilgili düşümlerimle astlarımı peşimden sürüklerim	()	()	()	()	()
Astlarımın sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım	()	()	()	()	()
Yanımda çalışanların her birine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşıyorum	()	()	()	()	()
Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem	()	()	()	()	()

Problemleri görmezden gelirim.	()	()	()	()	()
Problemlere astlarım ile birlikte çözüm üretirim.	()	()	()	()	()
Problemlere tekrar oluşmasını önleyecek kalıcı çözümler üretirim.	()	()	()	()	()
Problemlere çözüm üretmeyi ertelerim.	()	()	()	()	()
Problemlerin çözümünde o işin uzmanlarından yardım isterim.	()	()	()	()	()
Problem çözümünü o problemi yaratanlara bırakırım.	()	()	()	()	()
Problem çözümünde sistematik bir yaklaşım izlerim.	()	()	()	()	()
Problem çözüme tekniklerinin herkes tarafından bilinmesini ve uygulanmasına önem veririm.	()	()	()	()	()



İşletmeyi yönetirken aşağıdaki sorunlardan

hangileri ile karşılaşıyorsunuz? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üretken ve rekabet gücüne karşı koyabilecek yüksek performans kültürü oluşturmada sorun yaşıyorum.	()	()	()	()	()
Örgütte değişimi uygulamada ve çalışanların değişimin bir parçası kılınmasında sorunlar yaşıyorum.	()	()	()	()	()
Paylaşılan bir vizyon geliştirmekte ve bu vizyona yönelik amaçlar ortaya koymakta sorunlar yaşıyorum.	()	()	()	()	()

Çalışanlara amir yöneticilik yapmak yerine koçluk yapmakta sorunlar yaşıyorum.	()	()	()	()	()
Çalışanların örgüte ve görevlerine bağlılıklarını sağlamakta sorunlar yaşıyorum.	()	()	()	()	()
Örgütteki iletişimi yönetmede ve çalışanlar arası kişisel iletişimi sağlamada sorunlar yaşıyorum.	()	()	()	()	()
Örgütsel süreci yönetirken kolektif bilgiden etkili bir şekilde yararlanmada sorun yaşıyorum.	()	()	()	()	()
Güvene dayalı yüksek performanslı ekipler oluşturmada sorunlar yaşıyorum.	()	()	()	()	()



Aşağıda demografik sorular yer almaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar konu ile ilgili görüşleri farklı özelliklere göre gruplandırmak için kullanılacaktır.

Yaşınız

- 25–30 31–36 37–42 43–48 49–54 55 ve üzeri

Cinsiyetiniz?

- Kadın Erkek

Medeni durumunuz?

- Evli Bekar Diğer

Eğitim durumunuz?

- İlköğretim Lise Yüksekokul (2 yıl) Fakülte (4 yıl)
 Yüksek Lisans Doktora

Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? Yıl

Hangi bölümde görev yapıyorsunuz?

- Pazarlama/Satış Üretim/Operasyon İnsan Kaynakları
 Muhasebe / Finans Ar-Ge
 Diğer

Size bağlı çalışan sayısı kaçtır? Kişi

KAYNAKÇA

- AALTIÖ-Marjosola, I. ve Takala, T. (2000) Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life. **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**. 12(4):146-158.
- ACAR TEKİN, Füsün, (2001), “**Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- AÇIKALIN, Azize, (2000), “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara ili Örneği)**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- ACKOFF, R.L. (1999) Transformational Leadership. **Strategy & Leadership**. 27(1):20-25
- AKAT, İlker, Gönül Budak (1999) , **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları
- AKDEMİR, Ali (2003), **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AKDEMİR A., “**Entelektüel Liderlik**”, ”, www.isguc.org/entelektuel_liderlik.php, (26.09.2005)
- AKYALÇIN, Esra (2002), “**İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.S.’ de Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANDERSON,P. (1999) Complexity Theory and Organization Science. **Organization Science**, 10(3):216-232.
- ASHMOS, D.P., Duchon, D., McDaniel, R.R. ve Hounker, J.W. (2002) What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to ‘Complexify’ Organizations. **Journal of Management Studies**. 39(2):189-206.
- ATAMAN, Göksel (2001), **İşletme Yönetimi**, İstanbul:Türkmen Kitabevi
- ATAMAN, G. (2002) **İşletme Yönetimi**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

AVOLIO , Bass , www.mingarden.com

AVOLIO, B.J. ve Bass, B.M. (1988) Transformational Leadership, Charisma, and Beyond Intelligence: An Exploratory Study. **Leadership & Organization Development Journal**. 21(3):157-561.

