

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK, LİDERLİK TARZLARI VE BİR UYGULAMA

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Müh. Ahmet Mustafa DİNDAR
507981027**

103984

103984

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Haziran 2001

Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Haziran 2001

Tez Danışmanı : Doç.Dr. İsmail Hakkı BİÇER

Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Fatma KÜSKÜ

Doç.Dr. Nilgün FIĞLALI

İsmail Hakkı BİÇER
Fatma KÜSKÜ
Nilgün FIĞLALI

HAZİRAN 2001

ÖNSÖZ

Değişimin hızla gerçekleştiği, iletişimin oldukça kolay hale geldiği, teknolojinin zirveye ulaştığı, sınırların kalkmaya başlayıp, işletmelerin ve organizasyonların hızlı değişimlere ayak uydurmaya çalıştığı bu yıllarda liderliğe her zamankinden daha çok ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın yönetim bilimciler tarafından merakla incelenen bir konu olması dolayısıyla liderlik hakkında birçok araştırma yapılmıştır.

Liderlik hakkında yanlış inanışlardan biri liderliğin doğuştan bir özellik olduğudur. Halbuki günümüzde liderlik eğitimleri sayesinde birçok yönetici liderlik özelliklerini geliştirmektedir. Ayrıca yönetici ile lider arasındaki en önemli fark, liderliğin değişimle, yöneticiliğin daha çok görevle ilgileniyor olmasıdır. Bu çalışmada, liderlikle alakalı bu ve benzeri konulara değinilmiştir.

Bu çalışmamda sürekli beni yönlendirerek değerli yardımlarını esirgemeyen tez danışmanın Doç Dr. İsmail H. Biçer'e, Kuralkan Holding'te uygulama yapmamda kolaylık sağlayan Mehmet Tek'e, uygulama kısmında SPSS ve istatistik yönlendirmeleriyle yardımcı olan hocam Mehmet Erçek'e teşekkür ederim. Ayrıca çocukları için her şeylerini feda eden kıymetli babama ve 2001'in anneler gününde toprağa verdiğimiz anneme sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Haziran 2001

A. Mustafa Dindar

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
1 GİRİŞ	1
2 YÖNETİM BİLİMİNİN GELİŞİMİ	4
2.1 Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları	4
2.1.1 Klasik Organizasyon Teorisi	5
2.1.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	6
2.1.1.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı	7
2.1.1.3 Bürokrasi Yaklaşımı	8
2.1.2 Neo - Klasik Organizasyon Teorisi	9
2.1.2.1 Hawthorne Araştırmaları	9
2.1.2.2 McGregor'un X-Y Teorisi	10
2.1.2.3 Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli	11
2.1.2.4 Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli	11
2.1.3 Modern Organizasyon Teorisi	12
2.1.3.1 Sistem Yaklaşımı	12
2.1.3.2 Durumsallık Yaklaşımı	13
2.2 Yöneticilik	15
3 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	17
3.1 Yöneticilik	18
3.1.1 Yöneticinin Görevine Biçimsel Yaklaşım	18
3.1.2 Yöneticinin Görevine Biçimsel Olmayan Yaklaşım	19
3.2 Liderlik	20
3.3 Yöneticilik İle Liderlik Arasındaki Farklar	23
4 LİDERLİK	29
4.1 Liderliğin Tanımı	29
4.2 Liderliğin Önemi	31

4.3 Liderlik Yaklaşımları	32
4.3.1 Özellikler Yaklaşımı	32
4.3.2 Davranışsal Yaklaşım	35
4.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	36
4.3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	37
4.3.2.3 R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Tarzı Izgarası	38
4.3.2.4 Harvard Üniversitesi Araştırmaları	43
4.3.2.5 McGregor'un X-Y Kuramı	44
4.3.2.6 Likert'in Sistem-4 Modeli	46
4.3.3 Durumsallık Yaklaşımı	48
4.3.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	49
4.3.3.2 House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli	52
4.3.3.3 Vroom – Yetton Yaklaşımı	54
4.3.3.4 Reddin'in Lider Etkinliği Modeli	55
4.3.3.5 Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı	56
5 LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TARZLARI	60
5.1 Liderlik Etkisinin Güç Kaynakları	61
5.2 Liderlik Özellikleri	62
5.2.1 İdeal Kişilik Özellikleri	65
5.2.2 Duygusal Zeka	66
5.2.2.1 EQ ve IQ	67
5.2.2.2 Duygu Kümeleri	69
5.2.2.3 Liderlik ve Duygusal Zeka	70
5.2.2.4 Duygusal Zekanın Elemanları	72
5.2.3 Etkili Liderlik Eğitimi	77
5.3 Liderlik ve Yöneticilik Tarzı Ayırımları	80
5.3.1 Hickman'ın Liderlik-Yöneticilik Tarzları Ayırımı	80
5.3.1.1 Yöneticilik Tarzları	80
5.3.1.2 Liderlik Tarzları	83
5.3.2 Otokratik - Katılımcı - Bırakın Yapsınlarıcı Liderlik Tarzı	86
5.4 Global Liderler	88
5.4.1 Global Liderin Karakteristikleri:	88
5.5 Karizmatik Liderlik	92
5.5.1 Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştıran Şartlar	93
5.5.2 Karizmatik Liderlik Çeşitleri	94
5.5.2.1 Olumlu Karizmatik Liderler ve Yararları	94
5.5.2.2 Olumsuz Karizmatik Liderler ve Sakıncaları	95

5.6 Grup Liderliği	96
5.7 Değişimci Liderlik	103
5.8 Kendi Kendine Liderlik	107
6 LİDERLİK VE MOTİVASYON	109
6.1 Motivasyonun Anlamı	109
6.2 Yönetimde Motivasyon	110
6.3 Motivasyonun Etmenleri	111
6.4 Bilim Öncesi Motivasyon Teknikleri	113
6.5 Motivasyon Teorileri	113
6.5.1 Kapsam Teorileri	113
6.5.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	114
6.5.1.2 Herzberg'in İki Faktör Teorisi	118
6.5.1.3 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	119
6.5.2 Süreç Kuramları	120
6.5.2.1 Davranış Şartlandırma Yaklaşımı	120
6.5.2.2 Vroom'un Beklentiler Teorisi	121
6.5.2.3 Lawler-Porter Modeli	123
6.5.2.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi	124
6.5.2.5 Locke'un Amaç Teori	126
6.5.3 Motivasyon Teorileri ve Yöneticiler	127
7 ARAşTIRMA	130
7.1 Araştırmanın Yeri	130
7.2 Araştırmanın Amacı	131
7.3 Araştırmanın Metodolojisi	132
7.3.1 Ana Kütle ve Örneklem	132
7.3.2 Veri Toplama Yöntemi	133
7.3.2.1 Anketin Yapısı	133
7.3.2.2 Anketin Değerlendirilmesi	134
7.3.3 Uygulanan İstatistik Teknikler	135
7.3.4 Ön Kabul ve Kısıtlar	135
7.4 Araştırmanın Bulguları	136
7.4.1 Deneklerin Kişisel Özellik Frekans Dağılımları	136
7.4.2 Anket Sorularının Cevap Frekansları	140
7.4.3 Kişisel Özelliklere Göre Cevap Dağılımları	142
7.4.3.1 Çalışılan Şirkete Göre Cevap Dağılımları	142

7.4.3.2 Eğitim Durumuna Göre Cevap Dağılımları	143
7.4.3.3 İş Tecrübesine Göre Cevap Dağılımları	144
7.4.3.4 Çalışma Kademesine Göre Cevap Dağılımları	145
7.4.3.5 Cinsiyete Göre Cevap Dağılımları	146
7.4.4 Faktör Analizi	146
7.4.5 Kişisel Özelliklerle Davranış Tarzları Arasındaki İlişki	153
7.5 Araştırmanın Sonucu	155
8 SONUÇ VE ÖNERİLER	156
KAYNAKLAR	162
EKLER	168
ÖZGEÇMİŞ	203



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Argyris modelinde olgun olan ve olmayan kişi özellikleri	11
Tablo 4.1 Likert'in Sistem 4 modeli ve özellikleri	46
Tablo 4.2 Fiedler modeli için kullanılan değişenlerin birleştirilmesi	51
Tablo 5.1 21. Yüzyılda yöneticiye karşı liderin özellikleri	61
Tablo 5.2 Hickman'ın yönetici ve lider tarzları ayırımı	81
Tablo 7.1 Ankette yer alan soru grupları ve özellikleri	133
Tablo 7.2 Anketin gruplara göre puanlama tablosu	134
Tablo 7.3 Puanlama sonuçlarına göre yöneticilik ve liderlik tarzları	135
Tablo 7.4 Deneklerin şirketlere göre dağılımı	136
Tablo 7.5 Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımı	137
Tablo 7.6 Deneklerin iş tecrübelerine göre dağılımı	138
Tablo 7.7 Deneklerin çalışma kademelerine göre dağılımı	139
Tablo 7.8 Deneklerin cinsiyete göre dağılımı	139
Tablo 7.9 Anket sorularının cevap frekansları ve istatistik bilgileri	140
Tablo 7.10 Kişisel özelliklerle ilgili sorulara cevap verme dağılımı	141
Tablo 7.11 Şirketlere göre cevap istatistikleri	142
Tablo 7.12 Eğitim durumuna göre cevap istatistikleri	143
Tablo 7.13 İş tecrübesine göre cevap istatistikleri	144
Tablo 7.14 Çalışma kademesine göre cevap istatistikleri	145
Tablo 7.15 Cinsiyete göre cevap istatistikleri	146
Tablo 7.16 Birinci grup sorular için KMO ve Bartlett's testi	147
Tablo 7.17 Birinci grup sorular için Rotated Component Matrix	147
Tablo 7.18 İkinci grup sorular için KMO ve Bartlett's testi	149
Tablo 7.19 İkinci grup sorular için Rotated Component Matrix	149
Tablo 7.20 Üçüncü grup sorular için KMO ve Bartlett's testi	150
Tablo 7.21 Üçüncü grup sorular için Rotated Component Matrix	150
Tablo 7.22 Dördüncü grup sorular için KMO ve Bartlett's testi	152
Tablo 7.23 Dördüncü grup sorular için Rotated Component Matrix	152
Tablo 7.24 Hipotez testi için faktörlere göre anlamlılık düzeyleri.	154

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Yönetim ve organizasyon teorilerinin gelişimi	5
Şekil 2.2 Bir organizasyona sistem bakışı	12
Şekil 2.3 Yönetim seviyelerinde kullanılan özellikler	16
Şekil 4.1 Black ve Mouton'un yönetim tarzı ızgarası	39
Şekil 4.2 Fiedler Liderlik Modeli	51
Şekil 4.3 Hersey-Blanchard modelinde dört temel liderlik tarzı	56
Şekil 4.4 Hersey-Blanchard durumsal liderlik yaklaşımı	58
Şekil 5.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	114
Şekil 7.1 Deneklerin şirketlere göre yüzdelik dağılımı	137
Şekil 7.2 Deneklerin eğitim durumuna göre yüzdelik dağılımı	137
Şekil 7.3 Deneklerin iş tecrübelerine göre yüzdelik dağılımı	138
Şekil 7.4 Deneklerin çalışma kademelerine göre yüzdelik dağılımı	139
Şekil 7.5 Deneklerin cinsiyete göre yüzdelik dağılımı	140
Şekil 7.6 Kişisel özelliklerle ilgili sorulara cevap verme dağılımı	141

ÖZET

Liderlik, uzun yıllardan beri hem işletmeciler için hem de araştırmacılar için oldukça ilgi çekici bir konu olmuştur. Liderler şirketleri, devletleri ve imparatorlukları yöneten büyük, güçlü, dinamik kişilerdir. Bazen ülkelerin yapısını değiştirdikleri gibi işletmelerde çok büyük değişimler başlattıkları da görülür. Aslında liderlik gizemli, esrarengiz, kimsenin ulaşamayacağı bir şey değildir. Her organizasyonda, her toplumda, izleyenlerin olduğu her grupta muhakkak bir lider de vardır.

Liderlik, potansiyel gücü mantıklı yöne çeviren, amaçlara ulaşmak için gereken motivasyon ve enerjiyi başkalarına veren, onları hedeflerine ulaştıran bir özellik olarak tanımlanabilir.

Liderlik ve yöneticilik aslında birbirlerinden ayırırlar fakat sistemi bütünlerler. Her ikisi de bazen faydalı olabilir fakat günümüz iş hayatında liderlik ihtiyacı her zamankinden daha ağır basmıştır.

Liderlik farklıdır. Her zaman için, büyük vizyonlara erişmek ender görülen bir enerji patlamasını gerektirir. Motivasyon ve esin insanlara enerji verir ve bunu, kontrol mekanizmaları gibi insanları doğru yöne çekerek değil; kazanım, ait olma duygusu, kabul görme, özsaygı, kendi yaşamını kontrol edebilme duygusu ve kendi ideallerine uygun yaşama yeteneği gibi temel insani ihtiyaçları karşılayarak yapar. Bu duygular bizi derinden etkiler ve güçlü bir yanıt vermemize neden olur.

Her liderin kendine has bir tarzı olabilir. Fakat araştırmalar sonucunda bu tarzlar belirli kalıplara sokulmaya çalışılmış, bazı ayrımlar yapılmıştır. Bu ayrımlardan biri de Hickman'ın liderlik ve yöneticilik tarzı ayırımıdır. Bu tez çalışmasında bu ayırıma göre yine Hickman tarafından hazırlanan bir anket Kuralkan holding çalışanlarına uygulanmış, liderlik tarzları tespit edilmeye çalışılmıştır.

SUMMARY

LEADERSHIP, LEADERSHIP STYLES AND AN APPLICATION

Leadership is a subject that has long excited interest among scholars and business people alike. The term connotes images of powerful, dynamic individuals who direct corporate empires or shape the course of nations. But leadership isn't mystical or mysterious and does not require having exotic personality traits. Indeed, leadership is exercised by people from the top to bottom of most organizations.

Leadership may be defined as the process of giving meaningful direction to collective effort and causing willing effort to be expended to achieve collective goals.

Leadership and management are two distinctive and complementary systems of action. They are both necessary but have different purposes. Management is concerned with coping with complex modern organizations. Good management brings degree of order and consistency to key dimensions like the quality and profitability of products. Leadership, by contrast, is about coping with change.

Companies manage complexity by planning and budgeting, setting targets or goals for the future, establishing detailed steps to get there, and then allocating resources. By contrast, leading an organization to constructive change begins by setting a direction, developing a vision of the future along strategies for producing changes needed to achieve that vision.

All managers or leaders may have different leading or managing styles. We cannot say one style is the best for all cases. The best style for a manager or leader may be worst for the other. Among this century, leadership and leadership styles are one of the most studied organizational concepts. A lot of theories are developed and a lot of case studies exercised and as a result, some leadership patterns are stated. One of them is the patterns of leadership and management styles by Creig Hickman. Hickman divided this styles into sixteen group and by the use of a questionnaire, it's easy to find out yor leadership pattern. In this thesis, we used this questionnaire to find out leadership patterns of employees of Kuralkan Holding. For the whole of company conquering leadership style is founded.

BÖLÜM 1

GİRİŞ

İşletme yöneticilerinin ilgilenmeye mecbur oldukları konulardan biri liderlik konusudur. Değişimin giderek hızlanması, düşünme ve hareket biçimlerinden örgütlenme ve yönetme biçimlerine kadar bütün faaliyet alanlarında genişlemesine işlemleri, liderliğe olan ihtiyacı geçmişte benzeri görülmedik bir şekilde artırmaktadır.

Yönetim biliminin gelişimine paralel olarak insanları daha iyi yönetmenin yolları da araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmaların neticesinde varılan önemli bir nokta klasik yöneticilerle insanları peşinden sürükleyen liderlerin davranış tarzları açısından birbirlerinden farklı olduğudur. Daha sonraları yapılan liderlik çalışmalarında bu nokta üzerinde çokça durulmuştur. Çalışanların performansını, verimliliğini artıran kişi iyi bir yönetici midir veya iyi bir lider midir? Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark nedir; rolleri ne kadar özdeş, ne kadar değişiktir?

Aslında yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzulardan çok gereklerden doğar; çatışmaları çözme konusunda üstündür; örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider amaçlara yönelik kişisel ve etkin bir tavır benimser. Çevrede potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur, kendi enerjisiyle üretici süreçleri harekete geçirir ve personelle ilişkileri yoğundur.

Başarılı liderlerin sahip oldukları bazı özellikler vardır. Günümüzde liderlerin toparlayıcı ve birleştirici olması gerekir. İnsanlar bir farklılık doğuracak, sıradanlığı aşacak bir şeylerin parçası olmak ve bunu sağlayacak bir yön gösterici isterler. Liderliği yöneticilikten ayıran temel noktalardan biri de budur. Liderlik aslında nasıl yapmak değil, nasıl olmak gerektiğidir.

Liderlik özellikleri hakkında yazılan on binlerce kitap ve daha fazla makale süzülecek olursa şüphesiz ortaya çok fazla sayıda özellik çıkacaktır. Halbuki sayılan özelliklerin birçoğu aynı boyutun değişik biçimlerinden oluşmaktadır. Bir araştırmaya göre ilgili literatürde liderlik özelliklerini tasvir eden tek sözcüklü 17 bin terim vardır. Liderlik özellikleri üzerine en özenli araştırmalar bile cevaptan çok yeni sorular üretmektedir. Birinci olarak, özellikleri doğru ölçebilmek bir yana, herkesin kabul edebileceği şekilde tanımlamak bile son derece zordur. İkincisi, özelliklerin birbiriyle büyük ölçüde örtüşmesini önlemek imkansızdır. Üçüncüsü, özelliklerin işbaşında başarı için gerekli ya da optimal görünen bir kombinasyonunu tarif etme sorunu çözümsüz kalmaktadır. (Werner, 1993)

Halk arasında liderliğin doğuştan geldiğine dair yaygın bir inanış vardır. insanların davranış tarzlarıyla alakalı bazı özelliklerinin genler yoluyla geçtiği doğrudur. Fakat insanların sonradan kazandığı birçok kabiliyeti vardır. Liderler doğuştan lider değildirler, özelliklerini ve kabiliyetlerini eğiten, geliştiren kişiler lider olabilir. Günümüz iş hayatında artık iyice anlaşılmaya başlayan liderlik ihtiyacı, liderlik hakkında yazılan yazıların ve yapılan araştırmaların sayısını hayli artırmakta, sonuçta ortaya liderlik özelliklerinin eğitimi çıkmaktadır. Yönetim bilimcilerin ve sosyal psikologların üzerinde durmaya başladığı önemli bir nokta da budur.

Yöneticiler, yönetsel liderlik davranışını seçmede çeşitli alternatiflere sahiptir. Geçmişte başarı kazanmış liderlerin örneklerine, özenle yapılmış araştırmaların sonuçlarına ve kendi tecrübelerine dayanabilirler. Ama bir yöneticide ya da bir durumda işe yarayan bir şeyin, başka bir yöneticide ya da farklı bir durumda işe yarayacağını var saymak pek doğru değildir. Her bir liderin olaylara, kültüre, kabiliyetlere, izleyenlere vb bağlı olarak değişen, kendine has bir tarzı olabilir. Bu yüzden liderlik tarzlarının incelenmesinde her zaman başarılı olmuş bir tarz tespit etmek mümkün değildir.

Etkin liderliğin, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekir. Liderlik veya rehberlik olmadan bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir. Böyle olduğu takdirde, tüm olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yeteneksiz olduğu halde bireyler ancak kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar.

Liderden yoksun bir örgüt, insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Liderlik, belirli amaçları sevk ve heyecanla gerçekleştirmek için başkasını ikna edebilme yeteneğidir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için motive eden unsur, insan faktörüdür. Lider durumunda bulunan kimse, kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe, planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim işlevleri bir yarar sağlamaz. Liderlik bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir. O halde bir örgütün başarılı olabilmesi motivasyon, motivasyon için de liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.

Bu çalışmada organizasyon ve yönetim bilimi çerçevesinde liderlik teorilerinin anlaşılması bakımından ikinci bölümde özet olarak yönetim biliminin gelişimi ve kısaca yöneticilik anlatılmıştır. üçüncü bölümde yöneticilerin görevleri ve liderlerin görevleri ele alınmış, liderlik ve yöneticiliğin birbirlerinden farkları incelenmiştir. Dördüncü bölümde liderliğin tanımı ve önemi üzerinde durulmuş, liderlik hakkında yapılan teorik çalışmalar en yaygın ayırımıyla ele alınmıştır. Beşinci bölümde liderlik özellikleri ve tarzları anlatılmış, liderlikle alakalı son yıllarda üzerinde durulmaya başlanan bazı konulara değinilmiştir. Motivasyon ve liderliğin birbirinden ayıramayacağı gerçeğinden hareketle altıncı bölümde liderlik ve motivasyona yer verilmiştir. Yedinci bölümde ise dördüncü bölümde anlatılan liderlik tarzı ayırımlarından Hickman'ın yönetici-lider tarzları ayırımı esas alınarak Kuralkan Holding çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış, sonuçları değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 2

YÖNETİM BİLİMİNİN GELİŞİMİ

Yönetim sadece bir faaliyetler dizisi veya süreç değil, aynı zamanda öğrenilebilir bir bilgi topluluğu, bir disiplindir. Kendine has kavramları, ilkeleri ve teorileri vardır. Bu açıdan ele alındığında; örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler topluluğu şeklinde tanımlanır.

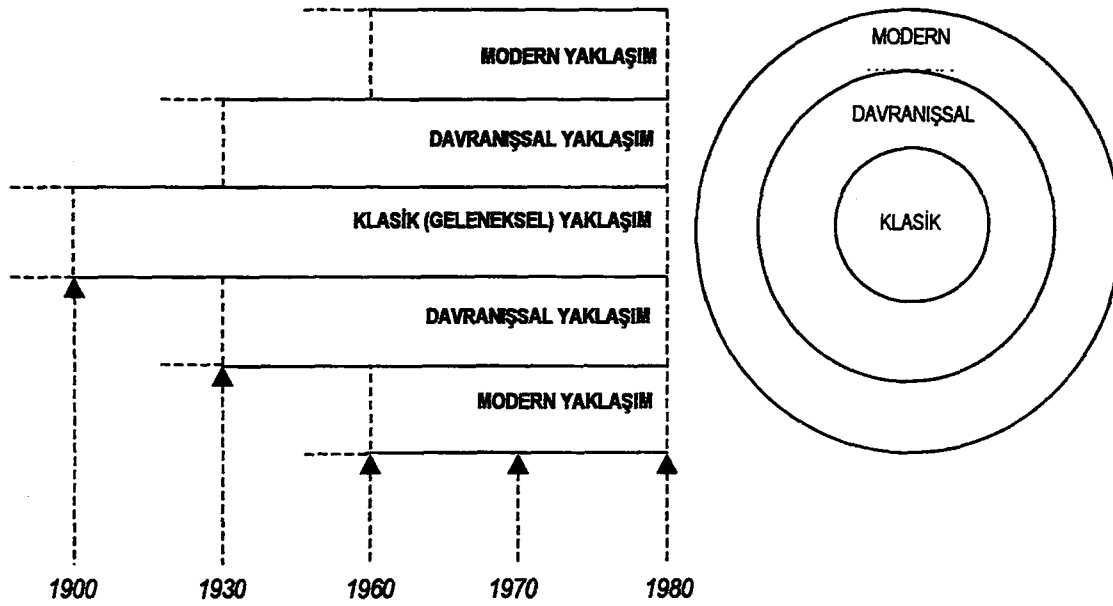
Yönetim olayının incelenmesinde ve işletme problemlerinin çözümlenmesinde bilimsel metodun uygulanması ve bu konularla ilgili sistematik ve bilimsel bilgilerin birikimi 20. yüzyıl başlarında gerçekleşmiştir. Böylece yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik, bilimsel bilgi birikimi, yani yönetim biliminin doğuşu gerçekleşmeye başlamıştır. (Dinçer ve Fidan, 1997)

2.1 YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAKLAŞIMLARI

Her yönetici belirli bir organizasyon yapısı içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla organizasyon yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir unsurdur. Öte yandan yönetici organizasyon yapı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirip belirleme gücüne de sahip olabilir. Dolayısıyla yönetici bilgi, beceri ve yeteneklerini belirli amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir. Kısaca etkin bir yönetim uygun bir organizasyon yapısına sahip olmaya bağlıdır.

Uygun bir organizasyon yapısı nasıl sağlanabilir? Bir yapının uygun olup olmadığı nasıl anlaşılabilir? Belirli bir işletme için uygun olan bir yapı başka bir işletme için

de uygun olabilir mi? Bu ve benzeri sorular organizasyon ile ilgili çalışmaların ana konusunu oluşturmuş ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir.



Şekil 2.1 Yönetim ve organizasyon teorilerinin gelişimi. (Koçel, 1989)

Yönetim bilimciler organizasyonlarla ilgili üç teori ve yaklaşım üzerinde durmaktadırlar. Bunlar Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, Neo-klasik (Davranışsal) Yaklaşım ve Modern (Sistem ve Durumsallık) Yaklaşımıdır. Şekil 2.1'de bu yaklaşımların gelişimi görülmektedir.

2.1.1 KLASİK ORGANİZASYON TEORİSİ

Klasik (geleneksel) organizasyon yaklaşımı “en iyi” bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve organizasyon için geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak ortaya “bürokratik” veya daha genel ifade ile “mekanik” olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır.

Bu yaklaşımın içinde aslında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır:

- Öncülüğünü Frederick Taylor’un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Öncülüğünü Henry Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Öncülüğünü Max Weber’in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin bu üç yaklaşımının ele almadan önce, bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçlar şöyle özetlenebilir:

- a- Klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru ikinci planda ele alınmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.
- b- Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan pasif bir unsur olarak varsaymıştır.
- c- Klasik teori, esas itibariyle kapalı sistem anlayışıyla organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar organizasyon içi dahili etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri kabul etmiş, fakat dış çevre şartlarına ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır. (Koçel, 1989)

2.1.1.1 BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

1900'lerin başında işlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına hem de organizasyon ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Frederic Winslow Taylor Bethlehem Steel Company'de yaptığı çalışmalar ışığında Bilimsel Yönetimin Kuralları (The Principles of Scientific Management) adlı kitabını yazmıştır. Taylor'un yaklaşımının gelişmesine Henry Gantt, Frant ve Lillian Gillbert, Harrington Emerson gibi araştırmacı ve yazarlar da katkıda bulunmuştur.

Bu yaklaşımın ana ilkeleri şunlardır:

- Yönetim uygulamasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi
- İşçileri işe alırken belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma.
- İşçiye bilimsel öğretim, eğitim ve kendini geliştirme imkanı sağlama ve böylece işbirliği geliştirme.

- Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında dostluğu teşvik etmek. (Can, 1994)

Yöneticilerin bu yaklaşımı benimsemesiyle zaman etüdü, hareket etüdü, teşvikli ücret sistemleri, iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir. Bu yaklaşımın insan açısından incelediği parametreler ise kişinin verimli çalışma potansiyelini ifade eden kapasitesi, bir görevi başarmak için gerekli zaman ve kas gücünün dayanıklılığı anlamında dayanıklılık olmuştur.

2.1.1.2 YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Taylor ve onu izleyenlerin iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın öncüsü Henry Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır. Fayol'a göre bir organizasyondaki faaliyetler başlıca şu altı grupta toplanabilir: (Koçel, 1989)

- Üretim faaliyetleri
- Ticari faaliyetler
- Finansal faaliyetler
- Muhasebe faaliyetleri
- Güvenlik faaliyetleri
- Yönetim faaliyetleri

Yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı bilimsel yönetim yaklaşımı gibi ekonomik etkinlik ve verimlilik fikrini esas almıştır. Bu açıdan bakıldığında bunun bilimsel yönetimin bir devamı olduğu ve onu bazı yönlerden tamamladığı ileri sürülebilir. Ancak yönetim süreci yaklaşımı yalnızca işletmenin statik yönünü oluşturan örgüt yapısının çeşitli yönleriyle değil, fakat aynı zamanda işletmenin dinamik yönünü oluşturan yönetimin bütün alanları ile ilgili belirli ilkeler geliştirmiş olması bakımından da Bilimsel Yönetimden ayrı ve ondan daha kapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. (Şimşek, 1995)

2.1.1.3 BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasidir. Weber, bürokratik yapıyı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısı olarak tanımlamaktadır. Weber mikro düzeyde ideal bürokrasi diye nitelendirdiği etkili bir örgüt yapı ve yönetiminin ayırt edici özelliklerini şöyle sıralamıştır. (Şimşek, 1995)

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü
- Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı
- Soyut kurallar dizisinin varlığı, ilke ve yöntemler
- Şekil ve resmiyete bağlılık
- Teknik yetenek temeline dayanan personel seçimi ve terfii
- Yasal yetkinin uygulanması
- Memur ile görevin birbirinden ayırt edilmesi
- Kanunilik
- Örgüte dış müdahalelerin önlenmesi
- Memurlara maaş ve aylık verilmesi
- Memurların iş güvenliklerinin sağlanması

Görüldüğü gibi bürokrasi yaklaşımı da diğer yaklaşımlar gibi ilkelerin izlenmesi ve etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacağını öngörmektedir. Bu yaklaşım Weber'den sonra Robert Merton, Philip Selznick, Pefer Blau, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenerek geliştirilmiştir. Ancak Warren Bennis yaptığı araştırmalarda bürokratik yapının modern toplumlara uygun olmadığını savunmuştur. (Koçel, 1989) "Bürokratik personelin sayısı ve yapılacak iş sayısı ters orantılıdır, yapılacak iş azaldıkça personel sayısı artar" (Parkinson Kanunu) ilkesi ile "bürokratik yapılarda kişiler

gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler” ilkesi (Peter İlkesi) bürokratik yapıları eleştiren fikirler olarak sayılmaktadır.

2.1.2 NEO - KLASİK ORGANİZASYON TEORİSİ

Klasik teorinin en çok eleştirilen yanı, insan unsurunu ikinci plana atmış olmasıdır. Neo-klasik teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır.

Klasik teorinin “rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen” ana kavramlarına karşılık neo-klasik teori “insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, yönetime katılma, tatmin” gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur. Neo klasik yaklaşımın ana fikri bir organizasyon yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir. Bu yaklaşım klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir. Neo-klasik teorinin gelişmesine başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur.

Yöneticiler ve davranışları üzerinde çok etkili olmuş ve yaygın biçimde bilinen davranışsal yaklaşım modelleri arasında Mc Gregor’un X ve Y teorisi, Likert’in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli ve Argyris’in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli sayılabilir. Fakat bunlardan önce Neo-klasik yaklaşımın gelişmesini sağlayan Hawthorne Araştırmaları ele alınacaktır. (Koçel, 1989)

2.1.2.1 HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Harvard Üniversitesi’nden Fritz Roethlisberger ve Elton Mayo liderliğinde Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında 1924’te başlayan araştırmaların sonuçları 1930’larda alınmış ve davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Hawthorne çalışmaları temelde klasik akımın iki ana varsayımını sınamak amacıyla yapılmıştır. Klasiklerin bu varsayımları: (Can, 1994)

- İşyerinin fiziksel şartlarıyla işçilerin verimi arasında olumlu ilişki vardır.
- İnsan kazancını en üst düzeye çıkarmak ister. Bu nedenle ona en fazla kazanç sağlayacak yöntem geliştirilmeli ve kişi böylece dıştan yönetilmelidir.

Araştırmada organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur. Belirli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek informal gruplar oluşturmaktadır. Kişilerin organizasyon içindeki davranışı formal yapının öngördüğü ve varsaydığından çok kişilerin algıları sonucu grup üyesi olup olmadıkları sonucunu belirlemektedir. Kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekleri oluşturdukları grupların özelliklerini belirleyecektir. Böyle bir sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi fizik faktörlerin etkisinden çok daha fazladır.

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde çok önemli bir rol oynamasına rağmen bu araştırmalar birçok açıdan eleştiriler de almıştır. Kullanılan tekniğin bilimselliği ve gözlenen kişilerin davranışlarını araştırmaya göre yönlendirmiş olması eleştirilerden ikisidir.

2.1.2.2 MCGREGOR'UN X-Y TEORİSİ

Douglas McGregor 1957'de yayınlanan bir kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olan Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir.

McGregor'a göre X Teorisinin yöneticileri etkin ve başarılı yapması zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

McGregor'un bu X ve Y teorileri özellikle liderlik davranışı konusu ile ilgilidir. Liderler de insan davranışları konusunda sahip oldukları inanç ve varsayımlara göre X ve Y Teorisi doğrultusunda bir davranış göstereceklerdir. Bu teori Liderlik bölümünde geniş olarak ele alınacaktır.

2.1.2.3 LİKERT'İN SİSTEM 1 - SİSTEM 4 MODELİ

Rensis Likert araştırmalar sonucunda bir liderin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olmak üzere grupta bulunan mümkün olduğunu göstermiştir. Bu model de Liderlik bölümünde ele alınacaktır.

2.1.2.4 ARGYRİS'İN OLGUN VE OLGUN OLMAYAN KİŞİ MODELİ

Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru gelişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri Tablo 2.1'de gösterilmiştir. (Koçel, 1989)

Tablo 2.1 Argyris modelinde olgun olan ve olmayan kişi özellikleri (Koçel, 1989)

Olgun Olmayan Kişi Özellikleri	Olgun Olan Kişi Özellikleri
• Pasif • Bağımlı • Sınırlı davranış gösterme • Yüzeysel ilgi • Kısa dönem bakış açısı • Astlık durumu • Kendine duyarlılık	• Aktif • Bağımsız • Değişik davranışlar gösterebilme • Derin ilgi • Uzun dönem bakış açısı • Üstlük durumu • Kendine duyarlılık

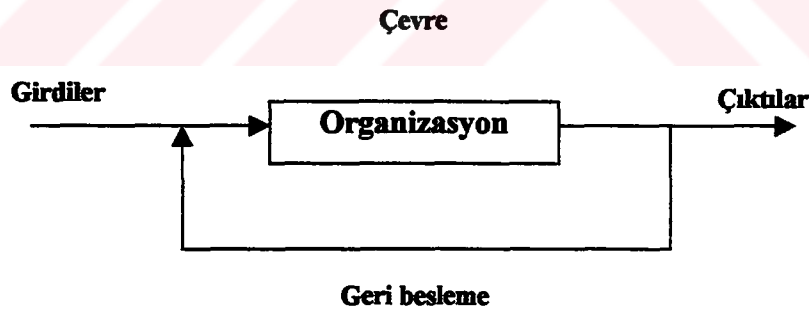
Argyris'e göre klasik organizasyon yapıları kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapmaktadır. Bu tür yapılar kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirmektedir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler "Y" teorisini benimsemeli ve astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde organizasyonda kızgınlıklar ve çatışmalar eksik olmayacaktır.

2.1.3 MODERN ORGANİZASYON TEORİSİ

Neo - klasik teori taraftarlarının da insan unsurunun esas alınması ile bütün sorunların çözülebileceği gibi uç bir görüşe bürünmeleri üçüncü ve değişik bir organizasyon teorisinin doğmasına yol açmıştır. Modern organizasyon teorisi olarak adlandırılan bu teori aslında iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımlar hem klasik hem de neo - klasik teorinin öne sürdüklerini yeni ve değişik bir çerçevede içinde incelemişlerdir.

2.1.3.1 SİSTEM YAKLAŞIMI

2. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında hâkim olmaya başlayan Sistem Yaklaşımı, Van Bernalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistem Teorisi"nden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımda olayları ve sistemleri tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine her olayı belirli bir çerçevede içinde, daha bütüncü bir tarzda incelemenin olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre organizasyon, bir çevre içinde yer alır. Çevreden girdi alır ve çevreye çıktı verir. Çıktılar hakkındaki geri besleme organizasyon için yeni bir girdidir. Bu durum Şekil 2.2'de gösterilmiştir. (Hicks ve Gullett, 1981)



Şekil 2.2 Bir organizasyona sistem bakışı (Hicks ve Gullett, 1981)

Sistem Yaklaşımı, Klasik Yönetim Teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Ayrıca organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur. Bu yaklaşım, Neo-klasik yaklaşımın bulgularını daha etkin bir şekilde uygulamaya imkan sağlamıştır. Bunlara ek olarak sistem yaklaşımı yöneticiye şu faydaları sağlamıştır:

Yönetici;

- Görevini dış çevre şartları ve alt sistemleri de göz önüne alarak yapmaktadır.
- Kendi sisteminin amaçları ile geniş sistemin amaçlarını ilişkilendirmektedir.
- Organizasyon yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmaktadır.
- Alt sistemleri değerlendirirken bunların esas sisteme yaptıkları katkıyı belirlemektedir.

Belirli bir düşünce yapısını ifade eden sistem yaklaşımı daha önceki yönetim yaklaşımlarını ikame eden bir yaklaşım olarak değil, yeni bir bakış açısı getiren bir yaklaşım olarak yorumlanmalıdır. Dolayısıyla sistem yaklaşımı ile yöneticilerin kullanacakları kavram ve araçlar sayıca daha da artmış, kalite yönünden de zenginleşmiştir. Bu nedenle sistem yaklaşımını her türlü organizasyona uygulamak mümkündür. (Koçel, 1989)

2.1.3.2 DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Klasik ve neo - klasik yaklaşımlar ilkeleri ve en iyi organizasyon yapısını esas olarak almakta ve üniversal ve öngörücü bir nitelik taşımaktadırlar. Buna karşın durumsallık yaklaşımı durumlarla ilgilenmektedir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek en iyi organizasyon yapısı yoktur. Durumsal yaklaşımın diğer bir özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle (liderlik, motivasyon gibi) organizasyon içi ve dışı faktörler arasındaki ilişkiyi araştıran bu yaklaşım, organizasyonu bir sistem olarak ele almaktadır.

Organizasyonel yapı durumsal bakış ile incelendiğinde bir organizasyonun aşağıdaki parametrelere göre şekillendiği görülmektedir:

- Organizasyondaki yönetim kademeleri sayısı (basık ve sivri yapılar)
- Organizasyonu oluşturan alt sistemlerin sayısı (departman ve birimler)
- Kontrol alanı
- Her pozisyonun otoritesi: emir - komuta, kurmay ilişkileri
- İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Formalleşme derecesi: neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından ne amaçla yapılacağının önceden belirlenerek belirli yöntemlerle bağlanması
- Merkezleşme derecesi: karar verme yetkisinin organizasyon kademeleri arasındaki dağılımı
- Yönetim yoğunluğu: yönetici / yönetim oranları
- Organizasyonun büyüklüğü
- Karar verme yetkisinin kullanılma tarzı, komiteler vs.
- Haberleşme kanalları ve şekilleri

Bu faktörlere ek olarak organizasyonu karakterize eden organizasyon içi süreçler de mevcuttur. Bunların başında liderlik, performans değerlendirme, haberleşme, karar süreci, bilgi akış sistemi ve motivasyon süreci gelmektedir. (Koçel, 1989)

Organizasyon yapısı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında sorun, içinde bulunulan durum ve koşulların bu unsurları ve süreçleri nasıl etkileyeceğidir. Örneğin durumsallık yaklaşımına göre “demokratik liderlik en etkin liderlik tarzıdır” diye genelleştirmek mümkün değildir. Bu “en etkin” durum ve koşullara bağlıdır. Bazı durum ve koşullarda otokratik nitelikteki bir liderlik tarzı en etkin liderlik tarzı olabilir.

Durumsallık yaklaşımı geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak, onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda faydalı ve etkili olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır. (Şimşek, 1995)

2.2 YÖNETİCİLİK

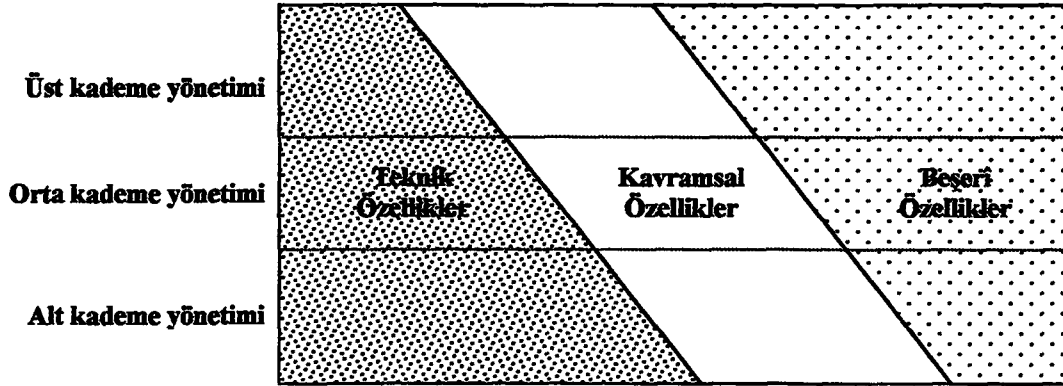
Yönetici genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yönetici; kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimse olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda; planlayan, talimatlar veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan herkes yöneticidir diyebiliriz. Ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker ise yöneticiyi; “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır. Çünkü bilgiye sahip olan bir yönetici diğer kaynaklara da sahip olabilir. Ancak bilgili olmayan bir insanın diğer kaynaklar etkin bir şekilde sahip olabileceği belirsizdir.

Profesyonel yönetici ise bu işi meslek olarak yapan kişi şeklinde belirtilebilir. Bütün iş örgütlerinde yönetim işlevini yerine getiren bireylerin tümüyle profesyonel yönetici olmadıklarını belirtmekte fayda vardır. Endüstrileşme ve ekonomik gelişmeyle birlikte hemen hemen her ülkede iş örgütlerinin belirli bir büyüklüğe ulaşmaları ve yönetim fonksiyonları yönünden uzmanlığı gerektirecek bir hal almaları sebebiyle, işletmenin sahibi olmadan ya da girişimci konumuna gelmeden işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan, “profesyonel yönetici” olarak adlandırılan yönetici tipi ortaya çıkmıştır. (Dinçer ve Fidan, 1997)

Profesyonel yöneticiler, kâr ve zararı başkasına ait olmak üzere belirli bir ücret karşılığında çalışıyor olsalar bile, sahip oldukları geniş kapsamlı biçimsel yetki sayesinde verdikleri kararlar işletme sahiplerinden çalışanlara kadar geniş bir alanı etkiler. Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışa sevk etme yeteneğine bağlıdır. Bu ise profesyonel yöneticinin yalnızca biçimsel yetki kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde liderlik vasıfları olan ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklerle donatılmış olmasını gerektirir.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler zaman içinde değişiklikler göstermiş, kimi zaman ise beşerî ya da kavramsal nitelikler önemli olmuştur. Ancak bu nitelikler daha çok yönetim basamaklarına göre değişmektedir. Şekil 2.3'te de görüldüğü gibi üst kademe yöneticilerin ihtiyaç duyduğu nitelikler daha çok

kavramsal, beşerî ve teknik olarak sıralanırken, alt kademe yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu nitelikler ise daha çok teknik, beşerî ve kavramsal olarak değişmektedir.



Şekil 2.3 Yönetim seviyelerinde kullanılan özellikler (Dinçer ve Fidan, 1997)

Yönetici kavramının içinde, başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi söz konusudur. Bu faaliyetleri koordine eden ise yöneticiler olmaktadır. Yalnızca kendi ihtiyaçlarını giderme için çalışan bir terzi, bakkal vb bir girişimci olmasına rağmen bir yönetici değildir. Çünkü yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yöneten kişidir. Dolayısıyla yönetici başkalarının bilgi ve güçlerini kullanarak belirli amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Yönetici, faaliyetleri yürütürken işletme içi ve işletme dışı birçok kişi ve gruplarla ilişki içinde olmak, bunlarla kimi zaman işbirliği, kimi zaman da mücadele etmek zorundandır. Yöneticiler diğer insanlarla birlikte çalışarak planlama, karar verme, çalışanların motivasyonu, denetim gibi faaliyetlerde bulunurlar. Yöneticiliğin insan ilişkilerine bakan kısmında en önemli özelliklerden biri liderliktir. (Flippo, 1980) Ayrıca liderlikle yöneticilik uzun yıllar aynı anlamda kullanılmış ve bazen karıştırılmıştır. Bu yüzden yöneticilik ve liderlik arasındaki ilişki ayrı bir bölümde genişçe ele alınacaktır.

BÖLÜM 3

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik yöneticilikten farklıdır, ama birçok kişinin düşündüğü nedenlerden dolayı değildir. Liderlik gizemli ve esrarlı bir şey değildir. "Karizma" ya da diğer egzotik kişilik özelliklerine sahip olmakla hiçbir ilgisi yoktur. Seçilmiş birkaç kişinin egemenlik alanı değildir. Liderlik kesin olarak yöneticilikten daha iyi ya da yöneticiliğin yerini alacak bir şey de değildir.

Daha çok, liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Bugün çoğu ABD şirketinde fazla yöneticilik ve az liderlik söz konusudur. Bu şirketler liderlik uygulama kapasitelerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Başarılı şirketler liderlerin ortaya çıkmasını beklemez. Liderlik potansiyeline sahip kişileri ciddi şekilde arar ve onları bu potansiyellerini geliştirmek için tasarlanmış deneyimlere sokar. Gerçekten de özenli bir seçme, eğitime ve cesaretlendirmeye bir firmada önemli liderlik rolleri üstlenecek düzinelerce insan vardır.

Hiç kuşkusuz, herkes hem liderlikte hem de yöneticilikte iyi olmayabilir. Bazı kişiler, mükemmel bir yönetici olma kapasitesine sahipken, güçlü bir lider olma potansiyeli taşımaz. Bazı kişilerin de büyük bir liderlik kapasitesi vardır, ama çeşitli nedenlerden ötürü güçlü yöneticiler olmaları zordur. Akıllı şirketler iki tür kişiye de değer verir ve onları takımın bir parçası yapmak için büyük çaba gösterir.

Ama kişileri yöneticilik işleri için hazırlamak söz konusu olduğunda, bu şirketler haklı olarak insanların aynı anda yöneticilik ve liderlik yapamayacağını söyleyen yeni literatürü göz ardı ederler. Lider-yönetici oluşturmaya çalışırlar. Şirketler, ancak

liderlik ile yöneticilik arasındaki temel farkı anladıktan sonra, üst düzey kişileri her iki özelliği de sağlayacak şekilde yetiştirmeye başlayabilirler.(Kotter, 1999b)

3.1 YÖNETİCİLİK

Yönetim, idare ve liderlik kavramları çoğu zaman birbirine karıştırıldığı ya da aynı şey sanılır. Bu sebeple bunlar arasındaki belli ayrımları belirginleştirmekte fayda vardır.

3.1.1 YÖNETİCİNİN GÖREVİNE BİÇİMSEL YAKLAŞIM

Yönetim, firmanın insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır. Bu yüzden yönetim her türlü organizasyonda olmazsa olmaz bir süreçtir.

Yöneticinin görevi öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra da ister demokratik, isterse otokratik ya da başka bir tarzda bunun yapılmasını sağlamaktır. Yöneticinin sorumluluğu genel hedeflere ulaşmak için gerekli firma girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir. (Robertshaw, 1999) Bütün bunların ötesinde yönetici bir değişim etmenidir; performansı artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen, kendi yokluğunda söz konusu olmayacak yenilikler getirir. Eğer böylesi yenilikler yönetici olmaksızın gerçekleşiyorsa, bu durumda yönetici yüksek unvanlı bir gözlemciden başka bir şey değildir ve muhtemelen kendisine hak ettiğinden fazla bir ödeme yapılmaktadır. Yöneticinin sorumluluklarının standart bir listesi şöyle sıralanabilir. (Werner, 1993)

1. Yönetici planlar, geleceği öngörmeye çalışır.
2. Yönetici firmayı örgütler, organizasyonunu temin eder.
3. Yönetici firmanın insan kaynaklarının artan bir zenginleşme getirecek şekilde gelişmesini güvence altına alır.
4. Yönetici standartlar belirleyerek, sonuçları bunlarla karşılaştırıp hesap sorarak yönetir.
5. Yönetici, fert ve grupların çalışmasını koordine eder.

6. Yönetici, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlar.
7. Yönetici, bir geri-besleme sistemi oluşturarak kendine bağlı insanların çabalarını denetler.

3.1.2 YÖNETİCİNİN GÖREVİNE BİÇİMSEL OLMAYAN YAKLAŞIM

Yöneticinin görevine ilişkin bu on emirde kimse eleştirilecek pek bir şey bulamaz; ama bu kurallar çoğu kez aşırı şekilde basitleştirilir, çok dar anlamda ele alınıp kalıplaştırılır. Yöneticilerin çok iyi bildiği ve işletmecilik öğrencilerinin bir gün mutlaka keşfedeceği gibi, bu kurallar hiçbir zaman formüle edildiği gibi işlemez. Bunlar, bir yöneticinin bir şirket ya da bölümde gerçekte ne yaptığından çok, ne yapması gerektiği üzerinde yoğunlaşmıştır ve yöneticinin kendi kaderinin efendisi olduğu, ideal koşullardaki ideal bir firmayı tasvir etmektedir.

Gerçekte ise, yönetici tepkide bulunmaya etkide bulunmaya olduğu kadar ve belki de daha fazla zaman ve enerji harcar. Çok azını doğrudan ya da kendi başına kontrol edebildiği son derece çeşitli ilişkiler içindedir. Yöneticinin günlük işinin daha gerçekçi bir tasviri, şöyle yapılabilir:

1. Yönetici, firmanın gereklerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda onu bir araç olarak kullanarak kendi kişisel kariyer planını uygulamaya çalışır.
2. Yönetici dolaysız amirlerinin ifade edilmiş ya da çoğu kez ima edilmiş beklentilerine duyarlı olmaya çaba gösterir ve işine yaklaşımını belli belirsiz ya da keskin bir şekilde değiştirebilecek yeni baskılara, yeni gelişmelere ve yeni taleplere uyum sağlamaya çalışır.
3. Yönetici, işin bütününe etkili bir şekilde yapılabilmesi için, bağımlı olduğu başka bölümlerdeki meslektaşlarıyla sürekli müzakere halindedir.
4. Yönetici, tutum ve davranışları işi kolaylaştırabilecek ya da zorlaştırabilecek olan personel ve hizmet gruplarıyla iyi ilişkiler geliştirir, destek gruplarının kimi zaman belirleyici önem taşıdığını bilir.

5. Yönetici, iyi niyetlerini korumak ya da en azından onları karşıya almamak için, önemli birey ve grupların talep ve isteklerine yanıt verir. Kişiliklerin, grupların, bağlılıkların, uzmanlıkların ve aykırılıkların şaşırtıcı çeşitliliğine uyum sağlayabilmek için esnek olmak zorundadır.
6. Yönetici bölüme giren çıkan ve bölüm içindeki işlerin akışını denetleyerek, bu akışın mümkün olan en az kesintiyle ve amirlerin gereksiz ilgisini çekmeyecek şekilde gerçekleşmesini sağlar.
7. Yönetici kendisine bağlı olarak çalışan personelin performansı, ihtiyaç ve arzuları ve morali konusunda duyarlıdır, yönetici konumunu korumayı ihmal etmeden onlarla karşılıklı etkileşim içinde olur.
8. Yönetici, amirleriyle ve öteki bölümlerle görüşürken kendi personelini ve onların görüşlerini temsil eder.
9. Yönetici, organizasyonun meşru taleplerine uyum sağlarken kendi kişiliğini korumaya çalışır. Firmaya, ailesine ve kendisine karşı yükümlülüklerini dengeleyerek işlevli bir öncelikler düzeni oluşturmak zorundadır.
10. Yönetici, işinden adil bir psikolojik ve ekonomik gelir sağlayabilmek için kişisel gerilimlerle başa çıkmaya çalışır. (Werner, 1993)

3.2 LİDERLİK

Liderliğin açık, kesin ve kapsayıcı bir tanımını yapmak zordur. Liderlik kaygan ve aldatıcı bir kavramdır. Bazen liderliğin konumlarına atıfta bulunulur; bu anlamda şirket başkanı bir nezaretçiden daha liderdir. Bazen da, liderlik belli bir davranışla bağlantılandırılır; örneğin, bir bölüm başkanı göstermelik bir konumdayken, yardımcısı güçlü bir nezaretçilik yeteneğine sahip olabilir. Ayrıca liderlik kişinin sahip olduğu belli nitelik ve özelliklere atfedilebilir; insanlar hâlâ, doğru ya da yanlış, liderler ve lider olmayanlardan, doğuştan ve sonradan olma liderlerden söz etmektedirler. (Martin, 1999)

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını

teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir. Bu tasvirdeki belli kilit fikirler açıklanmalıdır.