AVOLIO J. B., KAHAI S., DODGE G., “E-Leadership: Implications for Theory, Research and Practice”, **Leadership Quarterly**, Volume: 11, No: 4, 2000, s., 616

AVOLIO, B.J. ve Bass, B.M. (2002) **Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership**. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

AVOLIO, B.J. ve Yammarino, F.J. (2002) **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**. Elsevier Science, Oxford.

AYDIN, Mustafa (2005), **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi

BAKAN, İsmail, Yakup Bulut, (2004), “ Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamalar”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:31, s.151- 176.

BAL M., “Kant Estetine karşı Schiller“, http://mdansklubu.pamukkale.edu.tr/Modern.htm#_ftnref3, (26.03.2005)

BALTAŞ Acar, (2000), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi

BANARJI, P. ve Krishnan, V.R. (2000) Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation. **Leadership & Organization Development Journal**. 21(8):405-413

BARBUTO, J.E. (2005) Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 11(4):26-40.

BARNOUW J., “Aesthetic for Schiller and Pierce:A Neglected Origin of Pragmatism”, **Journal of History of Ideas**, Volume: 49, Issue: 4, 1988, s., 607

- BARLING, J., Weber, T. ve Kelloway, E.K. (1996) Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. **Journal of Applied Psychology**. 81(6):827-832.
- BASS, Bernard M. (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**, New York: Free Press.
- BASS, Bernard M., (1997). "The Ethics of Transformational Leadership" , Kellogg Leadership Studies Project Papers, <http://www.academy.umd.edu/Resources/AcademyPublicationsPDF/KLSP/TransformationalLeadership/EthicsofTransformationalLeadership/EthicsTransformational.pdf> (10.06.2009).
- BASS, B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 8(1):9-32.
- BASS, B.M. ve Avolio, B.J. (1994a) Transformational Leadership and Organizational Culture. **International Journal of Public Administration**. 17(3/4):541-554.
- BASS, B.M. ve Avolio, B.J. (1994b) **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Sage, Thousand Oaks, CA.
- BASS, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999) Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **Leadership Quarterly**. 10(2):181-218.
- BASS, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. ve Berson, Y. (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**. 88(2):207-218
- BEHLING, O. ve McFillen, J.M. (1996) A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership. **Group and Organizational Management**, 21(2):163-191.
- BENNİS, Warren G. (1989), **On Becoming A Leader**, Wesley: Addison
- BENNİS W.,(Çev: U.TEKSÖZ), **Bir Lider Olabilmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s., 161
- BERBER, Aykut, (2000), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü", **Yönetim Dergisi**, Sayı: 36, s.33-49

- BESLER, S., (2004) **İşletmelerde Stratejik Liderlik** , Beta Yayıncılık , İstanbul 196 s.
- BEUGRE, C.D. ve Acar, W. (2002) Three Known Modes of Transformational Leadership and One Unknown. **Proceedings of Eastern Academy of Management Meetings**. CT.
- BEUGRE, C.D., Acar, W. ve Braun, W. (2006) Transformational Leadership in Organization: An Environment-Induced Model. **International Journal of Manpower**, 27(1):52-62.
- BLOCH, Susan, Philip Whiteley, (2005), **Kusursuz Liderlik**, Çev. Ümit Sensoy, İstanbul: Optimist Yayınları
- BOLAT, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, (2003), "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:9, s.59-85
- BONO, J.E. ve Judge, T.A. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**. 89(5):901-910.
- BOOK Review; High Skills: Globalisation, competitiveness and skill formation, **Journal of Education and Work**, Volume: 15, No: 4, 2002, s., 485
- BRENGELMANN, J. C., (1995), **Davranış Psikolojisi Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim**", **VizyonYönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı** (Der: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Haz: Veli Karaöz), İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Sti.,
- BROWN P., "Globalisation and the Political Economy of High Skills", **Journal of Education and Work**, Volume:12, No:3, 1999, s., 237
- BUDAK, Gülay, Gönöl Budak, (2004), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2004.
- BURNS, J.M. (1978) **Leadership**. Harper & Row, New York, NY.