Etkileme Süreci: Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderlerin de yönlendirmesi gerekir. Liderler kendilerine tabi olan kişilerle ilişki ve karşılıklı etkileşim içinde olmalıdır. Liderlik, yalnızca acil bir durum orta- ya çıktığında uygulanacak gelgeç bir şey değildir. Yönetici açısından sürekli bir çaba anlamına gelir. Örgütsel taleplere gösterilen refleks tepkilerden değil, sıradanlık ile mükemmellik arasındaki farkı meydana getiren "artı" faktörden oluşur. Yönetici, ancak kendine bağlı insanlar düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse, onların lideri olabilir. Etkileme; yöneticinin, altındaki insanlar tarafından kabul edilmesi, rehberlik ve yön almak için aranması, onlar tarafından ihtiyaç ve amaçlarını karşılamada yardımcı olabilecek birisi olarak algılanması anlamına gelir. Etkileme sürecinin merkezinde, bir insanın bir başka insan ya da bir grup üzerinde yaptığı etki yatar. (Chang, 1999)

Belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında. Liderliğe ilişkin bir soyutlama ve genelleme yapma çabası anlamsız ve sonuçsuz olur. Liderlik, tıpkı tıp gibi, hiçbir zaman genel değildir, her zaman somuttur. Yöneticiler çoğu kez mevcut gerçeklikleri kavramaya çalışmaktan çok, alışkanlıklar ve geçmiş başarılar temelinde davranmaya eğilimlidir. Oysa bir duruma uygun düşen bir liderlik davranışı tipi, bir başka duruma hiçbir şekilde denk düşmez.

İnsanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik etmek. İşleri baskıya, güce, cezalandırmaya başvurarak yaptıran yöneticiler sürüsüne berekettir. Birçok organizasyonda aşırı kapalılık, aşırı denetim ve aşırı nezaret eğilimi vardır. Onları esinlendirecek şekilde insanların içine nüfuz etmek, en iyi yönetici-liderin bile olanaklarını zorlar. İş, hedefin ne olduğunu tanımlamakla başlar; söz konusu olan bir grup deneysiz insanı örgütsel amaçlara bağlı birleşik bir grup haline getirmektir. Kendine bağlı kişilerin yetki ve sorumluluk alanının içindeyse, yönetici onların, firmanın amaç ve politikalarıyla uyumlu olmak koşuluyla, kendi hedef ve yöntemlerini kendilerinin belirlemesine izin vermelidir. Ama, ne yazık ki, birçok yönetici elemanlarına böylesi güvenli bir yaklaşım için gerekli olan anlayış ve ilgiyi göstermekten uzaktır. Bunlar, kendilerine biraz olanak tanındığında, elemanlarının hemen kaytaracağını varsayar.

Bütün örgütlerde plan ve hedeflerin çoğu emir-komuta zinciri ile aşağıya iner. Bunların oluşmasında sözü olmasa da, yöneticinin görevi, insanların örgütsel amaçları benimsemesi için elinden geleni yapmak ve mümkün olduğu ölçüde, kişisel hedeflerine ulaşma aracı olarak onların kendilerini bu amaçlarla özdeşleştirmesine yardımcı olmaktır. Yöneticinin her zaman karşı çıkma hakkı vardır, hatta itirazlarının üst makamlarda duyulmasını sağlamak bir yerde görevidir. Ama üstlerinin meşru taleplerine direnme hakkına hiçbir zaman sahip değildir; bu, sadakatsizlik anlamına gelir. (Harper, 1996)

Bazı durumlarda üst yönetim alt düzeydekilere fazla bir işbirliği imkanı tanımaz. Bunun, üst makamların talep ettiği sonuçlara ulaşmada alt düzey yöneticilere ve kadrolara sağlayacağı ek avantajların farkında değildir.

Veriler, yönetim geliştirme programlarının çoğunun yeterince başarılı olamamasının nedeninin, insanları örgütün hedefleri doğrultusunda gönüllü olarak çalışmaya esinlendirmedeki yetersizlik olduğunu göstermektedir. Programlara katılan insanlara, neyi öğrenmek istedikleri ve en iyi nasıl öğrenebilecekleri nadiren sorulmaktadır. Programı hazırlayanlar, kendilerinin katılanlardan daha iyi bildiği varsayımıyla içeriği, yöntemleri ve ders tekniklerini kendi başlarına ve tek yanlı olarak belirlemektedir. Bu derslerden kazanılan ve iş davranışlarının değişmesine katkıda bulunan şeyler o kadar azdır ki, bu kadar zaman, çaba ve paranın başka bir yönde harcanmasının daha akıllıca olup olmayacağı haklı olarak sorutabilir.

Ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyleri aktarmak. Yöneticiler çoğu kez belli bir iş konusundaki tutumlarını, o işi yapan insanlara yansıtma hatasını işlerler. Söz konusu iş yöneticiye sıkıcı ve tutarsız bir iş gibi geliyorsa, bu işi yapan insan da önemsiz gibi görünür. Bazı işler kimilerine göre öylesine aptalcadır ki, bir yasayla yasaklanmaları gerekir. Oysa hiçbir iş sihirli değildir. Her işte tekrarlar, tek düze ve sinir bozucu yanlar vardır. Bir anlamda, ilginç olmayan mevki yoktur, sadece bu mevkileri işgal eden ilgisiz insanlar vardır.

Eğer çalışanların kendilerini girişimle bir ölçüde olsun özdeşleştirmesi ve başarının sorumluluğunu taşıması gerekiyorsa, yönetici-lider iki şey yapmak zorundadır. Personelin, yapılacak işin nihai sonuca nasıl katkıda bulunacağını anlamasına

yardımcı olmalı ve personele, ne kadar sıradan da olsa, katkısı için teşekkür etmelidir.

Uygulanan liderlik türünden hoşnuthuk. Baskı ve yaptırımla üretkenliği artırmak, ancak yer yer ve kısa bir süre için mümkün olabilir. Ne var ki, muhasebe ve üretim rakamlarına hiçbir zaman doğrudan yansımayan çok çeşitli yollardan, organizasyona olan kızgınlığını uzun vadede ifade etmede işçiler son derece mahirdir. Amatör yönetici savaş kazanma peşinde koşarken, yönetici-lider savaş kazanma konusunda çok dikkatlidir. Yalnızca insanların iyi çalışmasıyla ilgilenmez, daha da önemlisi, onların şirketin taleplerini yerine getirirken işle ilgili kendi ihtiyaç ve özlemlerini karşılamasına da yardımcı olur. (Lawless, 1972) Yönetici, personelini etkilemek için elinden geleni yaparken, onların da, buna yetenekli iseler, kendisini etkilemesi için yeterli bir alan açar. Elemanları kendisine yardımcı olacak kadar bilgiliyse, yönetici onlara danışır, görüş ve önerilerini almaya çalışır ve kendilerini, konum ve çalışmalarını etkileyecek kararların formüle edilmesine katılmaları için onlara imkan sağlar. (Werner, 1993)

3.3 YÖNETİCİLİK İLE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Günümüzde geniş kabul gören bilgilere göre yöneticiler klasik idarecidirler. Çalışma planları yazarlar, bütçe oluştururlar ve işin yürüyüşünü izlerler. Diğer yandan liderler organizasyonları ve insanları değiştirirler. Bunun yanı sıra yöneticilik ve liderlik arasındaki fark bu kadar basit değildir. Yönetim, herhangi bir iş alanında ele alınan bir fonksiyon iken liderlik lider ve organizasyon arasında, sonucu olumlu bir enerji olan bir ilişkidir. (Maccoby, 2000)

Diğer bir yaklaşıma göre yöneticilik organizasyonun hedeflerine karşın kıt kaynakların ortaya konulması, önceliklerin tespiti, sonuçların tespiti ve en önemlisi kontroldür. Liderlik ise ortak bir vizyon oluşturmak üzere yoğunlaşmaktır. Bu, insanları vizyona katkıda bulunmaya cesaretlendirmek anlamına gelir. Yani zorlamayla değil ikna etme yoluyla motive etmedir.

Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılın en önemli gelişmelerinden birine bir tepkidir. Büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkması. Karmaşık girişimler, iyi bir yöneticilikten

yoksun olduklarında, varlıklarını tehdit edecek ölçüde kaos yaratma eğilimi taşırlar. İyi yöneticilik, ürünlerin kalitesi ve kârlılığı gibi kilit boyutlara belirli ölçüde düzen ve tutarlılık getirir.

Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Son yıllarda bu kadar önem kazanmasının bir nedeni, iş dünyasının daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelmesidir. Bu yeni ortamda ayakta kalmak ve etkili rekabet edebilmek için giderek daha fazla değişim gerekli olmaktadır. Daha fazla değişim ise her zaman daha çok liderlik ister. (Lawless, 1972)

Bu farklı işlevler-karmaşıklıkla başa çıkmak ve değişimle başa çıkmak-yöneticilik ve liderliğin karakteristik uğraşlarını biçimlendirir. Her eylem sistemi, ne yapılması gerektiğine karar verilmesini, bir amacı gerçekleştirebilecek insan ağ ve ilişkilerinin yaratılmasını ve daha sonra bu insanların işlerini gerçekten yapmasını sağlamayı içerir. Ama her biri bu üç görevi farklı yollardan yerine getirir.

Şirketler karmaşıklığı önce plan ve bütçe hazırlayarak yönetirler; gelecek (tipik olarak gelecek ay ya da yıl) için hedefler ya da amaçlar belirler, bu hedeflere erişmek için ayrıntılı adımlar oluşturur ve daha sonra bu planları gerçekleştirmek için kaynakları dağıtırlar. Öte yandan, bir örgüte yapıcı değişim için liderlik etmek, bir yön belirleme ile başlar; geleceğin (çoğunlukla uzak geleceğin) bir vizyonu oluşturulur ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirilir.

Yöneticilik, şirketin plan gerçekleştirme kapasitesini örgütlenme ve kadro oluşturma ile geliştirilir; plan gerekliliklerini yerine getirmek için örgütsel bir yapı ve iş kümeleri yaratılır, nitelikli bireylerle bu işleri yapacak bir kadro oluşturulur, plan bu kişilere aktarılır, planı yürütme sorumluluğu dağıtılır ve yürütmeyi izlemek için sistemler geliştirilir. Bunlara denk düşen liderlik çabası, insanların hizaya girmesini sağlamaktır. Bu, vizyonu anlayan ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunan koalisyonlar oluşturabilecek kişilere yeni. yönü aktarmak demektir. (Hunt ve Hoskin, 1984)

Son olarak yöneticilik, planın gerçekleştirilmesini, kontrol etme ve problem çözme ile sağlar; plan ile sonuçlar arasındaki fark, hem resmi hem de gayri resmi biçimde, raporlar, toplantılar ve diğer araçlar sayesinde, belirli bir ayrıntı düzeyinde izlenir;

sapmalar belirlenir ve sonra da problemleri çözmek için planlama ve örgütlemeye gidilir. Ama liderlik açısından, bir vizyona erişmek motivasyonu gerektirir; insanların, çoğunlukla karşılanmamış temel ihtiyaç, değer ve duygularına seslenerek, onların değişimin önündeki önemli engellere rağmen, doğru yönde hareket etmeleri sağlanır. (Kotter, 1999b)

İnsanları motive etme ile kontrol etme ve problem çözme arasında fark vardır. Bu, lider ve yönetici arasındaki farkı gösterir. Değişim, liderliğin işlevi olduğu için, enerjik davranışlar oluşturabilmek değişimin önündeki kaçınılmaz engellerin üstesinden gelmek açısından yaşamsal önem taşır. Tıpkı yön belirlemenin uygun bir hareket doğrultusu saptaması ve tıpkı etkin hiza sağlamanın insanları bu doğrultuda hareket ettirmesi gibi, başarılı motivasyon da insanların engellerin üstesinden gelecek enerjiye sahip olmasını sağlar.

Yöneticilik mantığına göre, kontrol mekanizmaları sistemli davranışları planla karşılaştırır ve bir sapma görüldüğünde eyleme geçer. Örneğin, iyi yönetilen bir fabrikada bu, planlama sürecinin anlamlı kalite hedefleri belirlemesi, örgütleme sürecinin bu hedeflere erişebilecek bir örgüt oluşturmaya ve kontrol sürecinin, kalite hatalarının 30 ya da 60 günde değil de, hemen fark edilmesini ve düzeltilmesini sağlaması anlamına gelir.

Kontrolle yöneticilik açısından merkezi önem kazandıran aynı nedenler, yüksek motivasyonlu ya da esinli davranışın tam tersine yersiz görülmesine yol açar. Çünkü yöneticilik süreçlerinin başarısızlık ve riskten mümkün olduğunca uzak olması gerekir. Bu da bu süreçlerin alışılmadık ya da ulaşılması zor şeylere bağımlı olamayacağı anlamına gelir. Sistem ve yapıların bütün amacı, rutin işleri günü gününe başarıyla tamamlamak için normal şekillerde davranan normal insanlara yardımcı olmaktır. Heyecanlı ya da çekici değildir. Ama yöneticilik budur. (Hickman, 1992)

Liderlik farklıdır. Her zaman için, büyük vizyonlara erişmek ender görülen bir enerji patlamasını gerektirir. Motivasyon ve esin insanlara enerji verir ve bunu, kontrol mekanizmaları gibi insanları doğru yöne çekerek değil; kazanım, ait olma duygusu, kabul görme, özsaygı, kendi yaşamını kontrol edebilme duygusu ve kendi ideallerine

uygun yaşama yeteneği gibi temel insani ihtiyaçları karşılayarak yapar. Bu duygular bizi derinden etkiler ve güçlü bir yanıt vermemize neden olur.

İyi liderler insanları çok farklı şekillerde motive ederler. İlk olarak, örgütün vizyonunu her zaman, seslendikleri insanların değerlerini vurgulayan bir şekilde dile getirirler. Bu, işin bu bireylerin gözünde önem kazanmasını sağlar. Liderler, ayrıca insanları örgüt vizyonunun (ya da vizyonun belirli bir kişiye en yakın olan bölümünün) nasıl hayata geçirileceği konusundaki kararlara düzenli olarak dahil ederler. Bu, insanlara bir kontrol duygusu verir. Başka bir önemli motivasyon tekniği, çalışanların vizyonu gerçekleştirme çabalarını, koçluk yaparak, geribildirim sağlayarak ve model oluşturarak desteklemek ve böylece insanların profesyonel olarak yetişmesine ve özsaygılarını artırmasına yardımcı olmaktır. Son olarak, iyi liderler başarıyı tanır ve ödüllendirirler; bu da yalnızca insanlara bir başarıma duygusu vermekle kalmaz, onlara kendilerini önemseyen bir örgüte ait olma duygusu da kazandırır. Bütün bunlar yapıldığında, çalışmanın kendisi içsel bir motivasyon kaynağı haline gelir. (Steers ve diğ. 1998)

Değişim iş ortamını ne kadar çok belirlerse, liderliği sağlamak için insanları motive etme zorunluluğu da o kadar artar. Bu yerine getirildiğinde, bütün örgütte liderlik kendini yeniden üretir ve hiyerarşi boyunca insanlar çoklu liderlik rolleri üstlenmeye başlar. Bu, son derece değerlidir; çünkü her türlü karmaşık işte değişimle başa çıkmak için çok sayıda insanın inisiyatifi gereklidir.

Elbette birçok kaynağa dayanan bu liderlik uyum içinde olmayabilir. Aksine, kolaylıkla çatışmalar ortaya çıkabilir. Çoklu liderlik rollerinin birlikte işleyebilmesi için, insanların eylemlerinin eşgüdümlü hale getirilmesi gerekir; ama bunun için geleneksel yöneticilik rollerinin eşgüdümünde kullanılanlardan farklı mekanizmalara ihtiyaç vardır.

Gayri resmi ilişkilerin oluşturduğu güçlü ağlar-sağlıklı kültürlere sahip şirketlerde bulunan türden ağlar-liderlik faaliyetleri için, resmi yapının yöneticilik faaliyetlerine sağladığı eşgüdümüne benzer bir eşgüdüm oluşmasına yardımcı olur. Rutin olmayan faaliyetlerde ve değişimde eşgüdümüne daha çok ihtiyaç vardır ve gayri resmi ağlar, resmi yapıdan farklı olarak bu taleplerle başa çıkabilir. İletişim kanallarının çokluğu ve bu kanallarla birbirlerine bağlanan bireyler arasındaki güven, sürekli bir uyum ve

uyarlanma sürecine imkan tanır. Roller arasında çatışma doğduğunda, aynı ilişkiler bu çatışmaların çözülmesine de yardımcı olur. Belki de en önemlisi, bu diyalog ve uyarlanma sürecinin, uzak ve rekabetçi değil, bağlantılı ve uyumlu vizyonlar üretebilmesidir. Bütün bunlar, yöneticilik rollerinde eşgüdüm için gerekenden çok daha fazla iletişime ihtiyaç gösterir; ama resmi yapının aksine gayri resmi güçlü ağlar bunu mümkün kılabilir.

Elbette, bütün şirketlerde bazı gayri resmi ilişki ağlar vardır. Ama büyük bir çoğunlukla bu ağlar, ya çok güçsüzdür-bazı insanlar birbirlerine iyi bağlanmıştı, ama çoğu insan bağlantılı değildir-ya da son derece parçalanmıştır-pazarlama grubu ve AR-GE'de güçlü birer ağ vardır, ama bu iki bölümün arasında yoktur. Bu tür ağlar çoklu liderlik girişimlerini iyi desteklemez. Aslında, gayri resmi geniş ağlar o kadar önemlidir ki eğer bunlar mevcut değilse, önemli bir liderlik girişiminin ilk faaliyet odağı bunların meydana getirilmesi olmak zorundadır. (Werner, 1993)

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

İşletmelerin ayakta kalmak ve başarılı olmak için hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyacı vardır. Ama büyük ABD kuruluşlarında, yönetici kişiliklerin –düzenli, istikrarlı iş kalıplarına dayanan ve bu kalıpları sürdürmek için çabalayan– kişilerin gelişmesini ayakta tutan bir “yönetim gizemi”, yerleşik hale gelmiş gibi görünmektedir. Yöneticilik iktidar etiği, kolektif liderliği tercih eder ve riskten kaçınır. Bu “yönetim gizemi” liderlerin gelişimini engellemektedir; tutucu bir ortama mahkum edilmişse ve kişisel özenden mahrumsa, girişimci bir ruh nasıl gelişebilir? Rehberlik ilişkileri liderlik kişiliğinin gelişmesinde çok önemlidir. Ama büyük, bürokratik örgütlerde bu tür ilişkiler desteklenmez.

İşletmeler iyi yönetici eğitiminin ve aynı zamanda da liderler geliştirmenin yollarını bulmak zorundadır. Sağlam bir örgütsel çerçeve olmadan, en parlak fikirlere sahip liderler bile meslektaşlarını hayal kırıklığına uğratarak ve çok az şey başararak işleri idare eder hale gelebilirler. Ama bir lider bir örgütün dümenine geçtiğinde gelişen o girişimci kültür olmadığında, işletme durgunluk yaşar ve rekabet gücünü hızla kaybeder. (Zaleznik, 1999)



BÖLÜM 4

LİDERLİK

Liderlik, temel beşerî, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde liderlik söz konusudur. Ayrıca, liderliğin önemli olduğu konusunda adeta bir fikir birliği vardır. Ekonomik, siyasî, askerî... başarılar ve başarısızlıklar büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Bu yüzden çokça konuşulan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur. Nitekim 1949'a kadar liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır. Sonraki yıllarda ve farklı kültürlerde de yoğun şekilde incelendiği göz önüne alınırsa bu tanımların daha da çok olduğu söylenebilir. Ancak, önemli olduğu kabul edilmiş ve üzerinde çokça durulmuş olmasına rağmen liderlik hâlâ kesin olarak açıklanmış ve tanımlanmış bir kavram olmaktan uzaktır. (Acar, 1998)

4.1 LİDERLİĞİN TANIMI

Yaklaşık 1930'lara değin liderlik fikrine fazla önem verilmemiş, liderliği ayrı bir alan olarak ele alan çalışmalar yapılmamıştır. Uzun süre yöneticilik ve liderlik kavramları özdeşleştirilmiştir. Astların, yöneticilerin emirlerini kendiliklerinden işleyeceği varsayıldığından, yöneticilerin liderlik alanında herhangi bir eğitim görmelerine ihtiyaç duyulmamıştır. Zamanla astların sık sık üstlerin emirlerini yerine getirmemesi sonucu liderliğin önemi anlaşılmıştır.

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarla birlikte sayıları oldukça artan liderlik tanımlarından birçoğu benzerlikler içermektedir. 1938'de Chester Barnard liderliğin yeni bir tanımını yapmıştır. Barnard'a göre "Liderlik, bir üstün astlarının davranışını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizisini izlemeye ikna etme yeteneğidir."

Diğer bazı liderlik tanımlamaları ise şöyledir: (Başaran, 1992)

“Liderlik, belli amaçları başarmaya doğru, birey ve küme olarak insanların davranışını etkilemeyi içeren bir etkinliktir.”

“Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçlarını gerçekleştirmeye etkileme sürecidir.”

“Liderlik, belli bir durumda bireylerin ya da bir kümenin amaç geliştirmeye yönelik çabalarını etkileme sürecidir.”

“Liderlik, liderin istediğini yaptırmaya başkalarını etkileme sürecidir.”

“Lider, kümenin bir üyesi olarak öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen küme üyesidir.”

Oldukça değişik bir tanımlamayla da “liderlik, insanların tek başlarına gitmeyi beceremedikleri yerlere onları götürmektir.”(Giampalmi, 2000)

Yukarıda görüldüğü gibi liderlik tanımlarının birbirinden ayrılan yönleri hemen hemen yok gibidir. Bütün tanımlarda şu dört unsur görülmektedir:

1. Amaç: İnsanların bir araya gelip bir küme oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçlarının olması gerekmektedir.
2. Lider: Her kümenin bir lideri bulunmaktadır. Bu lider, kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyebilmektedir.
3. İzleyenler: Kümenin öteki üyeleri liderin kendilerine yaptığı etkiyi kabullendiklerinde liderin izinden gitmektedirler.
4. Ortam: Liderlik ancak elverişli ortamda oluşabilmektedir. Ortamı; izleyenlerin yeterliği, küme içindeki şartlar, amaçların ulaşılabilirliği, izleyenlerin güdülenmesi gibi değişkenler oluşturmaktadır. (Başaran, 1992)

Bu açıklamalardan sonra liderliği aşağıdaki biçimde formüle etmek mümkündür.

$$\text{liderlik} = f(\text{lider, izleyenler, şartlar})$$

Sonuç olarak liderliği insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür.

4.2 LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Bir çok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, işgörenlerini istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani iş görenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı ne sürülebilir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyaç ortadan kaldırmamaktadır. (Adams, 2000)

Liderlik, aşağıdaki nedenlerle önemini sürdürmektedir.

- Mükemmel işletme yapısını oluşturmak ve tüm elemanların faaliyetlerini her an kontrol etmek olanaksızdır. Yani, yönetici elemanlarına her koşulda istediği hareketi yaptırma yetkisine sahip değildir. Bu nedenle, elemanların çabalarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu mekanizma da liderliktir.
- İşletmelerin içinde bulundukları vre sürekli olarak değişmektedir. Lider, işletmenin değişen vre koşullarına uyum sağlamasını ve kendini yenilemesini sağlar. İşletme normal koşullar altında hareket ederken, yönetici bir nevi uçaklardaki otomatik pilot görevi görmektedir. Herkesin ne yapacağı bellidir ve belirlenmiş olan prosedürlere çerçevesinde faaliyetler devam eder. Ancak kriz anlarında, veya normalden farklı durumlar ortaya çıktığında lider ortaya çıkarak faaliyetlere yeni bir yön vermek zorundadır. Bu durumda da, işletmenin bu belirlenen yönde ilerlemesi,çalışanların liderin belirlemiş olduğu yolu benimsemelerine ve istekle takip etmelerine bağlıdır.
- Lider, çatışan taraflar arasında ara bulucu rolü üstlenir. Lider insanlar tarafından saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi olduğundan, kişiler ve gruplar arası çatışmaların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır. Görüldüğü gibi liderlik

etkin işletme ile etkin olmayan işletme arasındaki farkı yaratacak kadar önemli bir süreçtir. Tüm işletmelerin liderlere ihtiyacı vardır. (Daft, 1994)

4.3 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik ile ilgili teorileri çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Esas olarak bu teorileri üç ana başlık altında toplayabiliriz. Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık yaklaşımıdır.

Davranışsal Yaklaşım başlığı altında Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Izgarası, Harvard Üniversitesi Çalışmaları, McGregor'un X-Y Kuramı ve Likert'in Sistem-4 modeli yer almaktadır.

Durumsallık Teorileri ise şunları kapsar: F. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli, Vroom-Yetton Yaklaşımı, Reddin'in Lider etkinliği modeli ve Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı yer almaktadır.

4.3.1 ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım budur. Bu yaklaşım

$$\text{liderlik} = f(\text{lider, izleyenler, şartlar})$$

eşitliğindeki öğelerden “lider” öğesine ağırlık verir. Bu yaklaşıma göre, liderler grup üyelerinden farklı oldukları için lider olurlar, liderin farklılığı kişisel özelliklerindedir.

Başka ‘bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.

Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre; eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özelliklere sahip olanları bulmak üzerindedir.

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur: (Koçel, 1989)

- yaş
- boy
- cinsiyet
- ırk
- yakışıklılık
- başkalarına güven verme
- güzel konuşma yeteneği
- zeka
- kişiler arasında ilişki kurma yeteneği
- inisiyatif sahibi olma
- hissel olgunluk
- dürüstlük
- samimiyet
- doğruluk
- açık sözlülük
- kendine güven duyma
- kararlılık
- iş başarıma yeteneği

Lider, yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkanı doğacaktır veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir.

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur. (Mitchell ve Larson, 1987) Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece “lider” değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur.

Yöneticilerin başarılı ve etkili lider olabilmeleri için, bazı kişisel özellikler taşıması gerekliliği üzerinde durulmuş ve çeşitli kişisel özellikler incelenmiştir. İncelemeler sonucunda, başarılı liderleri diğerlerinden ayıran ortak kişisel özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Ancak, her liderin özellikleri dikkate alındığında, liderde olması gereken özelliklerin miktarı gittikçe artmaya başlamıştır. Bir liderde bulunan özellikler, diğer liderde tam bulunmadığı gibi, istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle, kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için, düşünürler arasında bir fikir birliğine varılamamıştır.

Liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çabaları, fazla başarılı olamamıştır. Kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, mesela zeka, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere bir bireyin lider olabilme olasılığının, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur. Ancak, bu gibi nitelikler

istenir olmakla beraber, zorunlu değildir. Çünkü, bu tür özelliklere sahip olmayan, birçok lider gösterilebilir.

Kişisel özellikler yaklaşımının, verimli olamamasının temel nedeni, tüm liderlik ortamını göz önüne almamasıdır. Belli bir özellik var olsa da, belli bir grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkin olmayabilir; dolayısıyla kişisel özelliklerle liderlik eylemleri arasında mutlak bağlantı yoktur. Bu yaklaşım, grubun diğer üyelerinin kişisel özellikleri, beklentileri, yetenekleri ne olursa olsun, belirli özelliklere sahip bir kimsenin lider olacağını öne sürmektedir. Ancak yapılan araştırmalar sonunda, lider ile diğer grup üyelerinin etkileşiminin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan güçlüklerden biri de liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlanması ve belirli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılması olmuştur.

Özellikler yaklaşımının, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına, işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır. (Koçel, 1989)

4.3.2 DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, yukarıdaki eşitlikteki ikinci değişken olan izleyicilere de ağırlık vermiştir.

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

4.3.2.1 OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. Askerî ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır. (Başaran, 1992)

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör hisleri dikkate alma ve inisiyatifdir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin (izleyicilerin) ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirlemesi, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

- liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır,
- liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.(Koçel, 1989)

Ohio araştırmaları ayrıca işbaşındaki nezaretin başarı sı için gerekli  başka faktörü de ortaya çıkardı:

- Grubun Sürdürülmesi: İşgücünün kabul edebileceği bir liderli davranışı.
- Hedefe Ulaşılması: Hedefleri belirlemek, faaliyetleri düzenlemek, hedeflere yönelmek ve grubun başarılarını öteki gruplar önünde temsil etmek.
- Grup Etkileşimi: Üretici bir atmosfer doğuran, rahat bir çalışma ortamı oluşturan ve çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları en aza indiren bir davranış. (Werner, 1993)

4.3.2.2 MICHIGAN ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ALIşMALARI

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Araştırmanın amacı, verimi yüksek olan kümelerle, verimi düşük olan kümelerin yöneticilerinin özellikleri yönünde ayrılıklarının olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.(Başaran, 1992)

Ayrıca bu çalışmalar bir nezaretinin verimliliğinin başlıca beş boyutu olduğunu da ortaya koymuştur.

Rol Tanımı: Eğer nezaretçi görevini doğru tanımlayamaz ve rolünü işgücünün rolünden farklılaştıramazsa, o zaman biçimsel olmayan bir lider ortaya çıkar ve kadro onun rehberliği ve yönlendirmesi altına girer. Nezaretinin sadece çalışma grubunun bir yesi olarak kalamayacağı görülmüştür. Yapılacak işi yönetici olarak ifade etmediği sürece, insanlar ne kendi işlevlerini, ne de lider olarak onunla olan ilişkilerinin tanımlayabilir. (Werner, 1993)

Çalışma Grubuna Yaklaşım: Liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. (Koçel, 1989)

Nezaretin Yakınlığı: Personel merkezli nezaretçi yapılması gerekeni ve bunun niçin yapılması gerektiğini açıklar. Sonra da işi örgütsel gerekler uygun düştüğü sürece kendi düşündükleri en iyi biçimde yapmaları için çalışanlara belli bir özerklik tanır. Üretim merkezli nezaretçi ise genellikle ayrıntılı emirler verir ve belirlenmiş usullere sıkı bağlılık talep eder. Disiplin konusunda cezalandırıcı ve yıkıcıdır. Karşısı ise yapıcı ve eğiticidir, işbirliği ve koordinasyon için bir katalizördür.

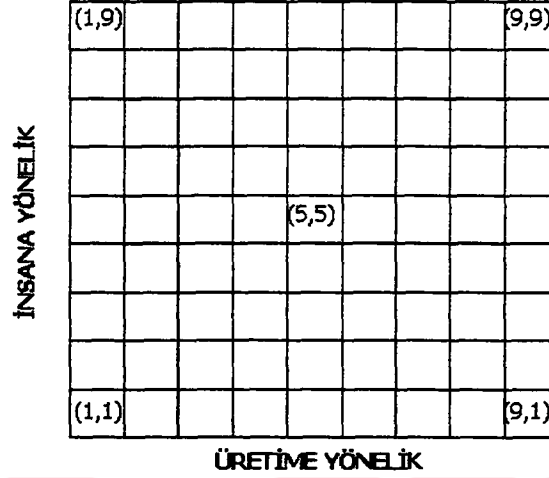
Grup İlişkilerinin Kalitesi: Yüksek verimliliğe sahip çalışma gruplarının liderleri, genellikle grup birlikteliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferiyle birlikte bir grup gururu oluşturmalarının önemini vurgularlar. Elemanlarına karşı genellikle destekleyici bir tutum alır ve grup merkezli nezaret metotlarını uygularlar.

Üstlerin Uyguladığı Nezaret Türü: Yüksek üretkenliğe sahip çalışma gruplarının nezaretçileri, kendi yöneticilerinin yüksek üretkenliği işin en önemli yanlarından biri olarak gördüklerini, ama buna tek önemli şey olarak bakmadıklarını belirtmektedir. Düşük üretkenliğe sahip çalışma gruplarının nezaretçileri ise, kendi amirlerinin ya yüksek üretim en önemli amaçmış gibi davrandığını, ya da çalışmanın çıktılarla ilgili yanını aşırı vurguladığını söylemektedir. (Werner, 1993)

4.3.2.3 R. BLAKE VE J. MOUTON'UN YÖNETİM TARZI IZGARASI

Bir liderin ilerleyeceği yön veya oryantasyonu ilk olarak düşünürken, liderlerin ya insan ya da üretime yönelme hususunda seçim yapabileceği görülür. İnsana yönelik bir lider işin "insan" veya beşeri ilişkiler yönü ile ilgilenir. Grubun bağlılığını korumaya çalışır ve çalışan her kimseyi birbirinden farkı içsel motivasyona sahip kişiler olarak kabul eder. Üretime (veya bilimsel yönetime) yönelik lider ise, iş,

Üretim ve işin kalitesi ile ilgilenir. Ama, bilimsel (geleneksel) yönetimin üretime yönelik olmasını ve neo-klasiklerin beşeri ilişkiler yaklaşımına da kr krne karşı çıkmazlar. Bunlar biri artarken diğeri azalan şekilde bir uzantının iki ucunda zıt noktalar değıldir. Tam tersine en iyi yöneticiler hem insana hem de üretime yöneliktirler.



şekil 4.1 Black ve Mouton'un yönetim tarzı ızgarası (Donnelly ve diğ., 1980)

Yönetim geliştirmesine ve bir ölçüde de organizasyon değışimine en popüler yaklaşımlardan biri, Blake ve Mouton'un yaklaşımı olmuştur. Meşhur Yönetim Tarzı Izgarasını uygulayarak Blake ve Mouton yöneticinin yönetsel liderlik davranışlarının daha iyi bilincine varmasına yardımcı olmuştur. Boyut olarak üretime gösterilen ilgiyi ve insanlara gösterilen ilgiyi alan ve her biri için 1'den 9'a kadar bir cetvel oluşturan Blake ve Mouton başlıca beş stil ve iki varyasyon türemiştir.

Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiş testleri kullanmak yoluyla bir yönetici kendisine özgü liderlik felsefesini, ızgaralar üzerinde saptayabilir. şekil 4.1'de gösterildiğı gibi, iyi yöneticiler, ızgaralar topluluğunun sağ üst tarafında noktalarla belirtilirler. Yönetim ızgaraları bir yöneticinin insana ve üretime yönelik olma derecesinin toplamının ona verilecek puanı oluşturduğunu söyler. Sahalardan herhangi birisindeki düşük not, yönetim açısından zayıf bir yaklaşımı işaret eder.

İktidarsız yönetim (1,1): "Allah ikinizin de belasını versin" deyip alanı terk eden yönetici tipidir. Ona göre, üst yöneticiler imkansız talep etmektedirler ve insanlar da zaten imkansızdır. İlgisizliğin, "sorumluluğı başkasına atmanın" ve ustaca kamufle edilmiş "pek bir şey yapmama" tutumunun nitelendirdiğı yaklaşımdır. Üstün düzeyde

Üretim sağlanamaz, çünkü insan tembeldir, duygusuzdur, işine karşı ilgisizdir. Olumlu ve olgun ilişkilerin sağlanabilmesi güçtür. atışmaların önüne geçemez.

İletişim mesaj aktarma biçimindedir. Yönetici kendisine söylenenleri diğerlerine tekrarlar ve yukarıya da bir üst düzeyden istenenler neyse onları bildirir. Emirler genel ve belirsiz biçimde verir. Astların inisiyatiflerini kullanarak kendilerine verilen görevi en iyi biçimde yapacakları yolu belirlemeleri beklenir.

Görev yöneticiliği (9,1): işçilerin haklı ihtiyaç ve beklentilerini yönetimin isteklerine feda eder. İnsanlar ya biçimlenir ya da gemiyi terk eder. İşin yapılması en yüce değerdir. Gerilim ve kızınlık vardır, ama bunlar bastırılır. İnsanın bir makineden farkı yoktur. Bir yöneticinin sorumluluğu kendisine bağlı elemanların işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmektir. Kısa bir süre sonuç verebilir; uzun süre kullanılırsa insanları "sistemin kaçaklarını bulmaya" iter ya da hiç değilse onların katkıda bulunma arzularını azaltır.

İletişim tek yönlü, çoğunlukla yukarıdan aşağıya olma eğilimindedir. Aşağıdan yukarıya olduğunda işin tamamlandığını bildirmek için kullanılır. Emirler açık ve ayrıntılı bir biçimde vererek astın istenilen şeyin ne olduğunu yanlış anlamasına pek imkan verilmez. Soru sormasına hiç fırsat bırakılmaz.

Kasaba yöneticiliği (1,9): Yumuşak yöneticiliğin en kötüsüdür. İnsanları mutlu etmek için örgütün meşru beklentileri feda edilir. Yönetici sevilir, ama üretim ve iyileşme için öncelikli bir çaba olmaz. Bu tarzı sergileyen lider uyum ve iyi niyeti geliştirmek için çaba harcar. Kargaşaya yol açabilecek sorunları iş başında her şeyin iyi gideceği umuduyla yatıştırır. Üretim, alışanlar arası sıkı dostluğa ve çatışmaların olmayışına bağlıdır.

1,9 eğilimli yöneticilik stili (bu, üretimin kurban edilmesi demek olsa da) iyi ilişkilerin önemini vurgular. İletişim iyi ilişkilerin can damarıdır. Eğer st ve ast karşılıklı paylaşma duygusu içinde, serbestçe ve rahatça konuşabilirlerse, her şeyin yolunda gideceği umulur. 1,9 eğilimli yöneticiler astlar neden söz etmek isterlerse onun hakkında konuşurlar. İşle ilgili olmaları gerekmez. İki kişinin düşünce, duygu ve heyecanlarını, karşılıklı kabul edilir biçimde paylaşmalarına fırsat veren her konu iyidir.

Emirler genel biçimde verilir; hep astların soru sormaları beklenir, umut edilir. Ve sorunca da kendilerini problem ya da sorunun sahibi gibi hissederler. O zaman da amir soruları, bu ihtiyacı hisseden astlara yardımcı olacak, yapıcı bir biçimde cevaplandırır.

Sarkaç yönetimi (5,5): Varlığı sürdürmenin insan tabiatının bir numaralı kanunu olduğunu bilen yöneticiyi karakterize eder. Gerek işçilerin gerekse üstlerinin üzerine gelmesine fırsat vermemeye çalışır. Bir yandan yönetimi mutlu etmek amacıyla üretim için bastırır. Öte yandan ekibin fazla direnmemesi için tedbirler alır. Bu tür yönetici aslında bir uzlaşmacı ve yatıştırıcıdır.

Bu, geçinmek için uyum gösteren "suyu bulandırmayayım" yaklaşımı ile ilerleme kaydedilebilir ama ancak şirketin kuralları içinde kalınır. Bu tip bir lider üretimi artırmaya çalışır ama en üstün düzeye çıkmaz. Bir şeyler verir ama verebileceğinin hepsini vermez.

(5,5) eğimli yöneticilik yaklaşımında amir, sisteme uyum sağlar ve başkalarının benimsemiş oldukları tempoyu akla yakın olduğu sürece kabul eder. Her ne kadar alınan sonuçlar başka bir yaklaşımla alınabilecek olandan daha düşükse de, daha fazlası için zorlamaz. Geleneklere, örneklere, alışkanlıklara, standart işletme usullerine, kurallara vb. bağlıdır; ancak bunları aynen denildiği gibi değil "akılcı" olarak yorumlayarak uygular. Böylece iş, kanunun lafzına değilse bile ruhuna uygun olarak yapılır. Üstle astların arasında anlaşmazlık çıkarsa bu; uzlaşma, uyuşma, ayarlama gibi aradaki farkı paylaşma yolları ile çözümlenir.

(5,5) eğilimli bir kişi anlayışlı iletişimle çözülebilecek yöneticilik problemlerine ilgi duyar ve dikkat eder. Yönetici, alt ve üst düzeyler arasında sorumluluğu yukarıya, astların morali, tutumları, duyguları, endişeleri ile ilgili bilgileri iletmek ve yukarıdan aşağıya da yönetim sorunlarını aktarmak olan bir aracı olduğunun farkındadır. 5,5 eğilimli yönetici düzenli toplantılar, iç yazışma vb. resmi iletişim kanallarını kullanır; ancak aralarında dedikoduların, fısıltı gazetesinin, şikayetlerin de olduğu resmi olmayan kanalları da yakından izler. Amaç, etkili iletişimle zorlukları önceden kestirebilmek ve bu yolla onlardan kaçınmaktır.

Verilen emirler belirli değil genel niteliktedir. Böylece astlar aşırı bir baskı altında kalmazlar. İhtiyaç duyup yardım istediklerinde üst her zaman hazırdır. Bu rahat

alışveriş ortamında yüksek düzeyde değilse bile kabul edilebilir derecedeki sonuçlara erişilir.

Bu stilin bir varyasyonu, en yeni ve güçlü baskılara cevap verebilen, bilgece kavis yapan sarkaçtır. Amirler hoşnutsuzsa vidaları sıkıştırır, sonra insanlar kızdığında yeniden gevşetir.

Pederşahî yönetim, sarkaç stilinin ikinci varyasyonudur. Burada görev yönelimi vardır, ama tarz kasaba yöneticiliğindeki gibidir. Operasyonel olarak, kural ve prosedürler sıkıdır. Örgütsel olarak küçük faydalar sağlaması, bir aile atmosferi oluşturması ve çalışanların kendilerini firmayla özdeşleştirmesi için çok şey yapılabilir. Ama üslup, parayla satın alma üslubudur. Çalışma grubuna, yumuşak başlı olmaya son verirse, kendisine sağlanan örgütsel avantajların elinden alınacağını sürekli hissettirir.

Ekip yönetimi (9,9): En zor, en etkili ve en ödüllendirici liderlik stilidir. Yönetici hem en yüksek üretimle, hem de insanların ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Ama yapı taşları bireyler değil, yatay ve dikey olarak bütünleşmiş çalışma ekipleridir. Lider danışma, katılım ve birlikte problem çözme ile insanları işe katmaya çalışır. Gerilimler açık olarak kabul edilir ve ele alınır. Çalışmayı zor ya da kolaydan çok anlamlı kılmak için çaba harcanır.

İnsanlar en kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için birlikte çalışırlar ve yaptıklarının konulabilecek en yüksek standartlarla ölçülmesini isterler. Herkes birbirini destekler ve sonuçları etkileyen eylemlerden sorumlu tutar.

(9,9) eğilim ilgi, katılım ve bağlılık ilkelerine dayanır. Diğer stillerden farklı bir üst-ast etkileşimini gerektirir.

İletişim üstle ast arasında açık, samimi ve serbest bir değiş-tokuştur. Hiçbirinin, diğerinin yanlış anlamasına karşı tetikte durması gerekmez.

Çok özel ya da acil durumlar dışında emirler her iş için ayrı ayrı verilmez. Onlar, ast ve üstün daha önce üstünde görüş birliğine varmış oldukları amaç ve hedeflerden kaynaklanır. Öyle olunca astlar daha çok kendi kendilerine yön vererek çalışırlar.

Uluslararası çalışmalar incelendiğinde Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Izgarası işletmeciler ve yöneticiler arasında en çok bilinen yönetim tarzı şemasıdır. Blake ve Mouton'un geliştirme programlarının amacı "9-9" tarzı bir yönetim felsefesini oluşturabilmektir. Bilindiği gibi bu tarzda yöneticinin gerek insana, gerekse üretime olan ilgisi en üst düzeydedir. Bu modele göre her iki değer de eşzamanlı olarak yükseltilebilir. Black ve Mouton'a göre bu model Maslow, McGregor, Argyris ve Herzberg'in modellerinin felsefi yaklaşımlarına da uygundur.(Flippo, 1980)

Blake ve Mouton modelinin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.

4.3.2.4 HARVARD ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMALARI

Bu araştırmalarda liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından yerine getirebileceği noktası üzerinde durulmuştur. Fakat belirli kişiler, bir grubun daha ilk olduğu zamandan itibaren, diğer grup üyelerine göre daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Araştırmalarda yeni teşekkül etmiş laboratuvar gruplarının davranışlarını gözlemlenmiş ve liderlik davranışıyla ilgili üç boyutun varlığını saptanmıştır. Bunlardan ilki faaliyet seviyesi, diğeri görevi başarabilme yeteneği ve son olarak üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bulgulara göre hem en iyi fikirleri söyleyen, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi liderdir.

Harvard Üniversitesi'nde yapılan bu liderlik araştırmaları iki tür lider ortaya çıkarmıştır. Birinci tür lider kümenin amacına önem veren görev lideridir. Görev lideri, Ohio çalışmalarındaki yapıyı işleten lidere benzemektedir. İkinci tür lider ise toplumsal – duygusal liderdir. Bu tür lider de genellikle işgörene önem veren lidere benzemektedir. (Başaran, 1992)

4.3.2.5 MCGREGOR'UN X-Y KURAMI

McGregor'un temel kabulü, her yöneticinin kendine bağlı çalışanlarla bir dizi varsayım temelinde ilişki kurduğudur. Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Mc Gregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. Böylece kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmeceğini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle yöneticilikte "beşeri ilişkiler" akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir. (Eren, 1991)

McGregor'un ortaya attığı X teorisi, geleneksel tarzdaki yön verme ve kontrol işlemini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. "X" kuramının varsayımları şunlardır:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- İş görmeye karşı isteksizlikleri nedeniyle, insanların çoğuna organizasyonun belirli amacına hizmet edebilecek tarzda iş gördürebilmek güçtür. Onları adeta dürtmek, sıkı bir kontrole tabi tutmak, yönetmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.
- İnsanlar parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddî bakımdan ödüllendirilmelidir.
- Ortalama bir insan kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister; sorumluluktan kaçınır; ihtirastan uzaktır; ve en çok arzuladığı şey, yarınından emin olmaktır. (Koçel, 1989)

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre klasik kuramın şartlarına sadık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma imkanlarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve

basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. (Eren, 1991)

McGregor’a göre “X” varsayımları endüstriyel organizasyonların ggnda kullanılmıştır. Ancak, her yöneticinin potansiyelinden tam olarak yararlanılabilmesi için yeterli değildir.

McGregor’un insan tabiatı ile ilgili diğer görüşleri, “Y” teorisi, hem organizasyonların amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayacağına inandığı varsayımları içerir. “Y” teorisinin varsayımları şunlardır:

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir haldir.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir.
- Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirebilmek için kendi kendini kontrol eder ve yönetir. Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
- Ortalama bir insan, uygun şartlar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar.
- Organizasyonların karşılaştığı sorunların gözümü için gerekli olan hayal gücü, zeka vb. yetenekler insanlarda sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır. (Eren, 1991)

McGregor kayıtsız işçilerin sürüsüne bereket olduğunu kabul eder. Ama ona göre, işçiler gördükleri muamele yüzünden kayıtsız olmaktadır. Ayrıca tamamen iki teoriden birine göre davranan yöneticilerin de gök ender olduğunu belirtir; ikilemi açıklık sağlamak amacıyla kurmuştur. McGregor sert ve yumuşak yönetim kabullerini reddeder. Y teorisinin görevi, çalışanların çabalarını şirket hedeflerine yönelterek, kendi amaçlarına en iyi ulaşacakları bir atmosfer oluşturmak ve çalışma ilişkilerini buna göre düzenlemektir. Buna ulaşmada kilit araçlar, ortak hedefler, karşılıklı bağımlılığın drşe kabul edilmesi ve işbirliğidir. X teorisi dayatma

yoluyla yönetimi temsil ederken, Y teorisi katılım, katkı ve bağlılık yoluyla yönetimi tavsiye eder.(Werner, 1993)

4.3.2.6 LİKERT'İN SİSTEM-4 MODELİ

Rensis Likert, başkanlığında yapılan Michigan Üniversitesi araştırmalarından sonra, 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalarda Sistem-4 modelini geliştirdi. Bu modelde örgütsel liderliği dört grup altında toplamıştır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. Bu kuram da bundan önceki kuramlar gibi tek boyutlu bir kuramdır. Kümenin etkililiğini liderin liderlik biçimine bağlamakta, böylece izleyenlerin niteliğini ve içinde yaşanan şartları göz ardı etmektedir. Sistem-4 kuramı ana fikir olarak etkililik için liderin destekçi, demokratik liderlik tarzını savunmaktadır. (Başaran, 1992)

Tablo 4.1 Likert'in Sistem 4 modeli ve özellikleri (Koçel, 1989)

Liderlik değişkeni	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	İstismarcı otokratik	Yardımsever otokratik	Katılımcı	Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi – efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenir, kararlarla ilgili kontrol ister	Bütün konularda tam güvenir
Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetme	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder
Ast – üst ilişkisi	Astların fikrini oldukça nadir alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

Yukarıdaki tabloya göre Sistem - 1 tipi istismarcı otokratik, Sistem - 2 tipi yardımsever otokratik, Sistem - 3 tipi katılımcı, Sistem - 4 tipi ise demokratik lider tipini göstermektedir. Bu dört sistem, sürekli bir değişken üzerinde bulunmaktadır. Likert'e göre, bir örgütte verimlilik düzeyinin yükselmesi, sürekli değişkenin sağ ucunda olan Sistem - 4'ün kullanılmasına bağlıdır.

Sistem 4'e yaklaştıkça, astların fikirlerinden yararlanma, liderlerin astlarına olan güveninde artma, iş konusunda astların serbesti hissi artarken, Sistem - 1 tipinde bu özellikler sınırlanmaktadır. Sistem - 1 tipi tüm gücü kendinde toplayan, karar verme işini kendi başına gerçekleştiren tiptir. Bunlara göre astın iyisi, kendine söyleneni yapandır.

Yardımsıver - otokratik (Sistem - 2) lider tipi, az da olsa astlarına iş doyumunu sağlar. Sistem - 1 ve Sistem - 2 liderlik tipinin temel özelliği, otokratik liderliğin ön planda olmasıdır. Bu liderlik biçimi, kararların çabuk alınmasını sağlarken, sınırlı kapasiteli astlarla iş görme eğilimini de arttıracaktır. Bu liderlik biçiminin aşırı uygulanması durumunda, iş görenlerin iş görme isteklerinin azaldığı, çatışma eğilimlerinin arttığı da gözlenen durumlardandır.

Katılımcı lider (Sistem - 3) yetkiyi dağıtma eğiliminde olup, kararlar astların katılımıyla alınır. Modern yönetimde genel eğilim, katılımcı lider tipinin yaygınlaştırılması yönündedir.

Demokratik lider (Sistem - 4) tipi, Likert'in ideal modelidir. Sistem - 4 otoriteyi en aza indirmeye çalışır. Bu tip lider, güçten kaçınır ve bu tür liderin yönetimindeki grup üyelerinin, kendi kendisini eğitmesi söz konusudur. Liderin görevi, grubun dış temasını sağlamak ve koordinasyon çalışmalarını gerçekleştirmektir.

Likert'in araştırma sonuçlarına göre, verimliliği yüksek grupların Sistem - 3 ve Sistem - 4 tipi bir yönetim altında olduğunu, verimliliği düşük grupların ise Sistem - 2 tipi bir yönetim altında olduğunu göstermiştir.

Demokratik liderliğin aşırı uygulamalarında, işletme içerisindeki farklı grupların, zamanla amaç farklılığına yol açması söz konusu olabilir ve işletmede kargaşa olabilir.

Sistem - 4 modeli ile ilgili olarak, metodolojiye ilişkin eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca, Sistem - 4 modelini, her yerde daima geçerli, en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri almıştır.

4.3.3 DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Bu bölümün başında belirtilen liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni “şartlar” değişkeni idi. Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu şartlara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori bu “şartlar” değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır.

Liderlik olayını şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır :

- gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri,
- liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri,
- liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri ..

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori, örneğin, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi şartlarda işe yönelik davranışın, hangi şartlarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracağını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Durumsallık teorisinin gayet mantıkî görünen bu tezine karşılık, hangi şartlarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler’in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır.(Koçel, 1989)

4.3.3.1 FIEDLER'İN ETKİN LİDERLİK MODELİ

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar :

- lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- başarılabacak işin niteliği,
- liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi.

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam oluşturarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır.

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler : Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulamayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam doğuracaktır.

Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir. Bu değişkenin gösterebileceği bu iki özellik aşağıdaki gibi gösterilebilir :

İYİ - ZAYIF

Başarılabacak işin niteliği : Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır.

Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Örneğin montaj bandı üzerindeki işler. Oysa rutin

olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bu konulardaki bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir.

Dolayısıyla birinci gruptaki işler “planlanmış” nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptakiler ise “planlanamayan” nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Bu durumu aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

PLANLANMA -PLANLANAMAMA

Yukarıdaki iki durumsal faktörü bir arada ele alırsak şöyle bir durum ortaya çıkacaktır: Lider - izleyiciler ilişkisinin iyi olduğu bir durumda, işin niteliği planlanmış veya planlanamayan türde olabilir. Aynı şey bu ilişkilerin zayıf olduğu durumlar için de söz konusudur.

Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme v.b. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:

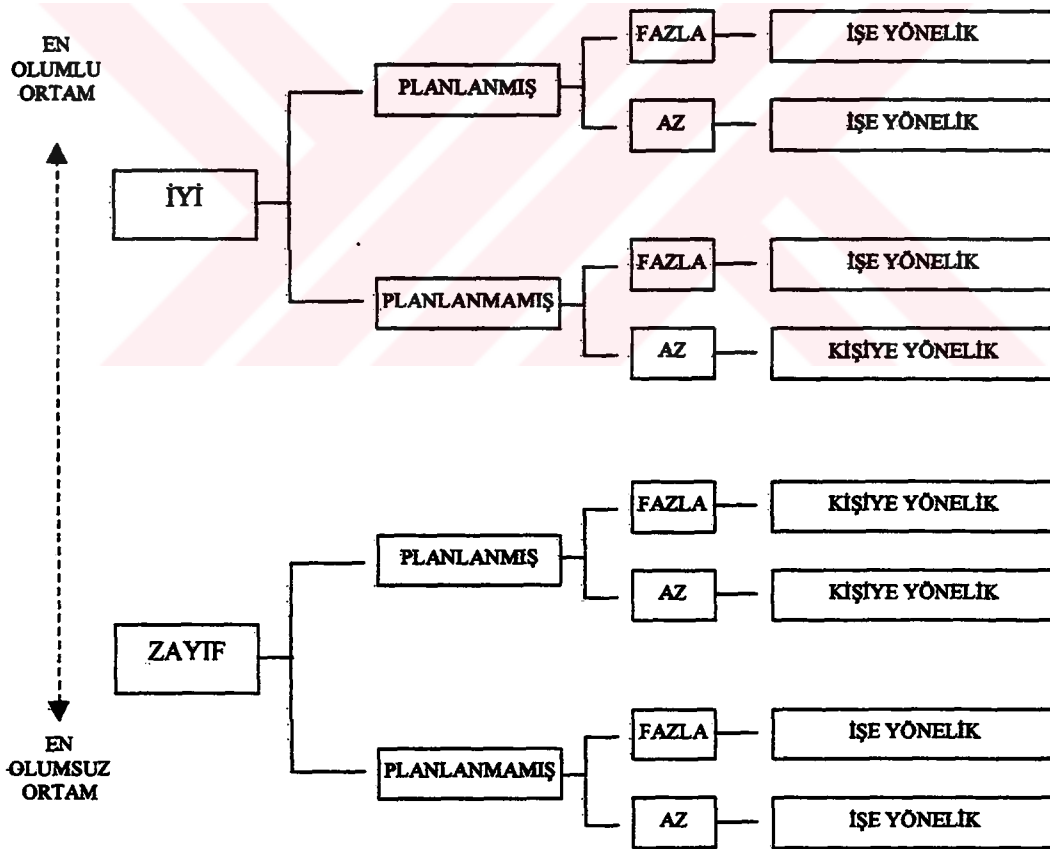
FAZLA-AZ

Yukarıda belirtilen durumların her birisi için böyle bir yetki farklılaşması düşünülebileceği için, bu üç durumsal değişken birlikte ele alındığı zaman aşağıdaki durum ortaya çıkacaktır:

Tablo 4.2 Fiedler modeli için kullanılan değişkenlerin birleştirilmesi (Koçel, 1989)

İYİ				ZAYIF			
PLANLANAN		PLANLANAMAYAN		PLANLANAN		PLANLANAMAYAN	
FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
1	2	3	4	5	6	7	8
← En olumlu				En olumsuz →			

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



Şekil 4.2 Fiedler Liderlik Modeli (Koçel, 1989)

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır: "... en olumlu durumda grup yönetilmeye

hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir...”, “... en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır...”

Fiedler, yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği verilere dayanarak, bir liderin en üstün etkiyi sağlayabilmesi için bu üç değişken karışımından hangi tarzı kullanması gerektiğini bulmaya çalışmıştır.

Fiedler’in çalışmalarından çıkarılabilecek değer bir ilginç ve pratik sonuç şudur: Yapısal veya yapısal olmaktan oldukça uzak talimat verip vermemek gerektiği hususunda bir karara varabilmek, yöneticinin gücü dahilinde bulunabilir. Bu husustaki kararın içinde bulunulan durumun ışığında alınması gerekir.

Görüleceği üzere Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler’in bu çakışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri de modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı hususudur. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür. (Koçel, 1989)

4.3.3.2 HOUSE VE EVANS’IN YOL-AMAÇ MODELİ

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: (Sisk, 1977)

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

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından aşağıdaki iki hususta motive edebilir: Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç). Kısaca liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektedir.

Evans'a göre, yöneticiler astlarının (izleyiciler) davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturma imkanı gelmektedir. (Donnelly ve diğ., 1990)

Amaç-Yol Teorisi, esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir.

- otoriter liderlik
- destekleyici liderlik
- katılımcı liderlik
- başarıya yönelik liderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- izleyicilerin kişisel özellikleri
- izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- işin niteliği

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzında daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin

Gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören (algılayan) izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir.

Amaç-Yol Teorisi'nin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır. Mevcut araştırmalar ise bu teoriyi destekleme konusunda kara bir manzara göstermektedir.

4.3.3.3 VROOM – YETTON YAKLAşIMI

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile daha da gelişmiştir. Bu yaklaşım, amaç - yol yaklaşımında olduğu gibi liderlik biçiminin, liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bundan ötürü farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Ancak, Vroom - Yetton modelinin üzerinde durduğu daha ziyade belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin amaçları arasında astlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamaktır.

Vroom-Yetton modeli, belirli şartlar altında verilecek kararlara astların katılımını sağlamak için, onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuç olarak ne kadar astın katılımının sağlanacağını saptamak amacını, taşımaktadır. “Tüm durumlar için, en ideal karar vermenin tek yolunun olmadığı düşüncesi, bu tür sorulara verilen cevaptan sonra varılan sonuç olmaktadır. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her safhada lider, astların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttırmış olacaktır”.

Vroom, alışanların eğitiminin önemine değinir ve eğitimle insanların görevlerini, çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer çünkü, Vroom'a göre, insanlar değişken varlıklardır. Bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilemesini, içinde bulunan duruma veya ortamın gereksinmelerine göre değişebileceğini, belirtir. Bu yaklaşımın ileri sürdüğu, belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçiminin her durum için geçerli sayılamayacağıdır. (Donnelly ve diğ., 1990)

4.3.3.4 REDDİN'İN LİDER ETKİNLİĞİ MODELİ

Bu modelde, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake Mouton'un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek adapte edilmiştir. W. J. Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, işe ve insana dönüklük diye adlandırılan boyutlarına etkinlik boyutunu ekleyerek kendi kuramını geliştirmiş ve buna 3- Boyut Yaklaşımı demiştir. Bu yaklaşıma göre, önemli olan bir yöneticinin ne yaptığı değil, sonuç olarak ortaya koyduğudur.

Modelin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Böylelikle, her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi, olamaz. Etkinlik, yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumu yöneticinin etkilemesidir.

Liderin tipi belirli bir duruma uygun olursa etkin, uygun olmadığı zaman etkinsizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği, onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğu için, göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceğini söylemek, yanlış olacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım, daha ziyade liderin davranışının kendisine değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış tarzı, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Bu önemli bir noktadır. Çünkü, tek bir en iyi liderlik davranışı olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyarıcı üzerinde değer yargılamalarında bulunurlarken, liderliğe durumsal yaklaşımla yaklaşanlar ise uyarıcıdan çok tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler.

Üç boyutlu lider etkinliği modeli, bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen, tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durmamaktadır. Mesela, yüksek görev ve yüksek ilişki, yalnızca belirli durumda uygundur. Kriz durumlarına göre kurulmuş güvenlik ve askeri kuruluşlar gibi örgütlerde; başarı emirlere hemen uyulmasına dayandığından, bu durumlara en uygun tipin yüksek görev ve düşük ilişki tipi olduğu görüşü benimsenir. Kriz bittikten sonra, yine öteki tipler uygun olabilir. (Hicks ve Gullett, 1981)

Yönetici, meslek hayatı boyunca değişik durumlarda etkin olmak zorundadır ve mümkün olduğu ölçüde tarz genişliğine sahip olması gereklidir. Bu sayede yönetici,

değişik durumlarla baş edebilmesini ve dolayısıyla etkinliğinin yüksek olmasını sağlar. Bir yönetici, üst kademelere yükseldiği ölçüde tarz genişliği de önemli hale gelecektir. 3-Boyut yaklaşımı, yöneticilerin durumu analiz etmesinden sonra, etkinliği sağlayacak davranış değişikliğini sağlayacak alıştırmaları gösterir.

4.3.3.5 HERSEY-BLANCHARD'IN DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake-Mouton'un yönetim tarzı ızgarasından büyük ölçüde yararlanılarak geliştirilen modellerden biri de Paul Hersey - Ken Blanchard'ın geliştirdikleri yaşam dönemi modelidir. Bu model pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok ünlü ve büyük firmada yönetici yetiştirme-geliştirmede aracı olarak kullanılmıştır.

Bu modelde görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde durulmuştur. Görev davranışı; liderin, üyelerin rollerini tanımlaması, organize etmesi ve her bireye görevlerini açıklamasıdır. İlişki davranışı ise; liderin üyelerle yakın bir bireysel ilişki içinde olmasıdır. Burada bireylerle açık bir iletişim ve psikolojik duygusal destek vardır. (Paksoy)

Görev davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey-Blanchard dört temel liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadır. Söz konusu dört liderlik tarzı şekil 4.2'de görüldüğü gibi açıklanabilir.

İlişki davranışı	Yüksek	Yüksek ilişki ve Düşük görev (T ₃)	Yüksek ilişki ve Yüksek görev (T ₂)
	Düşük	Düşük ilişki ve Düşük görev (T ₄)	Düşük ilişki ve Yüksek görev (T ₁)
		Düşük	Yüksek
		Görev davranışı	

Şekil 4.3 Hersey-Blanchard modelinde dört temel liderlik tarzı (Paksoy, 1993)

Tarz 1 (T₁): Bu tarzdaki lider yönlendiricidir. İzleyicilere neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz

konusudur. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşmak için üyeleri yönlendirmektedir.

Tarz 2 (T₂): Lider, bir yerde izleyicilerine rehberlik yapmaktadır. Liderin ifadeleri ve davranışları ılımlıdır. Söylediklerinin açıklığa kavuşması için izleyicilere soru sorma fırsatı vermektedir.

Tarz 3 (T₃): Bu tarzda, lider belli konularda tartışma ortamı oluşturma ve üyelerin katkılarını almak için üyeleri cesaretlendirmekte, teşvik etmektedir.

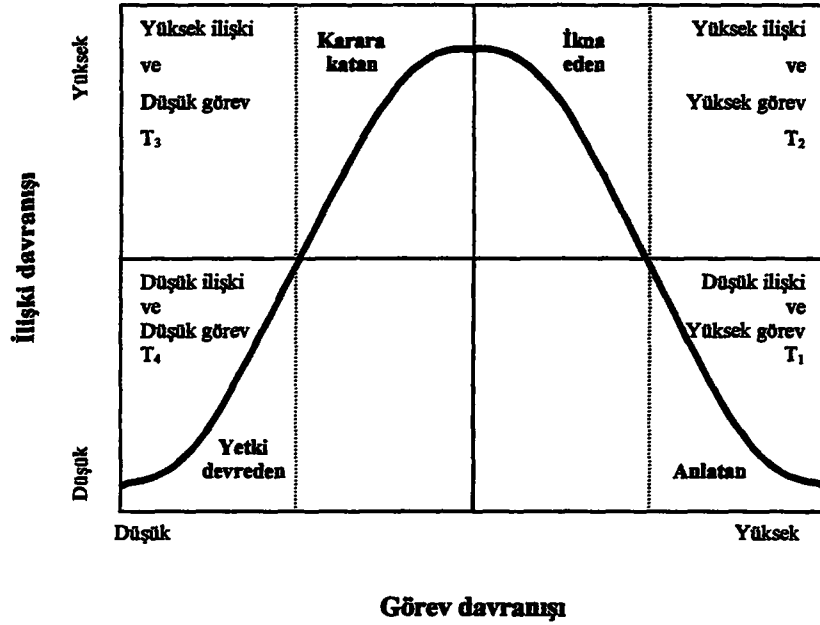
Tarz 4 (T₄): Çok az yönlendirme vardır. Liderin sergilediği, iletişim ve davranış düzeyi oldukça düşüktür.

Bu dört liderlik tarzının yanında Hersey-Blanchard astların olgunluk düzeylerini modellerine dahil etmişlerdir. Dolayısıyla modeldeki bir diğer kavram astların olgunluğudur.

Olgunluk deyimi, Hersey-Blanchard tarafından, “kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri” olarak tanımlanmaktadır. Olgunluk, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak iki başlıkta incelenebilir. Birincisi bireylerin işle ilgili bilgi ve beceri düzeyini ifade ederken, ikincisi iş yapmaya istekliliği veya motivasyonu ifade eder. Bu iki kriteri derecelerine göre düşük ve yüksek olarak ele alırsak dört tür olgunluk düzeyinden bahsedilebilir.

- Olgunluk Düzeyi 1 (OD₁): İzleyicilerin bilgi ve becerileri çok az, motivasyonları ise düşüktür.
- Olgunluk Düzeyi 2 (OD₂): İzleyicilerin yetenekleri düşük, ancak motivasyonları yüksek ve çaba harcamaya hazırdırlar.
- Olgunluk Düzeyi 3 (OD₃): İzleyicilerin bir işi yapmak için yetenekleri mevcut, ancak bu yetenekleri kullanmaya istekli değildirler.
- Olgunluk Düzeyi 4 (OD₄): İzleyiciler hem yetenekli hem de isteklidirler.

Bu dört olgunluk düzeyi, lidere hangi liderlik tarzının kendisi için uygun olacağı konusunda yardımcı olmaktadır.



	Yüksek	Orta		Düşük	
Olgun	OD ₄	OD ₃	OD ₂	OD ₁	Ham
	Yetenekli	Yetenekli	Yeteneksiz	Yeteneksiz	

İzleyenlerin Olgunluğu

Şekil 4.4 Hersey-Blanchard durumsal liderlik yaklaşımı (Başaran, 1992)

Durumsal liderlik modeli, yukarıda ele alınan liderlik tarzları ve olgunluk düzeyleri esasları üzerine kurulmuştur. Bu model, lider için en etkin tarzın hangisi olacağı konusunda açıklık getirme amacını taşımaktadır. Şekil 4.4'te bu model ele alınmıştır.

Şekil 4.4'e göre T₁ liderlik tarzı, izleyicilerin astların olgunluk düzeyi düşük olduğu durumlarda, liderin astlarını etkilemesinde uygundur. Bu tarza, "anlatan" tarzı da denmektedir. Daha çok yönlendirici bir davranış söz konusudur. T₂ liderlik tarzı, düşük ile orta derece arasında bir olgunluk düzeyi söz konusu olduğunda, liderin diğerlerini etkilemesinde uygun bir tarzdır. Bu tarzda hem yönlendirme hem de destekleme vardır. Bu tarza "ikna eden" tarzı da denmektedir. Bu tarzda daha çok rehberlik etme vardır. T₃ tarzına "karara katan" tarzı da denmektedir. Çünkü burada hem lider hem de izleyiciler yön verme ve rehberliği paylaşmaktadırlar. Liderin

görevi izleyicileri cesaretlendirmek ve işin içine çekmektir. T₄ liderlik tarzı izleyicilerin olgunluğunun yüksek olduğu durumlarda kullanılan etkin ve uygun tarzdır. Buna “yetki devredici” tarz denilmektedir. Burada lider, karar alma ve uygulama sorumluluğunu izleyicilere bırakmaktadır ve liderin yönlendirmesi çok azdır.

Hersey-Blanchard modeline göre, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdan diğer tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanımasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir. (Paksoy, 1993)



BÖLÜM 5

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TARZLARI

Liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. İşletmede yönetici, tanımlanan görev için atama ile ortaya çıkar; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbis grup veya onların temsilcilerince belirlenir. Buna karşılık lider olmanın farklı şartları vardır. Kısacası liderlik bir atama olgusunun dışında olup, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar. Bu özelliklerden başlıcaları: (Gordon, 1998)

- Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir, ancak yöneticisi değildir.
- Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise, kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.
- Şüphesiz yönetici, işletmenin amacı ile ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyaçları vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır.

Lider özellikle grubunun üyelerinin bireysel ve bazen duygusal zaman zaman işletmenin amaçlarının dışında veya bu amaçların zıddı olan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

Tablo 5.1 21. Yüzyılda yöneticiye karşı liderin özellikleri (Gregory ve Joseph, 2000)

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
• İdarecidirler • Bir kopyadır • Muhafaza eder • Sistemler ve yapı üzerinde odaklaşır. • Kontrole güvenir • Kısa dönemli görüş • Nasıl ve ne zaman diye sorar • Gözü esas hat üzerindedir • Taklit eder • Statükoyu kabul eder • Klasik iyi askerdir • İşleri doğru yapar	• Yenilik yapar • Bir orjinaldir • Geliştirir • İnsanlar üzerinde odaklaşır. • Güven ilham eder • Uzun dönemli perspektif • Ne ve niçin diye sorar • Gözü ufuklardadır • Meydana getirir • Statükoya meydan okur • Başına buyruk kişidir • Doğru işi yapar

5.1 LİDERLİK ETKİSİNİN GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, diğerlerinin davranışlarını etkilemek için potansiyel yetenektir. Bir liderin etkileri ile kaynakları temsil eden güç iş gören davranışlarında değişiklik yapar. Organizasyonlarda tipik olarak, liderler 5 güç kaynağına sahiptir; yasal, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve benzeşim. (Jordan, 1996)

Yasal gücü: Örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan güçtür; tanımlanmamış bir makamın işgal edilmesi ile elde edilir. Otoriteyi ifade eder. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücüdür.

Ödüllendirme gücü: Ödül verme yada ödülleri elinde tutma gücüdür; Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme, önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir

yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, yöneticinin ödüllendirme gücü o kadar fazladır.

Zorlayıcı Gücü: Ödüllendirme gücünün karşısı zorlayıcı güçtür. Cezalandırmak için liderin otoritesini ifade eder. İş görenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmediği takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir; özünde zorlama bulunmamaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir.

Uzmanlık Gücü: Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır.

Benzetim ya da Karizmatik Gücü: Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir.

5.2 LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Bir zamanlar liderlik, nitelikler ve kişilik ile ilgili özellikler açısından ele alınarak incelenirdi. Bu yaklaşım bugün gözden düşmüş bulunmaktadır; çünkü, içinde bulunulan durum veya yönetilen kişiler gibi liderden ayrı ve onun dışında bulunan faktörler, o zaman dikkate alınmamış oluyordu. Liderlerin çoğunda pek çok türden niteliklerin var olduğu görülmüştü, ancak bunlar, geniş çapta lidere bağlı ast durumunda bulunan kimselerde de vardır. Ana başlıklar halinde incelersek etkin liderlik için dört niteliğin gerekli olduğunu söylenebilir: (Wadsworth, 1999)

Bunlar:

- Zeka
- Sosyal türden olgunluk

- İçsel motivasyon ve başarı arzusu geçeri ilişkiler davranışı

“Zeka” iletişimi konusunda beşeri ve çalışanlar arasında işbirliği havası yaratabilmek için uygun olan dışsal motivasyonu uygulayabilme ile ilgili yetenekler şeklinde kendini gösterir. Genel olarak liderin zeka düzeyi ortalama bir elemanın zeka düzeyinden pek az üstündür. “Sosyal olgunluk” bir kimsenin gerek yenilgi gerekse başarı karşısında kendisine hakim olabilmesi, kendisine güvenebilmesi, kendi kendisine saygı duyabilmesi gibi hususları içerir. “İçsel motivasyon ve başarı güdöleri” üst düzeydeki ihtiyaçları içerir. Bir liderin ihtiyaçları, başarıya ulaşabilmek, tanınmak, itibar görmek ve ilerleyebilmek ile ilgili istek ve arzuları, bir hedefe ulaşabildiği takdirde, ondaki şevkin artmasına yol açar. Bu lider durumunda bulunan kimsenin içsel güdülerini tatmin edebilme yollarını aradığı hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreçtir. “Beşeri ilişkiler davranışları” deyimi, organizasyonun etkili olabilmesi için çalışanlar arası işbirliğinin zorunluluğunu ileri sürer. Burada liderler işe yönelik olma yerine insana yönelik olmak eğilimindedirler. Nitelikler çalışanların iyi niyeti ve dürüstlüğüne dayandığı için McGregor’un “Y” teorisinden kaynaklanırlar.

Bir lider tarafından uygulanan işlevler, bir yöneticinin uyguladığı işlevlerden daha özel veya somuttur. Böyle olmakla beraber, bir liderin işlevlerini iyi bir şekilde uygulayıp uygulamaması, organizasyonu başarıya veya başarısızlığa götüren bir unsur olabilir. Bir liderin fonksiyonları şunları kapsayabilir: (Gordon, 1998)

- Uzlaştırma: Organizasyon üyeleri izlenmesi gereken yol konusunda anlaşılmadıkları zaman lider durumunda bulunan kimse bazen arabuluculuk yaparak veya çözüm ile ilgili kararı kendisi vererek sorunu çözümleyebilir. Her türlü durumda bir kararın bir an önce verilmesi son derece önemlidir. Böyle olduğu takdirde bir organizasyon gelişme hızında kesinti veya değişiklik olmaksızın faaliyetlerini sürdürebilir.
- Önerilerde Bulunma: Bir liderin önerilerde bulunması, fikir ve görüşlerini, direkt bir emir şekline başvurmaksızın elemanlarına aktarabilme olanağını sağlar. Aynı zamanda elemanın itibarı korunmuş ve karara katılabilmesine imkan verilmiş olur. (Huibregsten, 1991)

- **Amaçların belirlenmesi:** Bir organizasyonun amaçları otokratik olarak sağlanmaz, bunların lider tarafından belirlenmesi gerekir. Organizasyonların etkin olabilmesi için bu amaçların organizasyon bünyesine uygun ve üyelerin birlikte çalışabilmesine imkan verecek türden olması gerekir.
- **Tutku:** Tutku, kişinin işini iyi yapabilmesini ve motivasyonunu sağlar. Yapılacak işleri düşündüğünde sıkılan, zevk almayan bir lider kendi işini iyi yapamayacağı için liderlik de yapamaz. (Giampalmi, 2000)
- **Katalize Etme:** bir organizasyon içinde bir hareketi başlatmak veya artırabilmek için bir güce ihtiyaç vardır. Bu güç, lider durumunda bulunan kimse tarafından, kendisine bağlı elemanlarda çalışma arzusu uyandırabilmek için bir katalizör olarak hareket etme yoluyla sağlanabilir.
- **Güven Sağlama:** Sorunlarla karşılaşıldığında olumlu ve iyimser bir tavır takınmakla bir lider kendisine bağlı elemanlarda güven duygusu uyandırabilir. Bu güvenlik, organizasyonun üyeleri için son derece önemlidir ve liderin tutumu sonucu kolaylıkla sarsılabilir. Çünkü, iyi de olsa, kötü de olsa, bir liderin tutum ve davranışları eninde sonunda elemanlar tarafından aynen uygulanır. Doğruluk ve güven, özellikle zamanın en değerli kaynak olduğu günümüzün hızlı iş hayatında çok daha önemlidir. Kısaca, insanlar size güvenirlerse size zamanlarını ayırırlar. (Giampalmi, 2000)
- **Temsil Etme:** Lider durumunda bulunan kimse, başında bulunduğu organizasyonu dış çevrelere karşı temsil eder ve aynı zamanda organizasyonun bir simgesi olarak görünür. Organizasyonun dışında bulunan kimseler, lider durumunda bulunan kimsenin bıraktığı izlenime dayanarak organizasyon hakkında hükme varırlar. Lider hakkındaki izlenim olumlu ise, organizasyon hakkında da olumlu bir izlenim oluşur, değilse olumsuz bir izlenim ortaya çıkar.
- **İlham Verme:** İnsan ihtiyaçlarından birisi, değer ifade eden ve önemi olan bir iş görmektir. Lider durumunda bulunan kimse kendisine bağlı elemanlara yaptıkları işin değerli ve önemli olduğunu hissettirmek yoluyla onları organizasyonel amaçları kolaylıkla benimseyebilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için etkin bir biçimde çalışmalarını hususunda şevklendirmiş olur.

- **Övgü:** Başka bir insan ihtiyacı de başkalarından beklenen itibar ve onlar tarafından tanınmadır. Liderler kendilerine bağlı elemanların bu ihtiyaçları yönünden doyuma ulaşabilmelerinde onları içtenlikle övmek yoluyla onlara yardımcı olabilirler. Bu övgüyü onlara işlerinin önemli olduğunu, yaptıkları işlerin beğenildiğini ve onlara karşı içten sevgi duyduklarını göstermek yoluyla belirtebilirler. (Wadsworth, 1999)
- **Vizyon:** Bir sürü yolun ortasında, nereye gittiğini bilmeyen biri hedefine ulaşamaz. Yanlış yol seçtikten sonra arabanın hızını değiştirmek veya dikkatli gitmek kişiyi hedefe ulaştırmaz. Lider, vizyon sahibi olmalıdır. Bunun kısa veya uzun vadeli olması önemli değildir. Önemli olan, doğru vizyon olmasıdır. Günümüzde Jack Welch, Robert Horton, Percy Barnevik gibi CEO'ların kendi organizasyonları için açık ve başarılı vizyonları vardır. Fakat bu başarı kendilerinin liderlik yeteneklerinden ve tüm organizasyonu bu vizyonu başarmaya isteklendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Elbette her liderin bir vizyonu vardır. Fakat önemli olan vizyonu gerçekleştirebilmektir. Bunun için, liderin bütün hareketleri bir tek noktaya odaklanmalıdır: organizasyonda herkes için doğru bir çevre ve çalışma ortamı oluşturmak. Vizyon ancak bu şartlar altında gerçekleştirilebilir. (Huibregsten, 1991)
- **Cesaret:** Kanaatlerinde ve prensiplerinde cesur olmalıdır. Patronuna, vizyonunun modasının geçmiş olduğunu söylemek elbette kolay değildir. Aynı zamanda kendi kendine de kendi vizyonunun oldukça eskimiş olduğunu kabul ettirmek zor olabilir. Bazen liderlik ve cesaret kişiye başkası tarafından ister istemez kazandırılmış olabilir. John F. Kennedy'ye bir deniz savaşı kahramanı olabilecek cesareti nereden bulduğunu sorduklarında, "çok kolay, onlar benim gemimi batırdı" cevabını vermiştir. (Giampalmi, 2000)

5.2.1 İDEAL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

İdeal kişilik kavramı, bireylerce onaylanmış normlara ve davranışlara sahip olmayı ifade eder. Mükemmel liderlik ise ideal kişilik özelliklerine sahip olmakla mümkün olabilir. Liderlik, bir işi başkalarına sevdirek yaptırmaktır. Mükemmel liderlikte takipçilerin lidere uymasını sağlayan maddî müeyyideler yoktur. İzleyiciler sırf sevdiklerinden ve ortamla ilgili onaylanmış oldukları normlara sahip olduğundan

dolayı lideri desteklerler. Bu da lider adayı bireylerin ideal kişilik özelliklerine sahip olmasını gerektirmektedir. İdeal kişilik özellikleri ise aşağıdaki gibi ana başlıklar altında toplanabilir.