- BYCIO, P., Hackett, R.D. ve Allen, J.S. (1995) Further Assessment of Bass' (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. **Journal of Applied Psychology**. 80(4):468-478.
- CACIOPPE, R. (1997) Leadership Moment by Moment!. **Leadership & Organization Development Journal**. 18(6-7):335-345.
- CAFOĞLU, Zuhâl, (1997), "Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim", **21. Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 1
- CAN, Halil, Ahmet Akgün, Şahin, Kavuncubaşı. (1998), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- CARDONA, P. (2000) Transcendental Leadership. **Leadership & Organization Development Journal**. 21(4):201-206.
- CARLESS, S.A. (1998) Assessing the Discriminant Validity of Transformational Leader Behavior as Measured by the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 71(4):353-358.
- CELEP, Cevat (2004), **Dönüşümsel Liderlik**, Ankara: Anı Yayıncılık
- CHRISTIE J.D., "Reducing Direct and Structural Violence:The Human Needs Theory", Peace and Conflict:**Journal of Peace Psychology**, 3(4), 1997, s., 316
- CLEGG, S., Kornberger, M., Pitsis, T., (2005), **Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice**, London: SAGE Publications,
- COAD, A.F. ve Berry, A.J. (1998) **Transformational Leadership and Learning Orientation**. **Leadership & Organization Development Journal**. 19(3):164-172.
- CONGER, J.A. (1999) Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: **An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research**. **Leadership Quarterly**. 10(2):145-179.
- COOPER K. R., SAWAF A., (Çev:B.AYMAN, B.SANCAR), **Liderlikte Duygusal Zeka**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s., 293
- COPELAND R., **Pedagogy, Intellectuals and Dissent in the Later of Middle Ages**, Cambridge University Press, 2001, s., 29

- CRAWFORD, C.B., Gould, L.V. ve Scott, R.F. (2003) Transformational Leader as Champion and Techie: Implications for Leadership Educators. **Journal of Leadership Education**, 2(1):57-73.
- ÇELİK, Vehbi (1998), "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı: 16, ss.423-442.
- ÇETİN, Nesrin Gökben, Ertan Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , Sayı:5, s. 110-132
- DAFT, Richard L., (2003), **Management**, (6th ed), USA: South-Western Thomson
- DAHLSTROM E., "Developmental Direction and Societal Rationality. The Organization of Social Knowledge Creation", **Acta Sociologica**, Volume:19, No:1, 1976, s., 4
- DAVİES, Brent, Barbara Davies, (2004), "Strategic Leadership", **School Leadership and Management**, Vol 24, No:1., p.29-38
- DEBRAY R., "The Terminal Intellectual", www.digitalnpq/arg/archive/2001_spring/the_terminal.html (13.07.2004)
- DEMİRAY, C. ve BERBEROĞLU, M.S., (2002), **Askeri liderlik Ders Kitabı**, Ankara: KHO. Matbaası
- DEN HARTOG, D.N.; Van Muijen, J.J. ve Kopman, P.L. (1997) Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 70(1):19-34.
- DERELİ, Toker, (1981), **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: Ar Yayınları.
- DESSLER, Gary (2004), **Management: Principles and Practices For Tomorrow's Leaders**, Upper Saddle Riwer, New Jersey: Prentice Hall
- DİNÇER, Ömer (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları
- DIONNE, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. ve Spangler, W.D. (2004) **Transformational Leadership and Team Performance**. **Journal of Organizational Change Management**. 17(2):177-193.