- **Kavramsal öğrenme becerisi:** Bireyin belleğine almış olduğu bilgiyi mevcut durumla değerlendirerek yeni birtakım sonuç ve bulgulara ulaşma şeklindeki öğrenmedir. Bu tür öğrenme, bilginin hafızaya alınmasının ötesinde sentezleme yoluyla kavramlardan yeni sonuçlar üretmeyle ilgilidir.
- **Sosyal öğrenme becerisi:** Farklı sosyal rolleri tanımlayabilme becerisi olarak da adlandırılan sosyal öğrenme becerisinin birinci şekli taklit olup hayatta en çok rastlanan öğrenme yoludur. İkincisi ise modellemedir. Bu öğrenmede model alınan kimsenin sadece davranışları değil aynı zamanda bazı tutumları da örnek alınır.
- **İletişim becerisi:** Bireyin kendisini ifade edebilmesi ve başka bireylerle uyum içinde yaşayabilmesi açısından en önemli özelliklerden birisidir. Başarısız liderlerin genelde en çok tenkit edilen yönü astlarıyla iletişim kuramamaları olduğu gibi başarılı liderlerin en önemli özelliklerinden biri de iletişim becerisidir.
- **Beşerî ilişkiler becerisi:** Yaşadığı ortamdaki diğer insanlarla uyum içinde yaşayabilme becerisidir. Özellikle organizasyonun alt kademelerinde insanlarla devamlı iletişim içinde bulunan kademelerdeki bireyler için önemlidir.
- **Analitik beceri:** Ferdin karşılaştığı sorunlarını çözmede değişik mantıklı çözüm üretebilme ve bilimsel metotlarla problem çözebilme becerisidir. Bu beceri özellikle çevresel belirsizlik ortamlarında stratejik karar verme durumunda olan liderlerin sahip olması gereken bir özelliktir. (İbicioğlu, 1998)

5.2.2 DUYGUSAL ZEKA

"Duygusal zeka" terimi, ilk olarak 1990'da Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer tarafından kullanılmıştır. Daha sonra Harvard Üniversitesi'nden ve The New York Times'da davranış ve beyin bilimleri konularından sorumlu psikolog Daniel Goleman

tarafından geliştirilmiş ve duygusal zeka becerilerinin, bilişsel zeka dediğimiz (IQ) 'dan daha önemli olduğunu ilk olarak 1995 yılında yayınlanan "Duygusal Zeka" adlı kitabında kanıtlamaya çalışmıştır. Başarı için önemli gibi görünen duygusal nitelikleri betimlemek için bu terimden yararlanılmıştır. Bu nitelikler şunları kapsar: (Goleman, 1999)

- Empati.
- Duyguları ifade etme ve anlama.
- Mizacını kontrol etme.
- Bağımsızlık.
- Uyum sağlayabilme.
- Beğenilme.
- Kişiler arası sorunları çözme.
- Sebat.
- Sevecenlik.
- Nezaket.
- Saygı.

Dr. Daniel Goleman, "duygusal zekayı kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi, ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" olarak tanımlıyor. Goleman'a göre beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından ürüyor. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yaptığımız her şeyde birlikte çalışıyor ve gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zeka becerilerine bağlıdır.

5.2.2.1 EQ VE IQ

Sosyalbilimciler, bir insanın IQ'sunu tam olarak neyin oluşturduğu konusunda tartışmaktadırlar fakat birçok uzman, bellek, sözcük dağarcığı, anlama, sorun çözme,

soyut muhakeme, algılama, bilgi işleme ve görsel-motor becerilerini içeren, hem sözel hem de sözel olmayan yetenekleri belirleyen Wechsler Zeka Ölçüleri gibi standartlaştırılmış zeka testleriyle ölçülebileceği konusunda hemfikirdir.

Duygusal zeka (EQ)'nın anlamı daha karışıktır. Salovey ve Mayer duygusal zekayı ilk olarak şöyle tanımlamışlardır: "Kişinin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren, sosyal zekanın bir alt kümesidir".

Gerçek şu ki, duygusal zeka asla ölçülemeyecek de olsa, yine de anlamlı bir kavramdır. Nezaket, kendine güven ya da saygı vb. gibi kişisel ve sosyal özellikleri kolayca ölçemesek de, çocuklarda bunları kolayca tanıyabilir ve önemleri konusunda hemfikir olabiliriz.

Duygusal zeka becerileri, bilişsel (Intelligence quotient-IQ) becerilerin karşıtı değildir, daha çok kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada dinamik bir etkileşim halindedirler. Belki de bilişsel zeka ile duygusal zeka arasındaki en önemli fark, doğanın bir çocuğun başarı şansını belirlemeyi bıraktığı yerden devam etmek üzere ebeveynlere ve eğitimcilere bir fırsat yaratan duygusal zekanın daha az kalıtım yüklü olmasıdır.

Araştırmacılar arasında akademik zekanın, duygusal yaşamla pek ilgisi olmadığı görüşü hakimdir. Aramızdaki en zeki insanlar gem vurmadıkları tutkuların, söz geçiremedikleri dürtülerin esiri olabiliyor; yüksek IQ'lu (Intelligence Quotient) kişiler özel yaşamlarını hayret edilecek ölçüde kötü yönetebiliyor. Goleman'a göre IQ 'nın hayattaki başarıya katkısı en fazla yüzde yirmidir; geri kalan yüzde sekseni belirleyen başka etkenler vardır. Bir başka gözlemcinin de belirttiği gibi bir kişinin toplumda edindiği yeri, sonuçta IQ dışında kalan ve sosyal sınıftan şansa kadar uzanan etkenler belirlemektedir.

Eşit umut vaat eden, eşit eğitime ve imkanlara sahip kişilerin farklı yazgılarını açıklamakta da IQ'nun pek yardımı olduğu söylenemez. 1940'larda Harvard'dan mezun olan 95 öğrenci orta yaşlarına kadar takip edildiğinde, okul sınavlarında en yüksek puanları alan kişilerin, daha düşük puanlı arkadaşlarına oranla maaş, verimlilik ve kendi alanlarındaki konumları açısından çok daha başarılı olmadıkları gözlenmiştir. Daha da ötesi, bu kişiler ne hayatlarından daha hoşnut, ne de arkadaş,

aile ve aşk ilişkilerinde daha mutlu oldukları gözlenmiştir. Bu örnekte görüldüğü gibi akademik zeka yaşamın getirebileceği değişiklikler ve imkanlara hazırlıklı olmayı neredeyse hiç sağlamamaktadır.

Duygusal yetenek, bir meta-yetenektir; yani, ham zeka dahil, var olan diğer yeteneklerimizi ne kadar iyi kullanabileceğimizin belirleyicisidir. Birçok bulgu gösteriyor ki, duygusal yetenek sahibi-kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen- kişiler, hayatın her alanında-gerek romantik, yakın ilişkilerde, gerekse kuruluş içi politik ilişkilerde başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama becerisinde- avantajlıdırlar.

5.2.2.2 DUYGU KÜMELERİ

Amerikalı psikolog Dr. Daniel Goleman duyguyu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmaktadır. Karışımları, çeşitlemeleri, mutasyonlarıyla yüzlerce duygudan söz edilebilir. Tüm araştırmacılar aynı kanıda olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir. Bu kümelerin başlıca adayları ve bazı üyeleri şöyledir: (Goleman, 1999)

- **Öfke:** hiddet, hakaret, içleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik nefret ve şiddet
- **Üzüntü:** acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon
- **Korku:** kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet; patolojik olduğunda ise fobi ve panik
- **Zevk:** mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani
- **Sevgi:** kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet

- Şaşkınlık: şok, hayret, afallama, merak
- İğrenme: hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma
- Utanç: suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet

California Üniversitesi'nden Paul Ekman'ın keşfine göre belirli yüz ifadelerinden dördünün (korku, öfke, üzüntü, zevk) sinema ya da televizyonla karşılaşmamış oldukları tahmin edilen okuma yazma bilmeyenler de dahil olmak üzere, dünyanın değişik kültürlerinden insanlar tarafından tanınmasının de duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür. Ekman, Yeni Gine'nin ücra yaylalarında tecrit edilmiş halde yaşayan Taş Devri'nden kalma Fore kavmine varıncaya en uzak kültürlerin insanlarına göstermiş ve nerede olurlarsa olsunlar, insanların aynı temel duyguları tanıdığını görmüştür.

Dr Daniel Goleman da duyguları kümeler ya da boyutlar bağlamında düşünmekte ; öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, utanç ve benzeri başlıca kümeleri duygusal hayatımızın sonsuz çeşitliliğinin bir kanıtı olarak görmektedir. Bu kümelerden her birinin özünde, temel bir duygusal çekirdek bulunduğunu ve bu çekirdekten temel duygunun akrabalarının sayısız mutasyonlarla halkalar halinde yayıldığını vurgulamaktadır. Dr. Goleman dış halkalarda ruh halleri olduğunu; teknik açıdan bunların duygudan çok daha sessiz ve kalıcı olduğunu belirtmektedir.(bütün gün öfkenin hararetine kapılmak ender rastlanan bir durumken, örneğin hırçın ve sinirli bir ruh hali içinde bulunmak o kadar ender görülen bir hal değildir ve bu ruh hali daha kısa süreli öfke nöbetlerini kolayca başlatabilir). Ruh halinin ötesinde mizaç, yani insanları melankolik, çekingen ya da neşeli yapan belli bir duygu ya da ruh halini uyandırma eğilimi vardır. Bu tür duygusal yatkınlıkların ötesinde de; klinik depresyon-ya da insanın kendisini zehirleyen bir duruma mahkum olduğunu hissettiği-sürekli kaygı gibi bariz duygu bozuklukları bulunmaktadır.

5.2.2.3 LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA

Yüksek düzeyde teknik bilgi ve zekaya sahip bazı insanların liderlik pozisyonunda başarısızlıklarına karşın, daha alt düzeyde teknik bilgi ve zekaya sahip bazı

insanların da başarıları ile ilgili anekdotlar, liderlik için doğru kişi olmanın bir bilimden ziyade bir sanat olduğuna dair yaygın söylevleri desteklemektedir. Bununla birlikte başarılı liderlerin kişisel stilleri de değişiklik göstermektedir: kimisi en üst noktadan bildirilerde bulunurken; bazıları daha analitik davranmaktadır. Bunlara paralel olarak farklı koşullarda farklı liderlik stilleri ortaya çıkmaktadır: yeniden yapılanmada daha otoriter bir güç görülürken; bir şirket evliliği esnasında daha duyarlı bir davranış sergilenmektedir.

Ancak başarılı liderlerin hepsindeki ortak özellik, hepsinin duygusal zekaya sahip olmasıdır. Ama bu demek değildir ki, zeka ve teknik beceriler gereksizdir. Zeka ve teknik beceriler başlangıç kapasitesini teşkil eder yani, bir lider için giriş seviyesi ihtiyaçlarıdır. Araştırmalar göstermiştir ki, liderlik için gereklilik koşulu duygusal zekadır. Her ne kadar bir zekaya, analitik düşünceye sahip olup sınırsız fikirler üreten bir kişi duygusal zeka olmadan liderlik yapamaz.

Günümüzde büyük şirketler, liderlik için olası yıldız adayların tanımlaması, geliştirilmesi ve atamalarında yardımcı olmaları için tecrübeli psikologları işe almaktadır. Aralarında British Airways ve Credit Suisse gibi büyük ve global firmaların bulunduğu 188 şirket üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, bu örgütlerde başarılı performansların hangi kişisel becerilere bağlı olduğunu ve ne derecede olduklarını belirlemektir. Bu araştırmanın sonucunda beceriler üç grupta toplanmıştır: teknik beceriler örneğin, muhasebe ve iş planlama; kavramaya yönelik beceriler, örneğin analitik düşünce; ve duygusal zekayı yansıtan beceriler, örneğin değişimi yönetme becerisi ve diğer insanlarla çalışabilme. Araştırma verileri incelendiğinde ortaya çıkan tablo, zekanın ve teknik becerilerin başarılı performansta lokomotif görevi gördüğü ancak, bunların başarılı performanslarda oranları hesaplandığında, duygusal zekanın her seviyedeki iş için diğer faktörlere nazaran iki kat daha önemli olduğu görülmektedir.

Özellikle teknik becerinin ihmal edilebildiği üst düzeyde, duygusal zekanın önemi giderek artmaktadır. Başka bir deyişle, daha yüksek bir sırada bulunan bir kişinin (üst düzeyde performansla sahip) başarısında duygusal zekanın önemi daha da fazla olmaktadır. Örneğin, bir üst düzey yöneticisinin profilinde ki farklılığın %90'ını kavramsal becerilerden ziyade duygusal zekaya bağlanmaktadır. Araştırmaların bir diğer aşagıda duygusal zekanın geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır.

5.2.2.4 DUYGUSAL ZEKANIN ELEMANLARI

- **Kendini Tanıma:** Bir insanın kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaç ve motivlerini tanıması ve anlamasıdır. Hem kendilerine hem de başkalarına karşı dürüsttür.

Yüksek düzeyde kendini bilen kişiler, sahip olduğu özelliklerin, duyguların diğer insanları nasıl etkileyeceği konusunda da haberdarlardır.

Kendi değer ve amaçlarını bilir. Nerede ve niçin bulunduğu bilincindedir. Örneğin, çok iyi gelir vadeden bir işin uzun vadedeki amaçlara ve değerlere uymuyorsa değerlendirmeye alınmaması gibi, karar alımlarında değerler ve amaçlar önemli rol oynar.

Kendini tanıma özelliği şu şekillerde ortaya çıkar:

İlk ve öncelikli olarak kendini tanıma, dürüstlük ve gerçekçi olarak kendini değerlendirme olarak ortaya çıkar. Kendini tanıyan insan kendi duyguları ve diğer insanlar üzerindeki etkileri hakkında doğru ve açık konuşur, gerektiğinde bile karmaşık ve taşkınlıkla konuşmaz.

Bir insanın kendini tanıması zaman zaman işe alma sırasında da ortaya çıkar. Kendisine, duygularına yenilmesi ve pişmanlıkları hakkında sorular sorulduğunda, kendini bilen kişi açık bir şekilde hatasını kabul edecek ve hikayesini gülümseme ile anlatacaktır.

Ayrıca kendini tanıyan insan, performansı ile de tanımlanabilir. Kendi zayıf ve güçlü taraflarını bilen ve bunları konuşmaktan çekinmeyen insanlar sık sık yapıcı eleştirilere kendilerini açarlar. Aksi durumda, daha düşük düzeyde bu özelliğe sahip bir kişi çevreden gelen mesajları bir tehdit olarak algılayacaktır.

Kendini bilme ile ilgili bir diğer özellik kendine güvendir. Kendi kapasitesi hakkında bilgiye sahiptir, ne zaman yardım isteneceğini bilirler, iş sırasında aldıkları risk hesaplanmıştır. Üstesinden gelemeyeceği işlerle ilgilenmezler, güçlü taraflarıyla oynarlar.

Örneğin, strateji ile ilgili bir toplantıya çağırılmış genç bir orta düzey yönetici, sağlam bir mantığa ve önerilere sahip olduğunu bilebilir ancak aynı zamanda oturumda zayıf bir konumda olduğunu da bilir.

- **Kendi Kendini Ayarlama:**

Bu özellik bir insanın kendi kendine bir iç sohbeti gibidir ve bizi duygularımıza esir olmaktan alıkoyar. Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilir ve duygusal dürtülerle karşılaşabilir ancak, bazı insanlar bunları kontrol altına almayı ve elverişli bir şekle dönüştürmeyi başarabilirler.

Örneğin, şirket başkanı karşısında elemanları zayıf ve başarısız bir performans sergilemiş bir yönetici kendi kontrolünü kaybederek bağırabilir ve masalara vurabilir yada herkese kızgın kızgın bakarken sessizliğini muhafaza etmeye devam edebilir. Ama kendi kendini ayarlama konusunda yetenekli bir yönetici ise farklı bir yol tercih edecektir. Takımın zayıf performansını kabul edecek, hızlı ve sert yargılarda bulunmaksızın dikkatli kelimeler seçecek, bunu takiben de başarısızlık sebebi üzerinde durmak için geri dönecektir. Yetersiz çabada kişisel problemler var mıdır? Hafifletici sebepler var mıdır? Yenilgide kendi rolü nedir? gibi sorular üzerinde durduktan sonra, grubu bir araya toplayarak durumu ortaya koyacak ve kendi önerilerini sunacaktır.

Neden bu özelliğin liderlik için önemli olduğu düşünülürse, öncelikli olarak kendi duygularını ve dürtülerini kontrol eden bir kişi mantıklıdır ve bir güven ve adalet ortamı yaratacaktır. Böyle bir ortamda, politika ve iç mücadeleler azalacak, verimlilik ise artacaktır. Yetenekli insanlar organizasyon içinde toplanacak ve ayrılma için bir niyet taşımayacaklardır.

İkinci olarak, kendi kendini ayarlama özelliği rekabetle ilgili nedenler içinde önemlidir. Günümüzün hızla değişen, belirsizlik ortamı içinde sık sık şirket evlilikleri ve ayrılımlar söz konusudur. Teknolojik değişim baş döndürmektedir. Kendi duygularının efendisi olan kişi değişime ayak uyduracaktır. Yeni bir değişim programı ilan edildiğinde paniğe girmeyecektir. Ön yargıları bir yana bırakıp, bilgileri araştırarak, proje hakkında açıklamaları dinleyecektir. Değişim başladığı zaman, onunla birlikte hareket edecektir. Örneğin, büyük bir üretici firmada bir yöneticiyi ele alalım. Uzun süreden beri kullanılan yazılım

değiştirilecektir ve yeni programa bağı olarak veri akış sistemi de değiştirilecektir. Bu değişim programına karşı bir çok kişi direnç gösterecek, yeni sistemi getireceği tahribatı vurgulayacaklardır. Ancak bu yönetici yeni programın nedenleri üzerinde durmuş ve yeni yazılımın becerileri üzerinde ikna olmuştur. Bunu takiben de, bir çok meslektaşının aksine eğitim programlarına katılmış ve bunun sonucunda da teknolojiyi etkin kullanabildiği için hızla yükselebilmıştır.

Diğer yandan, kişisel bir fazilet olmanın yanında örgütsel bir kuvvet olan bütünlük ve dürüstlük açısından da kendi kendini ayarlama özelliğinin önemi vardır. Örgütteki bir çok sorunun nedenini düşüncesiz hareketler teşkil etmektedir. İnsanlar planlı bir şekilde maliyetleri şişiremez, kârlılığı düşüremezler. Örneğin gıda sektöründe büyür bir firmanın yöneticisini ele alalım. Bu yönetici dağıtıcılarla yapılan görüşmelerde maliyetler konusunda tamamen dürüst davranmakta, maliyetleri detaylı olarak yansıtarak onların fiyatlandırmayı daha doğru ve gerçekçi kavramalarını sağlamaktadır. Böylece, maliyetleri saklı tutup kısa dönemli karlılığı arttırmak yerine dağıtıcılarla uzun dönemli sağlam ilişkiler kurmaktadır.

Sonuç olarak kendi kendini ayarlama, düşünce ve fikir için eğilim, değişim ve belirsizlik altında rahat davranabilme ve dürüstlük olarak yansımaktadır.

- **Motivasyon**

Tüm etkin liderlerin sahip olduğu bir özellik varsa bu motivasyondur. Onlar beklentinin ötesinde başarıya yönelmişlerdir. Anahtar kelime “başarı” dır. Bir kısım insan özellikle dış faktörlerden motive olur, örneğin yüksek maaş, prestij, etkileyici bir unvan gibi. Ancak liderlik potansiyeline sahip kişilerde ise motivasyon kaynağı başarıdır.

Eğer bir insan dış faktörlerden ziyade başarıya dayalı bir motivasyon içinde ise bunun ilk işareti, işine duyduğu aşktır. Bu tür insanlar yaratıcı fırsatlar ararlar, öğrenmeyi severler ve daha iyi yapmak için sonsuz enerjiye sahiptirler. Örneğin bir kozmetik üreticisinin yöneticisi, satış rakamlarına ulaşmak için 2 hafta beklemekten bıkmıştır ve çözüm olarak otomatik bir telefon sistemi kurdurmuştur. Bu sistem ile yönetici her gün saat 15⁰⁰’ da otomatik bir mesaj göndermekte, bunun sonucu olarak satıcılar harekete geçerek günlük bilgileri

tuşlar vasıtasıyla iletmektedir ve böylece geri dönüş zamanı haftalardan güne indirilmiştir.

Bu örnekten, başarı ile motive olan kişilerin iki özelliği ortaya çıkmaktadır. Sürekli olarak performans çıtalarını yükseltme ve skora ulaşmaktan zevk alma. Başarı ile motive olan kişi ilk çıta aşıldıktan sonra daha üste çıkmanın yollarını arar. Normal olarak kendini bilen kişi limitlerini bilir ancak kolay hedeflerle de ilgilenmez.

İlginç olan bir olay da, yüksek düzeyde motive olmuş bir insan sonuçlar negatif olsa bile iyimserliğini koruyabilmesidir. Başarısızlıkların ardından gelen depresyonun üstesinde gelmek için kendi kendini ayarlama ile başarıya dayalı motivasyonun kombinasyonu oluşturulabilir. Örneğin, büyük bir yatırım firmasındaki bir portföy yöneticisi bir kaç başarılı yılın ardından peşi sıra gelen başarısızlıklar sonucu önemli müşterilerini kaybetmiştir. Bazı insanlar başarısızlıkta nedenleri kontrol dışı olarak tanımlarken bazıları ise direkt kendilerini sorgulamaktadırlar. Bu yönetici ise, kendine gelmede başarılı olacağını kanıtlamak için bir fırsat görmüştür. İki yıl sonra üst düzey bir yönetici olduğunda bu deneyiminin şimdiki başarısında önemini vurgulamıştır.

Yüksek düzeyde motivasyon için bir diğer göstergede örgüte bağlılıktır. Eğer bir kişi işini seviyorsa, o işi gerçekleştirmek için örgüte bağlılık gösterecektir. Özellikle yüksek transfer ücretlerine karşın hala firmada kalınması bulun en iyi göstergesidir.

Başarıyla motivasyon ile güçlü bir liderlik arasındaki ilişkiyi anlamak güç değildir. Eğer bir kişi sürekli olarak başarı için yüksek çıtalar seçiyorsa, liderlik konumuna geldiğinde bunu örgüt içinde yapacaktır. Kendisi gibi özelliklere sahip insanlardan oluşan bir ekip kuracaktır. İyimserlik ve örgüte bağlılık liderlik için temel özelliklerdir ve onların eksikliğinin yaratacağı problemler büyük olacaktır.

- **Başkalarının Fikir ve Duygularıyla İlgilenme**

Duygusal zekanın boyutları arasında en kolay tanınacak olanıdır. Ancak bu özellik iş dünyası dışında bir kavram gibi durmaktadır. Çok nadir olarak insanlar bu özelliklerinde dolayı taktir toplar ve ödüllendirilirler.

Lider için bu özelliğın anlamı, diğerk faktörlerin yanında karar alam süreci içinde insanların fikir ve duygularını da dikkate almaktır.

Büyük iki finansal şirketin birleşmesi sırasında, tüm birimlerde atılması gereken işler ortaya çıkmıştır. Bu durumda, yöneticilerden birisi çalışanları toplayarak karamsar bir tablo çizmiş ve daha sonra işten ayrılacak olan bir takım kişiler hakkında ağır değerlendirmelerde bulunmuştur. Ancak. Diğerk bir yönetici üzüntüsünü dile getirmiş ve çalışanlarına adil davranacağı ve bilgilendireceğı konularında söz vermiştir. Bu iki yönetici arasındaki fark empatidir. İlk yönetici, kendi akıbeti konusunda üzgündür ve morali düşük olan insanların duygularıyla ilgilenmemektedir. İkinci yönetici ise, çalışanların duygularından haberdardır ve sözlerini tartılı seçmiştir. Sonuç olarak, ilk birimdeki yönetici yetenekli çalışanlarını kaybederken, diğerk bir yandan liderlik gücünü arttırırken bir yandan da birimin verimliliğini korumayı başarmıştır.

Empatinin liderlik açısından önemi hakkında üç önemli neden sayılabilir: artan takım kullanımı, hızlı globalleşme ve yeteneğı koruma üzerinde artan bir ihtiyaç.

Günümüzde bir çok faaliyet takımlar bazında gerçekleştirilmektedir. Bu takımlar bir çok konuda fikir birliğine varmak zorundadır. Oysaki normal hayatta bile çoğı zaman iki kişinin görüş birliğine varması çok güçtür. Kişi sayısı arttığı zaman durumun zorluğu ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak bir takım lideri, herkesin görüşlerini hissetme ve anlama yeteneğine sahip olmalıdır.

Örneğın, büyük bir IT firmasının bir pazarlama yöneticisi, işlerle fazla yüklenmiş ve terminal açısından sıkıntıya giren bir grubun başına getirildiğinde, grup üyeleri arasından yüksek bir gerilim vardı ve grup üyelerini bir araya getirmek ve örgütün etkin bir elemanı haline getirmek imkansız gibi görünüyordu. Bu koşullarda, yönetici öncelikli olarak birebir mülakatlar ile her üyenin duygu ve fikirleri hakkında bilgi sahibi olmuş ve bu bilgiler ışığında grubu bir araya getirmeyi başarmıştır. Toplantılar sırasında üyeleri açık konuşmaları konusunda cesaretlendirmiş ve yapıcı eleştirilere yardımcı olmuştur. Kısacası, empati yoluyla takımın duygusal baskısını anlayabilmiştir. Grup kendi içinde ve firma çapında kazanmakla kalmamış uluslar arası platformda da üne kavuşmuştur.

Günümüzün globalleşen dünyasında, kültürler arası ilişkiler esnasında kolaylıkla yanlış anlamalar olabilmektedir. Empati bu noktada panzehir konumundadır. Örneğin, bir Japon firması karşısında bir proje hakkında bilgi veren Amerikalı danışmanlar, Amerika'da sonu gelmez soru bombardımanına alışmış olmaları nedeniyle sessizce sunumu izleyen Japonlar karşısında zor durumda kalabilmektedirler.

- **Sosyal Beceriler**

Sosyal olarak yetenekli kişiler geniş bilgi çevrimlerine sahip olmak isteyecekler ve insanlararası genel bir zeminin bulunması ile uyumun sağlanması konusunda da yeteneklidirler.

Sosyal beceriler bir bakıma diğer duygusal zeka boyutlarının bir sonucudur. Hem kendi duygu ve düşüncelerini hem de diğerlerininkini anlayan ve kontrol eden bir kişi, insan ilişkilerini kurmada etkili olacaktır. Başarıya dayalı motivasyon ve optimistik davranışlar da bu ilişkilerin kurulmasında katkıda bulunacaktır.

Diğer boyutlara nazaran bir çok firmada sosyal beceriler liderlik için daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü liderin etkili olarak ilişkileri yönetmesi gereklidir. Kısaca, liderin işi insanlara bir işi başarmaktır ve sosyal beceriler bunu mümkün kılarlar. İnsanlar her zaman tam olarak ilgilerini yansıtamaz, motivasyon ise hırsın insanlara aktarılmadığı sürece işe yaramaz. Sosyal beceriler tüm bunları işe yarar hale getirir.

5.2.3 ETKİLİ LİDERLİK EĞİTİMİ

Liderlikle ilgili özellik ve yeteneklerin doğuştan mı, yoksa sonradan mı kazanıldığı sorusu her dönemde tartışma konusu olmuştur. Kişilik yapısına bağlı özellikler insanlara genler yoluyla geçer, ancak birtakım özellik ve yeteneklerin sonradan kazanılabileceği konusunda görüş birliği vardır. Eğitim ve deneyim faktörleri, liderlikte etkililik sağlanmasında önemli rol oynar. (Yılmaz ve Tütek, 1991)

Liderlik eğitimi konusu artık detaylı olarak ele alınan bir konudur. Bu konuda programlar yapılmakta, seminerler vs yoluyla liderlik özellikleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu konuda yazılan kitap sayısı da oldukça fazladır. Liderlik

özelliklerinin eğitimi için ortaya konan bazı prensipler vardır. Bu prensipler ortak olarak bazı ana başlıklar altında toplanabilir. Bunlar şöyledir:

1. Dürüst yaşayın ve örnek bir insan olun. Vicdanınızın sesini dinlediğinizde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu size fısıldayacaktır. Dürüstlük, bütün yüksek performanslı organizasyonlarda ortak olan yönetime güven duygusunu sağlayacaktır. (Neff, 2000) Liderler değişimi zorla yönetebilirler, fakat çalışanlarının güvenlerinden gelen büyük gücü zorla elde edemezler. Güvenilir liderler, çalışanlarıyla duygusal bir bağ kurarlar. Bu duygusal bağ şu şekilde kurulur. Birincisi, onlar güvenilir kişilerdir. Onlara karar vermede ve davranışlarında yön gösteren güçlü bir değer kümeleri vardır. Bu değerler, insanlarda onun saygın bir kişilik olduğu hissini uyandırır. İkincisi, onlar samimidirler. Konuşmalarında, sözcüklerinde, ses tonlarında, beden dilinde ve davranışlarında büyük bir uygunluk vardır. Başkalarında onların göründükleri gibi oldukları inancını sağlarlar. Üçüncüsü, onlar ulaşılabilir kişilerdir. Onlar salonda, alt katlarda ve diğer çalışanlar arasında görülebilirler. Yoğun programlarına rağmen organizasyonun her kademesinden gelen talepleri hoş karşılarlar. En önemlisi muhataplarını dikkatlice, etkin bir şekilde dinlerler. Onlarla konuşanlar, kendini dinleyen birileri olduğuna inanırlar. Son olarak onlar bu güveni başkalarına da yayarlar. Kendilerine güvenildiği gibi onlar da başkalarına güvenmek isterler ve bunu sağlamaya çalışırlar. (Butterfield, 2000)
2. Bir kazanma stratejisi veya “büyük düşünce” geliştirin. Günümüzün rekabetçi ortamı kazanma stratejilerine olan ihtiyacı artırmaktadır. Bir işletmede lider, muhakkak şirket avantajları ve tüketici ihtiyaçlarına dayanan bir kazanma stratejisi oluşturmanın kaynağı olmalıdır. Bu talepler, tüketiciyi dinleme ve rekabeti izleme sonucu oluşur. Liderler sadece büyük değil, aynı zamanda doğru fikirlerin sahibi olmalıdır.
3. Müthiş bir yönetim ekibi oluşturun. American Online’dan Steve Case’in dediği gibi “şirketler insan toplulukları olduğundan, sonuçlar doğrudan yönetim ekibinin kalitesine bağlanacaktır.” (Neff, 2000) Yönetim ekibi oluşturma konusu grup liderliği konusunda detaylı olarak ele alınmıştır.

4. Çalışanları, mükemmel şeyleri başarmaya esinlendirin. Güçlü eğilimler, insanların işleri hakkındaki davranışlarını etkiler. Bugün çalışanlar, işleri hakkında daha derin manalar aramaktadır. Liderler çalışanlarının bu ihtiyaçlarını ve en derin motivasyonlarını kullanmak zorundadırlar. İnsanları esinlendirme konusunda tüm liderler belirgin bir şekilde aynı şeyleri kullanırlar: sürekli iletişim, dikkatli dinleme, hatalara karşı tolerans, pozitif bir değişim yakalamak için insanlarda tutku oluşturma ve sosyal sorumluluk, üretkenlik, sürekli gelişim, yenilikçilik konularında mesuliyet üstlenme. Bugün davranışlar, kelimelerden daha yüksek etki oluşturmaktadır. Organizasyonda gereken enerji, insanların içlerinde yer almaktadır. Bu enerjiyi harekete geçirme, liderin görevidir. (Stuller, 2000)
5. Esnek, duyarlı bir organizasyon oluşturun. IT teknolojisinin gelişimiyle başarılı liderler yavaş, formal hiyerarşik yapıları ve işlemleri bırakmışlardır. Artık problem, doğru kişiyi doğru sorunun çözümü için görevlendirmektir. Bir kere doğru insan seçildi mi, artık onlar hızlı hareket etmek zorundadırlar. Hız ise esneklikle el ele gitmektedir. En iyi şirketler teknolojiyi, esnek ve duyarlı kalabilmek için kullanmaktadırlar. (Neff, 2000)
6. Güçlü bir şirket kültürü oluşturun. Güçlü şirket kültürleri, güçlü liderlik özelliklerinin sonucudur. Güçlü kültürü olduğu bilinen şirketler çalışanlarına büyük değerler ve kârlar kazandırmıştır. Bunun en güzel örnekleri, Southwest Airlines, Cisco Systems, Starbucks Coffee ve JM Family Enterprises'tir. (Turner, 2000)
7. Başkalarının kabul edebileceği bir izlenim oluşturun. İstedığınız izlenimi elde etmek için bir plan oluşturun ve bu plan doğrultusunda bir strateji izleyin. (Wong, 2000)
8. Belirsizlikle başa çıkmayı öğrenin. Günümüzde piyasaların durumu oldukça belirsizleşmiştir. İşletmelerin içinde oldukları kavga oldukça zorlaşmış ve bu daha da sürüp gidecektir. Elbette belirsizlik ortamı liderliğin yapısını da etkilemektedir. Daha sabit bir piyasa yapısında lider ileriye iyi görebilen biri olarak düşünülebilir. Gelecek hakkında birtakım tahminlerde bulunabilir, bunlara göre ekibine düzenli emirler verebilir. Fakat bu liderlik tarzı artık

işlememektedir. Şimdi liderler belirsizliğe alışmalı, gelecek karanlık görünse bile kararlar verebilmelidir. (Jordan, 1996)

9. Doğru bilgiyi almayı öğrenin. Lider, hantal bilgi akışını belirli kalıplar halinde düzenli bilgi akışına çevirebilmeyi öğrenmelidir. Kendisine yaramayan veya süzülmemiş bilgileri alıp vakit kaybetmemelidir. (Bennis, 1997)

5.3 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK TARZI AYIRIMLARI

Liderlik ve yöneticilik konusunda yapılan araştırmalarda en önemli ilke etkinliği yakalamak açısından en uygun tarzın hangisi olduğunu tespit etmektir. Bu amaçla yapılan çalışmalarda genellikle ortak olan nokta davranış tarzlarına göre liderlik ve yöneticilik tarzlarının ayırımıdır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde birbirinden farklı birçok ayırım yapılmış olduğu görülmektedir. Burada ele alacağımız ayırımlardan biri Craig Hickman'ın "Mind of a Manager, Soul of a Leader" isimli kitabında yapmış olduğu ayırımdır. Diğerleri ise fazlaca bilinen "otokratik-katılımcı-bırakın yapsınlarca tarz" ayırımıdır.

5.3.1 HICKMAN'IN LİDERLİK-YÖNETİCİLİK TARZLARI AYIRIMI

Hickman, yapmış olduğu ayırımda hem yöneticileri, hem de liderleri davranış tarzlarına göre gruplamıştır. Burada en çok göze çarpan özellik bu tarzlardan herhangi birini diğerlerine göre çok üstün tutup diğerlerini kötülememesidir. Hickman, yöneticilik ve liderlik tarzlarını sekizer başlıkta toplamıştır. Bu ayırım Tablo 5.2'de görülmektedir.

5.3.1.1 YÖNETİCİLİK TARZLARI

1. Sorumlu Yönetici: strateji ve avantajları belirlerken nesnel ve realistiktir. Kendilerini detaylardan uzak tutar, organizasyonel gerçeklere dikkatlerini yoğunlaştırırlar. Organizasyon kültürüne ve kabiliyetlere göre değişmekle beraber genellikle işe yönelik ve organize olmuş kişilerdir. Mantığa ve nesnellığe yönelik kültürel değerleri desteklerler. Dikkati ve titizliği seven gelenekçi bir yönetim anlayışı hakimdir. Dış ve iç değişime yaklaşımları, o anki durumu düzenlemeye çalışmak şeklindedir. Değişime karşı tipik olarak reaksiyon

gösterirler. Bazen sessizdirler fakat kendileri ve başkaları için yüksek görev duygusu taşımaktadırlar. Sonuçları elde ederken eldeki gerçekleri ve katı doğruları severler. Sık sık, “şu andaki kapasitemizle neler elde edebiliriz” diye düşünürler.

Tablo 5.2 Hickman’ın yönetici ve lider tarzları ayırımı (Hickman, 1992)

YÖNETİCİLER		LİDERLER	
SORUMLU YÖNETİCİ “İşini doğru yapar”	BAĞDAŞTIRICI YÖNETİCİ “İnsanlara hizmet eder”	MÜLHEM LİDER “Başkalarına ilham verir”	GELİŞİMCİ LİDER “Her şeyde iyiye gider”
ÇÖZÜM YÖNETİCİSİ “Uygun çözümler bulur”	GÖZLEMÇİ YÖNETİCİ “Her şeye duyarlıdır”	İDEALİST LİDER “Halkı değiştirmeye çalışır”	MANTIKÇI LİDER “Mantıksal saflığı arar”
GERÇEKÇİ YÖNETİCİ “Doğru işleri yapar”	HEVESLİ YÖNETİCİ “İşini seyerek yapar”	FİRSATÇI LİDER “İhtimalleri keşfeder”	MUCİT LİDER “Yeni kavramlar bulur”
BAŞARILI YÖNETİCİ “Hedeflerine ulaşır”	YARDIMSEVER YÖNETİCİ “Kolaylaştırmayı sever”	İKNA EDİCİ LİDER “Değerleri açıkça anlatır”	MUZAFFER LİDER “Hedeflerine doğru yürür”

2. Çözüm Yöneticisi: Strateji ve avantajları belirlerken uyumlu ve ihtiyatlıdır. O andaki rekabetçi durumu kabul ederler ve durumsal gerçeklere göre davranırlar. Acil ihtiyaçlara anında çözüm bulmakla tanınırlar. Organizasyonel kültüre ve kabiliyetlere göre değişmekle beraber genelde insanlarla günlük konuşmalardan kaçınırlar. Mantıklıdır ve salt eşitlikçiliğe karşıdır. Zamanlama ve yetenekler açısından esnek ve durumsaldır. Dış ve iç değişmelere uyum sağlamayı tercih ederler ve beklenen problemlere en iyi çözümü ararlar. Değişimi severler fakat onu planlamayı zaman israfı olarak düşünürler. Sonuçları elde etme konusunda güvenilir ve acil olmayı tercih ederler. Şahsi yapı olarak zorlukların üstesinden gelmeyi ve çözüm bulmayı severler.

3. Gerçekçi Yönetici: Stratejileri ve avantajları belirlerken esnek fakat nesneldirler. Kriz durumlarında mükemmeldirler ve hemen tepki vermeyi severler. Şu andaki rekabetçi durumu değerlendirmede pragmatiklerdir. Enerjik ve tarafsızdırlar. Bazen prosedürler ve politikalara karşı bîhaberdirler. Önce davranır sonra talimatları okurlar. Dış ve iç değişmelerin hayatın bir parçası olduğunu düşünürler ve onun için ayrıca plan yapmazlar. Plana uymasa bile o andaki gerçekleri kabul ederler. Aktivitelere katılmak hoşlarına gider. Davranışlara karşı oldukça serbesttirler fakat işlere karşı yeteri kadar sıkıdırlar. Geçmiş veya geleceği değil o anı yaşadıkları düşüncesi hakimdir.
4. Başarılı Yönetici: Strateji ve avantajları değerlendirirken, yorumlarken ve geliştirirken mantıklı ve kararlıdırlar. Enerjik ve gerçekçidirler; o andaki rekabetçi durumda üstün çıkmak için çok çalışırlar. Organizasyon kültürü açısından eşitlikçi ve cana yakındırlar. Kültürel değerlere karşı saygılıdırlar ve organizasyonel politikaların savunucusudurlar. Başkalarından da aynı şekilde davranmalarını beklerler. Dış ve iç değişimi kendileri başlatmaktan çok reaksiyon göstermeyi tercih ederler. Gerçekçi ve kontrolcüdürler. Yapılandırılmış ortamlarda daha verimli çalışırlar. Sonuçlar açısından genellikle kısa vadeli ve somut hedefleri vardır.
5. Bağdaştırıcı Yönetici: Strateji ve avantajları değerlendirirken nesnel ve pratiktirler. Kendilerine en yakın ortakların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için görev dağılımını dikkatli yaparlar. Planlama kabiliyetleri ve sezgisel güçleri dolayısıyla hayranlık duyulurlar. Başkalarıyla konuşurken yumuşaktırlar fakat olayları büyütürler. Kültürel normlara saygılıdırlar fakat görevin tamamlanmasından önce rahatlıkla değişiklik yapabilirler. Dış ve iç değişime karşı dikkatlidirler. Değişimin yavaşça olmasını severler. Arkadaş canlısı, görev aşığı ve düzenli olmaları en büyük özellikleridir. Doğru şeyleri, doğru kişilere doğru anda yapmak için üstün kabiliyetleri vardır. Sonuçları ele alırken insanların kabiliyetlerini ve durumu dikkate alır.
6. Çözüm Yöneticisi: Strateji ve avantajları belirlerken uyumlu ve ihtiyatlıdırlar. O andaki rekabetçi durumu kabul ederler ve durumsal gerçeklere göre davranırlar. Acil ihtiyaçlara anında çözüm bulmakla tanınırlar. Organizasyonel kültüre ve kabiliyetlere göre değişmekle beraber genelde insanlarla günlük konuşmalardan

kaçınırlar. Mantıklıdırlar ve salt eşitlikçiliğe karşıdırlar. Zamanlama ve yetenekler açısından esnek ve durumsaldırlar. Dış ve iç değişmelere uyum sağlamayı tercih ederler ve beklenen problemlere en iyi çözümü ararlar. Değişimi severler fakat onu planlamayı zaman israfı olarak düşünürler. Sonuçları elde etme konusunda güvenilir ve acil olmayı tercih ederler. Şahsi yapı olarak zorlukların üstesinden gelmeyi ve çözüm bulmayı severler. Sessiz ve dostçadırlar. Sonuçları elde ederken pratik ve ihtiyaca göre sonuç elde etmek isterler.

7. Yardımsever Yönetici: Strateji ve avantajları belirlerken planlı fakat dostça davranırlar. Bir kulaklarıyla sürekli başkalarının dertlerini dinlerler. Pratik ve hizmet merkezlidirler. Değişime karşı durumsaldırlar fakat önceden kestirmeye çalışırlar. Organizasyonel durumu sempati ve incelik ile gözlemlerler. Ani dış ve iç değişmeler onların içe kapanmasına ve kendilerini dertli hissetmelerine sebep olabilir. O andaki durumu organize etmenin gelecekteki başarı için en emin yol olduğuna inanırlar. Yapısalılık ve güvenilirlik hoşlarına gider. Sonuçları ele alırken başkalarının ihtiyaçlarını da dikkate alırlar.
8. Hevesli Yönetici: Stratejileri belirlerken gerçekçidirler ve vurgulamayı severler. Uzun dönem planları vardır fakat bunlar genellikle stratejik vizyonla ya alakasız veya gerçekten uzaktırlar. Organizasyonda topluma ayak uydururlar, arkadaşça ve sempatikler. Dış ve iç değişime aşıkırlar. Plansızlıklarıyla ve başkalarını şaşırtmakla meşhurdurlar. İş becermede çok berbattırlar ve genelde sonraya bırakırlar. Onları tahmin etmenin en iyi yolu, tahmin edilemez olduklarını bilmektir. Şahsi olarak arkadaşçadırlar, dışa açıktırlar ve başkalarının yardımına hemen koşmayı severler. Sonuçları elde ederken insanların kabiliyetlerinden ve zekalarından istifade ederler. Başarıya ulaşmanın en iyi yolunun insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktan geçtiğini düşünürler. (Hickman, 1992)

5.3.1.2 LİDERLİK TARZLARI

1. Mülhem Lider: Strateji ve avantajları belirlerken anlayışlı ve incedirler. Olaylara ve işe yeni ve farklı bir açıdan bakmayı severler. Kültüre ve kabiliyetlere göre değişmekle beraber başkalarına karşı istekli yaklaşırlar ve anlayışlıdırlar. Görev yaklaşımları kuvvetlidir. Kişisel öğrenme, kendini geliştirme, başkalarının fikirlerini anlama önemlidir. İç ve dış değişime karşı öznelidrlar, planlı bir

şekilde karşı çıkabilirler. Gelecekteki değişimleri incelerken bütün ihtimalleri ve izlenecek bütün yolları çizerler. Başkalarını işe ve amaçlara yönlendirmeyi severler. Organize olurken ve planlarken oldukça başarılıdırlar. O andaki durumu sevmeyen ve değişime öncülük etmek idealleridir. Başkalarının motive edilmesi onlar için çok önemlidir. Sonuçları elde ederken motive edilmiş insanlar aracılığıyla çok büyük ve mükemmel sonuçlar alınacağına inanırlar.

2. İdealist Lider: Stratejileri ve avantajları belirlemede idealist fakat uyumludurlar. Bilgi ve vizyon hakkında oldukça meraklıdırlar. Düşünce yapısı olarak bütüncül ve globaldirler. Organizasyon kültürüne ve kabiliyetlere göre farklılık göstermesine rağmen idealistlikleri her sahaya akseder. Kendi değerleri oldukça derindir ve insanların organizasyon kültürünü kendilerine uyarlamasına imkan tanır. İç dünyasında saf ve kalıcı gerçeklere inanır. Dış ve iç değişimi başlatmakta iyidirler ve değişimi genellikle gelişim olarak nitelendirirler. İnsanların beklenti ve problemleriyle ilgilenirler. Uzun dönemde en iyi sonuçların, insanların yerleştirilmesi, değerleri, tutkuları ve görevlerini iyileştirmek yoluyla alınacağına inanırlar.
3. Fırsatçı Lider: Stratejileri ve avantajları değerlendirirken genelde heveslidirler ve kaynakları da düşünürler. Geniş çapta ilgiden hoşlanırlar ve yeni ilişkiler kurmanın yolunu ararlar. Uyumlu ve kendini sürekli motive edebilen bir yapıya sahiptirler. Diğerlerinin değer ve inançlarına karşı şefkatle kucak açarlar. Fırsatları organizasyon açısından iyi değerlendirmenin yolunu gözlerler. Değişime karşı ihtiyatlıdırlar, önce tecrübe etmeyi tercih ederler. Herhangi bir anda genelde şartları ve fırsatları düşünüyor olurlar. Sosyal, güvenilir ve açık olmayı tercih ederler. Sonuçları elde etmeye gelince aktiftirler ve hızlı hareket ederler. En iyi sonucun insanların düzenlenmesi ve motive edilmesiyle elde edileceğine inanırlar.
4. İkna Edici Lider: Stratejileri ve avantajları belirlerken değişime karşı hırs içerisindedirler. Değişik ve yeni stratejilerden hoşlanırlar. Planlama, organize etme ve başkalarını ikna etme kabiliyetleri mükemmeldir. Organizasyonda parlak fikirleri vardır ve müşfik birer amigo gibidirler. Uyuma karşı şiddetli bir arzuları vardır. Dış ve iç değişime karşı katalizör rolündedirler. İnsanların değişimleri ve gelişimleri için gayret sarf ederler. Değişimi başlatmak ve başkalarını buna

motive etmek eğilimindedirler. Uyumlu kolaylaştırmak için insanları bir araya getirip planlar yaparlar. Kendini adayan insanların en iyi sonuçları elde edeceğine inanırlar. Performansı artırmak için insanların potansiyelleri ve hayalleri üzerinde odaklanırlar.

5. **Gelişimci Lider:** Stratejilerin belirlenmesinde genelde becerikli ve mantıklıdır. Uzun dönem ve büyük hedefleri olan stratejiler izlerler. Genellikle işe ve amaca önem veren bir yapıya sahiptirler. Genellikle çok hür bir görünüm çizerler. Dış ve iç değişime karşı genelde becerikli ve nesnel yaklaşırlar. Değişime ayak uydurmada heveslidirler. Sürekli gelişimin, o andaki durumu geliştirmeye bağlı olduğunu düşünürler. Analitik ve karar vericidirler. Gelişim için daha uygun ve etkili yapılar ararlar. Sonuçları elde etmede organizasyonel süreklilik ve büyümenin en iyi sonuca ulaştıracağını düşünürler. Kısa dönemden uzun dönem sonuçlar üzerine odaklanırlar.
6. **Mantıkçı Lider:** Strateji ve avantajların belirlenmesinde nesnel ve geniş bakış açısına sahiptirler. Mantıklı ve uyumlu bir proses yoluyla stratejileri belirlerler. Günlük meselelere karşı düşünce olarak yetersiz olabilirler fakat tipik olarak parlak bir stratejist olarak bilinirler. Genelde içine kapanık bir hayat sürerler ve kendi iç dünyalarında oldukça zengin düşünce ve hükümleri vardır. Değişime karşı mantıkî bir ayrımcılık taşırlar. Gelecekçi ve bazen hantal olarak bilinirler. Başkalarının hatalarına karşı sabırsızlık gösterebilirler. Bireysel etkililik açısından mantıklı fakat esnek bir analizcidirler. Hususilik ve gayri resmîliğe müsaade ederler. Sonuçları elde etmede başkalarına mantıksız ve uygulanamaz görünse bile kendilerine mantıklı gelen uzun dönem sonuçlarda ısrarlıdır.
7. **Mucit Lider:** Strateji ve avantajları değerlendirmede mantıkçıdır ve kaynakları dikkate alırlar. Değişime katalizörlük yaparlar. Ayrıca yeni iş ve stratejiler geliştirmede uzman sayılırlar. Başkalarına karşı bazen kaba ve küstahça davranabilirler. Normlara ve talimatlara artık işe yaramadıkları veya mantıksız oldukları gerekçesiyle baş kaldırabilirler. Yapabilmeleri muhtemel tüm değişiklikleri yapma eğilimindedirler. Geleceği o kadar düşünürler ki bazen başladıkları değişimin tadını çıkarmayı bile unuturlar. Çok fazla yapısallık kendilerini hapsedilmiş hissetmelerine ve isyan etmelerine sebep olabilir. Elde ettikleri sonuçların, yeni ve tek olmadıkça bir işe yaramadıklarını düşünür.

8. Muzaffer Lider: Stratejileri ve avantajları değerlendirirken kararlı ve sabit fikirlidirler. Maharet kazanmak için geçmiş ve geleceği bilgi ve veri açısından tararlar. Organizasyon içinde haşın olmalarına rağmen yine de sosyaldirler. Başkalarını etkilemede ve otoritesinde analitik, mantıklı ve aktiftir, akla uygun politikaları vardır. Kendini ve başkalarını organizasyonel amaçlara göre şekillendirir. İç ve dış değişime karşı uyum içindedir. Bazı şeylerin değişmesi gerektiğini bilmek onlar için yeterli değildir. Değişimi gerçekleştirmek için planlama, organizasyon ve katılımı sağlamak ister. Girişimciliği sever, enerji ve azimle yeni hedefler arar. Organizasyonun teknik ve sistem boyutlarının üzerinde ısrar ederek maksimum potansiyele ulaşır. Büyümeyi misyon olarak kabul eder ve bu yüzden uzun dönemli amaçlar belirler. (Hickman, 1992)

5.3.2 OTOKRATİK - KATILIMCI - BIRAKIN YAPSINLARCİ LİDERLİK TARZI

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kimsenin lider olarak etkinliğini geniş ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun dışsal motivasyon hem bireysel hem de organizasyonel amaçların başarılmasına yol açar; uygun olmayan liderlik tarzı veya motivasyon teknikleri kullanıldığı takdirde organizasyonel amaçlar gerçekleştiremez ve de çalışanlar kırgın, üzgün, haksızlığa uğramış, güven duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler. Liderlik tarzları, otokratikten katılımcıya, bırakın yapsınlar (laissez faire) kadar değişmekte olup, her birinin belirli yarar ve sakıncaları vardır. (Lawless, 1972) Çoğu yöneticiler bunların hepsini aynı anda da kullanabilirler. Ancak en sık kullanılan tarz yöneticinin otokrat, katılımcı veya bırakın yapsınlar bir lider olarak sınırlandırılmasını sağlar.

- Otokratik Tarz: Otokratik tarzda tüm yetki liderde toplanmıştır ve her tür karar lider tarafından alınır. Bu merkezi kontrol, ödüller, övme veya eleştiri korkusu veya cezalandırma sonucu oluşur. Bu yaklaşımla yönetici politikaları saptamak, yapıyı kurmak, yorumlamak veya konuyu kendi arzusuna göre değiştirmek hususunda özgürdür. Otokrat bir lider, kendisine bağlı elemanlardan kendisinin emir ve arzularına uyulmasını ister ve belirli bir problemin çözümünde kendisinin vereceği kararın, kendisine bağlı “tecrübesiz” veya “bilgisiz” çalışanlar tarafından gelebilecek önerilerden üstün olduğuna inanır.

Otokratik liderlik tarzının bir avantajı hızlı karar alınabilmesini kolaylaştırmasıdır. Çünkü bu tarzda kullanılarak yaklaşım ile ilgili karar sadece yönetici tarafından verilir; fakat otokratik tarzın sağlayacağı güveni arzulamayan çalışanlar için, çalışanların tatminsizlik duyması, lidere tabi olması veya organizasyonel amaçlara karşı pasif davranması gibi sakıncalar vardır.