- DOĞAN, Muammer, (2002), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: Anadolu Yayınları
- DOĞAN, Selen (2001), **Vizyona Dayalı Liderlik**, İstanbul: Philip & Richard' s İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı
- DRUCKER, Peter F. (2000), **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, 2. Basım, Çev: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- DRUCKER P.F., vd.; (Çev:G.BULUT), **Bilgi Yönetimi-HBR Dergisinden Seçmeler**, MESS Yayınları-293, İstanbul, 1999, s., 15
- DVİR, T., Eden, D., Avolio, B.J. ve Shamir, B. (2002) Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. **Academy of Management Journal**. 45(4):735-744.
- EPİTROPAKİ, O. (2001) What is Transformational Leadership? <http://www.sheffield.ac.uk>. 15/07/2007
- ERASLAN, Levent (2003), **“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ERASLAN, Levent (2004), **“Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”**, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:162
- ERASLAN, L. (2003) Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. <http://www.insanbilimleri.com>. 10/06/2007.
- ERÇETİN, Ş. Şule (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ERÇİL, Yavuz, (1997), **“Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”**, 21. Y.Y’da **Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 2
- ERDAL, Mehmet (2007), **“İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- EREN, Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

- EREN, Erol (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- EREN E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 6. bası, İstanbul, 2003, s.,559
- EREN, E. (2005) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Bas.Yay.Da.A.Ş., İstanbul.
- ERTÜRK, Mümin (2000), **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- FATEHİ, Kamal (1996), **International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective**, USA: Prentice Hall, New Jersey
- FEİNBERG, B.J., Ostroff, A. ve Burke, W.W. (2005) The Role of Within-Group Agreement in Understanding Transformational Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 78:471-488
- FIEDLER, F.E. (1996) Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. **Administrative Science Quarterly**. 41(2):241-250
- FRIEDMAN, Harshey H., Mitchell, Langbert ve Kreindy Giladi (2000), **Transformational Leadership**, Newyork: National Public Accountant,
- FRIEDMAN M.L., (Çev:A.FETHİ), Yatay Toplum, **İs Bankası Kültür Yayınları**, İstanbul, 2002, s., 210
- GARDNER, John W. (1990), **On Leadership**, New York: The Free Pres
- GARDNER, L. ve Avolio, B.J. (1998) The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. **Academy of Management Review**. 23(1):32-58.
- GELLİS, Z.D. (2001) Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care. **Social Work Research**. 25(1):17-25.
- GEYER, A.L.G. ve Steyer, J.M. (1998) Transformational Leadership and Objective Performance in Banks. **Applied Psychology: An International Review**. 47(3):397-420.
- GİLLESPİE, N. ve Mann, L. (2004) Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust. **Journal of Managerial Psychology**. 19(6):588-607

- GOLEMAN, Daniel (1996), **Duygusal Zekâ, İstanbul: Varlık Yayınları.**
- GOLEMAN D., BOYATZIS R., McKEE A.,(Çev:F.NAYIR, O.DENİZTEKİN),
Yeni Liderler, Varlık Yay., İstanbul, 2002, s., 53
- GOLEMAN D., “What Makes a Leader?”, **Harvard Business Review**, July-August/1998, Volume:76, No:2, s., 93
- GORDON, J. (2001) **Organizational Behavior**. 7th Edition, Prentice Hall, NJ.
- GÜL Hasan, Güner Çöl, (2003), “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 3-4, Sayı: 17, s.163-184
- GÜL, Hasan, (2003), “**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- GÜNEY, Salih. (2001, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜRSOY, Ali (2005), “**Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- HALL, J., Johnson, A., Wysocki, A. ve Kepner, K. (2002) Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. http://edis.ifas.ufl.edu/HR020#SECTION_1. 12/07/2007.
- HAYEK F. A., "The Use of Knowledge in Society", **American Economic Review**, Volume: 35, Issue: 4, 1945 s., 519
- HAUTALA, T.M. (2006) The Relationship between Personality and Transformational Leadership. **Journal of Management Development**. 25(8):777-794.
- HAY, I. (2002) Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms. http://www.weleadinlearning.org/transformationalleadership.htm#_ftn.1 3/7/2007
- HEIM P., CHAPMAN N. E., **Learning to Lead**, Crisp Publications, London, 1999, s., 23

- HELLRIEGEL, Don, , W.John, Slecm , Richard W. Woodman, (1992), **Organizational Behaviour**. 6.Baskı, West Publishing Co,1992.
- HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), **Geleceğin Lideri**, Form Yayınları,İstanbul, 2000, s.,176
- HETLAND, H. ve Sandal, G.M. (2003) Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality, Correlates. **European Journal of Work & Organizational Psychology**. 12(2):147-171.
- HETLAND, H. ve Sandal, G.M. (2003) Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality, Correlates. **European Journal of Work & Organizational Psychology**. 12(2):147-171.
- HİLL, M.A. (2000) The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium. **Organizational Dynamics**. Winter: 7-17.
- HİNKİN, T.R. ve Tracey, J.B. (1999) The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. **Journal of Organizational Change Management**. 12(2):105-119.
- HODGETTS, Richard M., Fred Luthans, (2003), **International Management: Culture, Strategy and Behavior**, USA : McGraw-Hill
- HOFFMAN, B.J. ve Frost, B.C. (2006) Multiple Intelligences of Transformational Leaders: An Emprical Examination. **International Journal of Manpower**. 27(1):37-51.
- HOOIJBERG, Robert J. James G., HUNT, (1997), "Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model", **Journal of Management**, Vol: 23, No: 3. p.375-409
- HOWELL, J.M. ve Avolio, B.J. (1993) Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business Unit Performance. **Journal of Applied Psychology**. 78(6):891-902.
- HUMPHREYS, J.H. ve Einstein, W.O. (2003) Nothing New under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. **Management Decision**. 41(1):85-95
- ISLAM N., "Defining Intellectuals and their Social Location in a Peripheral Society", [www.bangladeshsociology.org/ myweb21/download/soc_phe.pdf](http://www.bangladeshsociology.org/myweb21/download/soc_phe.pdf) (12.12.2004)

- IŞCAN, Ömer Faruk, (2006), “**Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü**”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 11, s.160–177.
- İŞVEREN DERGİSİ, “**Tisk Görüşü: Çalışma Mevzuatımızda Esneklik İhtiyacı: Esnek Ve Çağdaş İş Kanunu**”, Mart-2002, s., 17
- JABNOUN, N. ve Rasasi, A.J.A. (2005) Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals. **Managing Service Quality**. 15(1):70-81.
- JAN S., RANDY C., “Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong”, **Journal of World Business**, Volume 39, Issue 4 , November 2004, s., 324
- JUDGE, T.A. ve Piccolo, R. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**. 89(5):755-768
- KARİP, Emin (1998), “**Dönüşümcü Liderlik**”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı: 16, s.443–465.
- KANUNGO, R.N. (2001) Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. 18(4):257-265.
- KARK, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003) The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. **Journal of Applied Psychology**. 88(2):246-255.
- KEÇECİOĞLU Tamer, (2003), **Liderlik ve Liderler**, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları
- KELLOWAY, E.K. ve Barling, J. (2000) What We Have Learned about Developing Transformational Leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, 21(7):355-62.
- KELLY, M.L. (2003) Academic Advisers as Transformational Leaders. **The Mentor Retrieved**. <http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm>.15/06/2007.
- KILIÇ, Tanıl (2003), “**Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**”,

Yayımlanmamış doktora tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KIRKBRİDE, P. (2006) Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. **Industrial and Commercial Training**, 38(1):23-32.

KELLNER D., “Intellectuals and New Technologies”, <http://www.gseis.ucla.edu/courses/ed253a/dk/INT.htm>, (08.06.2004)

KIRKPATRİCK, S.A. ve Locke, E.A. (1996) Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. **Journal of Applied Psychology**. 81(1):36-51.

KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları

KOÇEL, Tamer, (1995), **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım

KOÇEL, T. (2005) **İşletme Yöneticiliği**. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

KOÇEL, T. (2005) **İşletme Yöneticiliği**. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

KOTTER, J.P. (1998) **Leading Change – Why Transformation Efforts Fail**: Harvard Business School Press, Boston, MA.

KOUZES, J.M. ve Posner, B.Z. (2002), **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations**: 3rd Edition, Jossey-Bass, SF, CA.

KRİSHNAN, V.R. (2002) Transformational Leadership and Value System Congruence. **International Journal of Value-based Management**. 15(1):19-33.

KRİSHNAN, V.R. (2004) Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategies. **Leadership & Organization Development Journal**. 25(1):58-72.

- KUNHERT, Karl, W., Philip LEWIS (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis" **Academy of Management Review**, Volume: 12, No: 4, p.648-657
- KÜPERS, W. ve Weibler, J. (2006) How Emotional is Transformational Leadership Really? **Leadership & Organization Development Journal**. 27(5):368-383.
- LEITHWOOD, K. ve Jantzi, D. (2000) The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. **Journal of Educational Administration**. 38(2):112-129.
- LİM, B. (1997) Transformational Leadership in the UK Management Culture. **Leadership & Organization Development Journal**. 18(6):283-289.
- LOSEE, Rita, H., **Visioneering**,
<http://www.eep.com/merchant/newsite/samples/pe/pe1101.htm> :20.05.2009
- LOWE, K.B., Kroeck, K.G. ve Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. **Leadership Quarterly**. 7(3):385-425.
- LUSSIER, Robert N., Christopher F.Achua, (2004), **Leadership: Theory, Application and Skill Development**, Cininnati: Minnesota South-Western Publishing
- MALONE T.F., YOHE W.G., "Knowledge partnerships of a sustainable, equitable and stable society", **Journal of Knowledge Management**, Volume:6, No:4, 2002, s., 368
- MAXWELL C., J.,(Çev:S.YENİÇERİ), **Liderlik Nitelikleri**, Beyaz Yay., İstanbul, 1999, s., 120
- McDANIEL, R.R., Jordan, R.R. ve Fleeman, B.F. (2003) Surprise, Surprise, Surprise! A Complexity Science View of the Unexpected. **Health Care Management Review**. 28(3):266-278.
- NALBANT, Meltem (2002), "**Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması**", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara:Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- NORDSTRÖM K.A., RIDDERSTRALE J.,(Çev:E.KOPARAN), **Delifışeklik**, Kontent, İstanbul, 2000, s.,228

- NORTHOUSE, P.G. (2004) **Leadership Theory and Practice**, 3rd Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., CA.
- ODOM, L. ve Green, M.T. (2003) Law and the Ethics of Transformational Leadership. **Leadership & Organization Development Journal**. 24(1/2):62-69.
- OWEN, Hilarie, Vicky Hodgson, ve Nigel Gazzard (2007), **Liderlik El Kitabı**, Çev: Münevver Çelik, İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım
- ÖZDEN Yüksel, (1999), **Eğitimde Yeni Değerler**, 2. Basım. Ankara: PegemA yayıncılık.,
- ÖZEL Mustafa (1998), **Liderlik Sanatı**, İstanbul: İz Yayıncılık
- ÖZKAYA, O. Meltem, (2000), “**Bir Lider Olarak Vehbi Koç**”, Yayınlanmamış doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÖZTAŞI, Nail A. (1996), “**Liderlik Tarzı ve İnsan Yaklaşımı Arasındaki İlişki**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- PAKSOY, Mahmut (1994), “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, **Kamu Kesimi Yöneticileri İçin Yönetimde Çağdaş Liderlik Seminerine Sunulan Bildiri**, Gebze/Kocaeli: TÜSSİDE
- PARRY, K. (2000) Does Leadership Help the Bottom Line? **New Zealand Management**. 47(3):38-41.
- PASCALE, R.T. (1999) Surfing the Edge of Chaos. **Sloan Management Review**, 40(3):83-94.
- PAWAR, B.S. (2003) Central Conceptual Issues in Transformational Leadership Research. **Leadership & Organization Development Journal**. 24(7):397-406.
- 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.

- PIELSTICK, C.D. (1998) The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. **Community College Review**. (26)3:15-28.
- PİLLAİ, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.A. (1999) Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. **Journal of Management**. 25(6):897-933.
- PODSAKOFF, P.M., MacKenzie, S. ve Bommer, W.H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Management**. 22(2):259-98.
- POLİTİS, J.D. (2002) Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Managed Teams: The Consequences for Performance. **Leadership & Organization Development Journal**, 23(4):186-197.
- POON, J. ve Fatt, T (2000) Charismatic Leadership. **Equal Opportunities International**. 19(8):24-28.
- POUNDER, J.S. (2003) Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction. **Journal of Management Development**. 22(1):6-13.
- QUİGLE, Joseph V., (1998), **Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, (Çev: Berat Çelik), İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- RAFFERTY, A.E. ve Griffin, M.A. (2004) Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. **The Leadership Quarterly**. 15(3):329-354.
- ROSS, S.M. ve Offermann, L.R. (1997) Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance. **Personality and Social Psychology Bulletin**. 23(10):1078-1086.
- SALANT, Priscilla ve Don A. Dillman, (1994), **How to Conduct Your Own Survey**, Newyork: John Wiley & Sons, Inc.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi

- SARROS, J.C. ve Santora, J.C. (2001) The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. **Leadership & Organization Development Journal**. 22(8):383-393.
- SHAMİR, B., House, R.J. ve Arthur, M.B. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. **Organizational Science**. 4(4):577-594.
- SİMİC, I. (1998) Transformational Leadership-The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. **Facta Universitas**. 1(6):49-55.
- SPREİTZER, G.M., Perttula, K.H. ve Xin, K. (2005) Traditionality Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan. **Journal of Organizational Behavior**. 26:205-227.
- STACEY, R.D. (1995) The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. **Strategic Management Journal**. 16(6):477-495.
- STEIN R. G., PINCHOT G., "Building an Intelligent Organization", **Association Management**, Kasım-1995, Volume: 47, Issue: 11, s., 44
- STONE, A.G., Russell, R.F. ve Patterson, K. (2004) Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. **Leadership & Organization Development Journal**. 25(4):349-361.
- STRANG, K.D. (2005) Examining Effective and Ineffective Transformational Project Leadership. **Team Performance Management**. 11(3/4):68-103.
- ŞİMŞEK, Şerif (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- TABAK, Akif (2005), **Lider ve Takipçileri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, (2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz Cilt: 4 Sayı:14 ,s.1-16
- TENKASİ V.R., BOLAND Jr. B. R., "Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems", **Journal of Organizational Change Management**, Volume:9, No:1, 1996, s., 79

- TEZKAN Y., "Stratejik Zihniyet", **Türkiye ve Dünyada Yarın Dergisi**, Yıl:3, Sayı: 25, İstanbul, 2004, s., 17
- TICKLE, E.L., Brownlee, J. ve Nailon, D. (2005) Personal Epistemological Beliefs and Transformational Leadership Behaviours. **Journal of Management Development**. 24(8):706-719.
- TURNA, Alper (2007), "Stratejik Liderlik: Üç Farklı Tür Kurumda Bir Alan Araştırması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TÜZ, M.V. (2004) **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**. Alfa Akademi, İstanbul.
- VAYVAY Özalp , N. EKREN, (1997), Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve İletişimde Liderliğin Rolü, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, **Bildiriler Kitabı**, Cilt-2
- WERNER, Isabel (1993), **Liderlik ve Yönetim**, çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota, Yayınları
- WINSTON G.M., "Leadership of Renewal", **Business Forum**, Winter-1997, s, 5
- WOODAL J. vd., **New Frontiers in HRD**, **Routledge**, NY, 2004, s., 166
- YILMAZ, Hüseyin, (2009), "Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak **Entelektüel Liderlik**", http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz3.htm , (03.06.2009)
- YILMAZ, Abdullah, Sunda Akdemir, (2005), **Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık
- YAMMARINO, F.Y. ve Dubinsky, A.J. (1994) Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundry Coditions. **Personnel Psychology**. 47(4):787-811.
- YUKL Gary, (1994), **Leadership in Organizations**, 3.b., New York: Prentice Hall Inc
- YUKI, G. (2002) **Leadership in Organizations: 5th Edition**, Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, Upper Saddle River, NJ.

YUKI, G.A. (1999) An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. **Leadership Quartely**. 10(2):285-305.

ZACCARO, S. (1996) **Models and Theories of Executive Leadership**, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, Va.

ZALEZNIK, A. (1990) The Leadership Gap. **Academy of Management Executive**. 4(1):7-22.

ZEL, Uğur, (1999), “**Davranış Teorileri**”, www.ugurzel.com (25.05.2009)

ZEL, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.