- **Demokratik veya Katılımcı Tarz:** Demokratik veya katılımcı lider tarzı yönetimin neo-klasik döneminde popüler olmuştur. Bu yaklaşımda esas olan husus, çalışanların karara katılmalarına izin vermek yoluyla organizasyonel amaçların gerçekleştirilebilmesinde çalışanların işbirliği yapmalarını sağlayabilmektir. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla üretkenliği artıracaklarına inanılır. Bu yaklaşım lider durumunda bulunan kimseyi karar verme sorumluluğundan veya kendisine bağlı elemanlar üzerindeki gücünden soyutlamaz. Ancak, lider durumunda bulunan kimsenin, kendisine bağlı elemanları eğitim gördükleri alan ve iş tecrübesine dayanarak olumlu önerilerde bulunabilecek ve karar verebilecek kimseler olarak kabul etmesi gerekir. Katılımcı ortamda iletişim çok yönlüdür. Fikirler gerek çalışanların kendi aralarında, gerekse çalışanlar ve lider arasında iletilir. Kararlara katılma yöntemi yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilere, moralin yükselmesine ve işten tatmin duyulmasına ve lider durumunda bulunan kimseye daha da bağımlı olmaya yol açabilir. Ancak bazen de üretkenliğin düşmesi ve herkesi hoşnut etme çabası sonucu alınan kararların pek sağlıklı olmaması gibi bir sakınca doğurabilir ve de fazla zaman alabilir.
- **Bırakın Yapsınlar (Laissez Faire) Tarzı:** Laissez Faire veya tamamen serbest bırakma tarzında, otokratik ve katılımcı türlerde olduğu gibi, dışsal motivasyonun sağlanmasında lidere bağlı kalmaz. Çalışanlar ihtiyaçlarına, istek ve arzularına bağlı olarak kendi kendilerini motive ederler. Çalışanlara bir amaç bildirilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma ve grubun bir üyesi olarak iş görmeye zorlama gibi bir yararı vardır. En büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zamanlar grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Bu durum çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu organizasyonel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir. (Miles, 1975)

5.4 GLOBAL LİDERLER

Gelişen teknoloji ve hayat tarzları sonucu aşağıda bazı göstergeleri açıklanan oldukça karmaşık bir dünya yapısına doğru ilerlemekteyiz.

1. Kararsızlık ve önceden tahmin edilemezlik. Gelecek aslında her zaman tahmin edilemezlik özelliği taşır. Fakat şimdi oldukça ani, bazen sert ve rast gele değişimler yaşamaktayız. Böyle bir durumda dengenin durumu veya en azından eğilimler hakkında hipotezlere dayalı araştırmalar manasız kalmaktadır.
2. Globallik. Bir organizasyonun sistematik yanı, diğer birtakım analitik bileşenlerinden daha önemlidir. Global sistemlerde oluşumlar çevreyle lineer değildir ve şirketin attığı adımlar ile alacağı sonuçların belirtileri arasında açık bir ilişki yoktur.
3. Uyarlanabilirlik. Organizasyonlar gibi karmaşık sistemler geri besleme yoluyla öğrenebildikleri etkilenmeler sayesinde kendilerini değişen dünyaya adapte etmektedirler. (Hinterhuber, 1996)

Yaşanan değişim geçmiş liderlik modellerinin neden global gelecekte işe yaramayacağını açıklamaktadır.

5.4.1 GLOBAL LİDERİN KARAKTERİSTİKLERİ:

Yapılan çalışmalar global liderlerin spesifik konulardaki beceriler yanı sıra temel bir takım karakteristiklere de ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Ancak global liderin başarısı 1/3 oranında belirli bir konudaki bilgi ve becerilerine bağlıyken, kalan 2/3'ü genel global lider karakteristiklerine dayanmaktadır. Bunlar: kişisel karakteristikler, ikilik ve belirli bir konuda bilgi ve beceriler. Ancak bunların temelini oluşturan ise sürekli sorgulamadır. (Hal ve diğ. ,1998)

Sürekli olarak kültürel, dil, politik, sosyal ve ekonomik sınırları aşmak global liderleri belirsizliğe ve karmaşaya sürükler. Bu nedenle sürekli öğrenme başarı için şarttır. Sorgulama ve dolayısıyla hayat boyu öğrenme, dürüstlük ve doğruluk konusunda, belirsizlikle mücadelede, gerilimi yönetmede önemli bir kaynaktır.

Global liderler hem kişisel karakteristiklerini, bilgi ve becerilerini geliştirecek hem de bu üçünün birlikte nasıl çalışacağını ortaya koyabileceklerdir.

Kişisel Karakter: İki parçadan oluşmaktadır: farklı kişilerle ilişkiler ve ödün verilmez bir doğruluk.

Dünya çapındaki operasyonlar esnasında diğer insanlarla gerçekleştirilebilecek gerçek bir iletişim üç adımlı bir proses ile şekillendirilir. (Chang, 1999)

- Diğer insanlarla içten bir ilgi ve alaka,
- İnsanları gerçekten dinleme çabası,
- Farklı bakış açılarını anlama.

Buradaki farklı bakış açılarını anlama, onları benimseme şeklinde değil saygı gösterme olarak gerçekleştirilmelidir. Kültür ve lisan farklılıklarının iletişimi karmaşıktığı durumlarda bu prosesi gerçekleştirmek güçleşecektir. Diğer insanlarla etkin iletişim kurulmazsa, kültürel çeşitlilik etkin bir liderlik için büyük bir zorluk haline gelecektir.

Temel olarak iletişim, iyi niyet oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Böylece çalışanlar yöneticilere zor konularda bir güven duygusu vereceklerdir; en iyisini yapmaya çalışacaklar ve gerektiğinde fedakarlıktan kaçmayacaklardır.

Global firmalarda müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için birlikte çalışılması ve karar alması gereken farklı birimler arasında açık bir emir komuta zincirinin de ötesinde iyi niyet oluşturulması liderlerin üstesinden gelmeleri gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Doğruluk: Örgütün değer ve stratejilerine bağlılık ve etik davranış ile ifade edilir. Hem bireysel hem de örgütsel olarak farklı ülkeler arasında bir uzlaşmaya varılmalıdır. Araştırmalar başarılı liderlerin kişisel ve şirket bazında yüksek düzeyde etik standartlarını tutarlı bir şekilde koruduğu görülmüştür. Böylece tüm örgüt içinde bir güven ortamı geliştirilebilmektedir. Özellikle kültürel, ulusal, fonksiyonel ve iş birimleri arasındaki geçişlerde, güven ortamı başarılı uygulamalarda temel ve yeri doldurulmaz bir araçtır. Ve kazanan ile kaybeden arasındaki fark stratejilerden dolayı

değil uygulamalardan dolayıdır. Başarılı bir uygulama içinde çalışanların güven ve katılımı gerekir.(Giampalmi, 2000)

İkilik: Global liderler ikiliği benimserler ne zaman hareket edileceğini ve ne zaman daha fazla bilgi toplanacağını bilerek belirsizliği yönetirler ve ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye nelerin sabit kalırken nelerin değişmesi gerektiğini anlayarak gerilimi dengelerler.

Global iş dünyasında liderler, nitelikli veri kıtlığı ve sonsuz sayıda soru ile mücadele etmek zorundadırlar. Örneğin, bir ülkenin gerçek pazar kapasitesi ne kadardır? Global operasyonlar için ülke uygun mudur? Yerel para ne kadar güvenilir? Yerel yöneticilerin eğitimi ne kadar zaman alacak? Sadece iç piyasayla ilgilenen bir yöneticinin de bu tür problemlerle karşılaşması olasıdır ancak, global bir liderin karşılaştığından daha az belirsizlik söz konusu olacaktır. Son Asya krizi bu gereğin altını çizmiştir.

Bu konuda yapılan çalışmalar yönetim karakteristiğinden ziyade tolerans üzerine durmuştur. Göçmenler üzerine yapılan araştırmalarda, yabancı bir ülkeye geçişin önemli ölçüde belirsizlik yarattığını ve belirsizliğe karşı daha toleranslı olan kişilerin bu belirsizlikle daha iyi mücadele ettiklerini ve daha iyi uyum sağladıklarını ortaya çıkarmıştır.

Belirsizliğin aynı bir düzine veya daha fazla ülkeden kaynaklandığı global ortamda, yöneticiler riski azaltma düşüncesi ile daha çok araştırma yapmaya yönelebilirler. Ancak, bir çok ürün için dünyanın çeşitli taraflarından doğru bilgi toplama oldukça uzun zaman alacaktır. Ve günümüzün yoğun rekabet koşullarında netlik için beklemek sadece herkesin aynı anda beklemesi sonucu işe yarayacaktır. Global liderler araştırma için zaman tanırlarken, bu araştırmanın ilk giriş avantajını tehlikeye sokmasına izin vermezler. Hızlı bir şekilde geleceğin resmini geçmişten ayırarak, ilk adımı atmadan önce tüm şeklin ortaya çıkması ve detaylanması için beklemezler.

Yöneticiler belirsizliğin yanı sıra çeşitli gerilimleri de dengelemeleri gerekmektedir. Gerek global entegrasyonda gerekse yerel çevreden kaynaklanan baskılar söz konusudur. Ancak genel bir hata tüm aktivitelerin ya tamamen global hale getirmek ya da belirli bir yere sınırlamaktır. Ar-Ge gibi global olarak gerçekleştirilebilecek

aktiviteler yanında reklam ve promosyon gibi çalışmalar da en iyi şekilde yerel ya da bölgesel olarak gerçekleştirilebilir.

Ürün standardizasyonuna karşı yerel adaptasyon, merkezi yönetime karşı şube yaklaşımı, çalışanlarla ilişkilerde şirket politikalarına karşın ülke normları, global markaya karşın yerel tüketici tercihleri gibi gerilimler oluşabilir. İkiliği benimseme liderlerin gerilimi bir ihtiyaç ve iyi bir şey olarak görmelerini gerektirir. (Hal ve diğ. 1998)

Belli Bir Konuda Bilgi ve Beceriler: Globalizasyonun hem fırsatları hem de tehditleri artırdığı için liderlerin daha fazla bilgi ve beceriye ihtiyaç duyarlar. Araştırmalar sonucunda bilgi ve beceriler iki boyutta ele alınmaktadır: iş ve örgütsel.

Global iş bilgi ve becerileri liderlerin fırsatları daha iyi tanıması imkanını vermektedir. Böylece ya ürün/hizmetleri yeni pazarlara sunabilecekler ya da bulundukları pazara daha hakim olabileceklerdir. Yeni pazar fırsatlarını tanımak, bağlı şirketler arasında fiyat ve kalite farklılıklarından kaynaklanan fırsatlardan yararlanmak, gereksizleri atarak etkinliği arttırmak için global liderin rekabet koşullarının anlaması gereklidir. Ülke bazında koşullar, rekabet avantajı kaynakları ve politik ve finansal istikrar gibi konularda bilgi sahibi olmalıdır. Bununla birlikte uluslararası disiplinlere (uluslararası pazarlama, finans, insan kaynakları, operasyon, muhasebe ve strateji) hakim olmalıdır. Yerel liderlerin karşılaşamayacağı bir takım konuları kavramaları gerekir. Örneğin döviz kurlarında değişimin yarattığı fırsatlar (fiyat, yüksek pazar payı ve istikrarlı bir kar marjı, sabit fiyat ve pazar payı ile yüksek kar marjı) görebilmelidir.

Global lider, şirketlerin kapasiteleri ve kaynaklarını harekete geçirerek fırsatları değerlendirme yetenekleri hakkında bilgiye sahiptirler. Örgütün güçlü ve zayıf taraflarını bildikleri gibi bağlı şirketler ve onların rekabet durumlarıyla da ilgilenirler. Kültürde, dilde, yasal düzenlemelerde, fiziksel uzaklıkta ve yerel zamanda yaşanan değişimler nedeniyle daha derin ve daha geniş bir organizasyonel bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulur. (Hal ve diğ., 1998)

5.5 KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma, Eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca “ilahi ilham yeteneği” anlamını taşır. Hristiyanların kutsal kitabı olan İncil’de de zikredilen bir kavramdır. Bununla birlikte, kavramı yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir.

Çeşitli yazarların bakış açılarına göre farklılaşmakla birlikte, bugün üzerinde hemen hemen mutabık olunan bir tanım vermek gerekirse karizma, “bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının a) liderin nitelik ve davranışları tarafından, b) liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olarak tanımlanabilir.

Karizma ile liderlik ve liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar olmamakla birlikte, özellikle de günümüzde önemi iyice ortaya çıkan ekip çalışmasına dayalı yönetim anlayışı açısından yöneticilerin, yönelmiş oldukları grubun aynı zamanda lideri de olabilmeleri gereği kendini açıkça hissettirmektedir. Kendisine otorite (üst yönetim) tarafından verilmiş hedeflere, kendisine tayin edilmiş insanlarla ulaşmaya çalışan yöneticinin uyumlu ekip çalışması yapabilmesi için en önemli faktör, ulaşılacak hedefin ritm grup tarafından (astlarınca) paylaşılabilmesidir. Belirli bir hedefin, astlar tarafından paylaşılan hedef haline dönüştürülmesinin ise iki ana faktörden birine ve/veya her ikisine birden bağlı olacağı söylenebilir. (Kılınç, 2000)

1. Hedefe ulaşıldığında elde edilecek sonucun (başarı ya da başarısızlık) getirilerinin tüm ekipçe paylaşılması,
2. Ekip yöneticisinin, aynı zamanda ekibinin lideri olmayı da başarabilmesi.

5.5.1 KARİZMATİK LİDERİN ORTAYA ÇIKMASINI KOLAYLAŞTIRICI ŞARTLAR

Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı şartlar şöylece sıralanabilir:

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

Karizmatik liderliğin genellikle kriz ve kaos koşullarının sonucu olması, karizmatik lidere sahip olmanın başlı başına bir olumsuzluk göstergesi olduğu fikrine götürmektedir. Gerçekten de tarihe mal olmuş karizmatik liderler incelendiğinde çok önemli iki nokta göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi Mustafa Kemal, Gandhi, Castro, Hitler, M.Luther King v.b. gibi büyük karizmatik liderlerin çoğunun ülkelerinin olumsuz koşullarında ortaya çıktığı gerçeğidir. İkinci önemli husus ise demokrasi ile karizma arasında çoğunlukla ters yönde bir ilişki olduğudur. Başka bir deyişle demokrasi geleneğinin yerleştiği, istikrarın ve düzenin hakim olduğu ülke ve kurumlarda karizmatik liderlerin pek fazla çıkmamasına karşılık, demokrasinin bir anlayış ve gelenek olarak yerleşmediği, düzensizlik ve karmaşanın büyük ölçüde hüküm sürdüğü ülke ve toplumlarda karizmatik liderlerin çok daha fazla sayıda

ortaya çıkması söz konusudur. Kaldı ki, gelişmiş, demokratik kültüre ve geleneğe sahip toplum ya da örgütlerde ortaya çıkan karizmatik liderlerin çoğunun da o örgütlerin ya da toplumların kriz ya da kaos dönemine rastladıkları (buhran, savaş durumu, ekonomik kriz gibi) açık bir biçimde dikkati çekmektedir. Dolayısıyla, karizmatik liderlerin çok fazla görüldüğü toplum ya da örgütlerde genel anlamda kronikleşmiş kaos ve krizlerin yer aldığı söylenebilir. (Shea ve Christine, 1999)

5.5.2 KARİZMATİK LİDERLİK ÇEŞİTLERİ

Karizmatik lider olarak kabul edilen pek çok lider incelendiğinde bazılarının toplumlarını ve kurumlarını refaha ve gelişmeye götürmelerine karşılık, bazılarının ise gerek kendi toplum ve kurumları, gerekse de insanlık açısından son derece olumsuz sonuçlara götürdükleri bir gerçektir. Bu noktadan hareketle, karizmatik liderlerin a) olumlu karizmatik liderler b) olumsuz karizmatik liderler şeklinde iki alt başlıkta mütalaa edilmesi yerinde olacaktır. Tarih incelendiğinde her olumlu karizmatik lidere karşılık olumsuz bir karizmatik örnek bulmanın da son derece kolay olduğu görülecektir. (Kılınç, 2000)

5.5.2.1 OLUMLU KARİZMATİK LİDERLER VE YARARLARI

Olumlu karizmatik liderler, olumsuz karizmatiklerin aksine, kişisel güç yöneliminden ziyade sosyalleştirilmiş güç yönelimine sahiplerdir. Bu kategoriye giren karizmatik liderlerin baskın özellikleri ve davranış yönelimleri ise şöyle özetlenebilir:

- Olumlu karizmatik liderler kendilerine sadakatten çok, örgüte ve örgütün ideolojisine sadakati beyinlere işlemeye çalışırlar.
- İzleyicilerini etkilemede kişisel özdeşleşmeden ziyade, sosyal özdeşleşmeye, içselleştirmeye ve toplu özfayda yaratmaya ağırlık verirler.
- Olumlu karizmatik liderler otoriteyi önemli ölçüde delege ederler. İzleyicilerinin fikir ve düşüncelerinden hemen her fırsatta yararlanmaya gayret ederler
- Olumlu karizmatik liderler hedefleri ve hedeflere ulaştıracak yöntemleri, ellerindeki bilgiyi izleyicilerine açıklayarak; onların önünde koşmak yerine,

onları yanlarına çeken kişilerdir. Böylece izleyicilerinin inisiyatif kullanmalarına zemin hazırlarlar.

- Olumlu karizmatik liderler, izleyicilerinin kararlara katılmasını destekler ve cesaretlendirirler.
- Olumlu karizmatik liderler, ödülleri örgütün misyon ve hedefleri ile uyumlu davranışları pekiştirmek amacıyla kullanırlar.

Olumlu karizmatik liderlerin yararlarının başında olumlu karizmatik liderin izleyicilerinin, olumsuz karizmatik liderinkine nazaran çok daha mutlu olmaları gelir. İzleyiciler, olumlu bir karizmatik liderle yeteneklerini geliştirme ve psikolojik açıdan gelişme şansına sahip olacaklardır. İnisiyatif kullanabilmeleri de mümkün olduğundan, bir bütün olarak örgütün dinamik ve rekabetçi çevreyle uyumu daha da kolaylaşacaktır. Olumlu karizmatik liderler “başarı yönelimli” bir örgüt kültürü yaratırlar. Örgütün, salt kar hedefinin çok daha ötesindeki sosyal değerleri de bir bütün olarak içeren, açıkça anlaşılmış bir misyonu vardır. Örgütün tüm düzeylerindeki bireyler misyona nasıl ulaşılacağı yolundaki önemli kararlara katılırlar. İletişim açıktır. Bilgi paylaşılır. Örgütün yapı ve sistemleri de misyonu destekleyici mahiyettedir. Kısacası, gerçek anlamda “ekip çalışmasını” ancak olumlu karizmatik liderler başarabilirler ve tüm izleyicilerinden azami ölçüde yararlandıkları için yanlış adım atarak karizmalarını kaybetme riskini asla taşımazlar. Liderin kendisinden ziyade ideolojiye bağlılık yerleştirildiği için, karizmatik liderlerden sonra örgütte çok ciddi bir kriz yaşama olasılığı da düşük olacaktır. (Kılınç, 2000)

5.5.2.2 OLUMSUZ KARİZMATİK LİDERLER VE SAKINCALARI

Olumsuz karizmatik liderlerin baskın özellik ve yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir;

- Olumsuz karizmatik liderler ideallerden ya da “dava”dan çok, kendilerine sadakate önem verirler.
- Olumsuz karizmatik liderler, etkilemeye yönelik olarak vizyonun ve değerlerin içselleştirilmesinden çok, kişisel özdeşleşmeye ağırlık verirler.

- Olumsuz karizmatik liderler ideolojik cazibeyi kişisel güç kazanma aracı olarak kullanırlar. Daha sonra ya ideoloji göz ardı edilir ya da liderin kişisel amaçlarına hizmet edecek şekilde keyfi olarak değiştirilir.
- Olumsuz karizmatik liderler kişisel güç yönelimlerinin bir sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları hüküm ve baskı altına almaya çalışırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar da çoğunlukla izleyicilerinin refah ve mutluluğundan ziyade, kendilerini korumaya ve yüceltmeye yöneliktir.
- Olumsuz karizmatik liderler, izleyicilerine son derece sınırlı bilgiler aktarır ve bilgiyi genelde kendi “yanılmazlık” ve “hata yapmazlık” imajlarını ya da örgütün ve/veya toplumun dış tehditlere maruz kaldığı yolundaki imajı sürdürmek amacıyla kullanırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler ödül ve cezaları izleyicilerini eyleme geçirmek ya da kontrol altına almak amacıyla kullanırlar.
- Olumsuz karizmatik liderlerin büyük bir kısmı aşırı ölçüde egoisttir ve kendilerinin izleyicileri için bir lütuf olduğuna inanırlar. (Kılınç, 2000)

Karizmatik lider arayışının tehlikelerini gözden uzak tutmamak gerekir. Günümüzde geleneksel değer ve ilkeler titizlikle sorgulanmaktadır. Kimi yerde bozuklukları abartılarak özel girişimcilik sistemi küçümsenmekte ve katkıları sessizce geçiştirilmektedir. Yöneticilerin, karizmatik liderin cazibesi ve özellikle de tedbirsiz ve bilgisiz insanlar üzerindeki etkisi konusunda uyanık olması gerekir. (Werner, 1993)

5.6 GRUP LİDERLİĞİ

Etkili liderlerin, sorun çözme becerileri olan kişiler oldukları düşünülünce onların, sorun çözme sorumluluğunu tümüyle tel başlarına çözmelerine gerek olmadığı ortaya çıkar. Tersine, çalışanların üretkenliklerini kullanabilmeleri gerekir. En azından kuramsal olarak ideal bir grup, sorunlarla karşılaşınca ve onlara en iyi çözümleri

ararken, her çalışanın üretkenliğinden yararlanılır. Bazı liderler, çalışanlarının kullanma fırsatı bulamadıkları, ancak kafalarının içinde saklı duran düşünce, bilgelik ve bilgi zenginliklerini küçümserler. Fakat gün geçtikçe “grubun aklı-sinerji”nin delilleri görülmektedir. (Lawless, 1972)

Grup liderliği hakkında yapılan araştırmalar sonucunda etkili gruplar hakkında birçok yaklaşım ortaya konulmuştur. Bunlardan biri de Edward Marshall’ın “aksiyon takımı” olarak adlandırdığı yaklaşımdır. Performansı artırmak için kurulan bu grupların işlemesinde bazı unsurlar vardır. Bunlar: işletme için kritik bir hedef, destek için sponsor, grup liderliği, grup yeliği, grubu doğru oluşturma, sürekli iletişim, takdir etme ve onaylamadır. Marshall’a göre aksiyon takımları oluşturmanın faydaları şunlardır: (Marshall, 2000)

1. Sonuçlar zamanında ve düşük maliyetle elde edilir.
2. Mümkün olan en iyi kararı verme ihtimali yükselir.
3. Ortaya konan işletme hedefi için paylaşma ve sahiplenme duygusu artar.
4. Karşılıklı güven ve saygı artar.
5. Departmanlar arası iletişim, haberleşme gelişir.
6. Uygulama konusunda direnişler azalır veya yok olur.

İyi bir grup oluşturabilmek için grup elemanlarının özelliklerini iyi analiz etmek gerektir. Kişilik zellikleri dikkate alınırsa grup daha iyi motive edilir. Bu zellikler grup açısından dört ana tip olarak ele alınabilir. Tablo 5.3’te bu özellikler görülmektedir.

Tablo 5.3 Grup elemanlarının analizi (Plucker, 1996)

GELENEKSEL GRUP ELEMANI	ANALİTİK GRUP ELEMANI
- Güvenli bir mevkii tercih eder. - Yakın ilişkilere kapalıdır. - Değişimi yavaşcadır. - Davranışı önceden tahmin edilebilir. - Sabırlıdır. - Şirkete yakınlık duyar. - Halihazırdaki durumu destekler. - Aidiyet duygusu vardır. - Sadakat arar. - Kolay, gevşek bir atmosfer arar. - Grubu önemli görür.	- İspatlanmış işleri yapmayı sever. - Ani değişiklikleri sevmez. - Kesin doğru olan şeylerin yürüdüğüne inanır. - Bütün maliyetlerde yanlışsızdır. - Kendisi ve başkaları için yüksek standartları vardır. - Kaygıya meyillidir. - Gelenekseldir. - Doğruluğu ispatlanmamış fikirlerde isteksizdir. - Çok vicdanlıdır. - Yavaş karar verir. - Görevlere rasyonel, problem çözücü biçimde yaklaşır.
HÜKMEDİCİ GRUP ELEMANI	KARİZMATİK TAKIM ELEMANI
- Prestiji ve mevkii sever - Meydan okumayı ve değişimi sever. - Kolayca sıkılır. - Değeri, başarıyla sonuçlanmaya göre ölçer. - Başkalarının dürüst cevaplarından hoşlanır. - Başkaları tarafından kontrol edilmeyi sevmez. - Yüksek özgüveni vardır. - İyi bir risk-alıcıdır. - Oyunu kazanmak için oynar. - Çabuk ve sabırsızdır. - İkna edici ve talep edicidir.	- Popülarite ve sosyal tanıma ile başarılı olur. - Detaylardan ve kontrolden serbestliği sever. - Sezgilerini iyi kullanır. - Sempatiktir. - Arkadaş canlısıdır. - Söz ustasıdır. - Güven vericidir. - İkna etmede ve büyülemede beceriklidir. - Heyecanlı ve düşüncesizce hareket eder. - Heveslidir

Günümüzde yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları en zor durum, insanlara, özellikle yönetici grubundakilere işbirliği yaptırmaktır. Onları, şirkete faydalı olmaları için birlikte çalışan etkili bir ekip haline dönüştürmektir. Alt kademelerde çalışan kişilerden gruplar oluşturmak çok zor değildir. Çünkü bu gruplardan beklenen şeyler çok fazla değildir. Sadece teknik bilgi ve beceri açısından grubun sinerjisinin elde edilmesi yeterli olabilir. Fakat, yöneticiler grubundan bir ekip oluşturmak oldukça

zordur ama çok gereklidir. Bir yönetici ekibin oluşturulması için birçok sebep vardır. Bunlardan bazıları şunlardır: (Gordon, 1998)

1. Kurumun çalışanları, o kurumun amaçları ve onlara nasıl ulaşılacağı konularında alınan kararlara katılmışlarsa, bu kararların uygulanmasına daha çok katkıda bulunacaklardır.
2. Yönetim ekibinin üyesi olmak, liderin keyfi güç kullanımı korkusundan kurtaracağı için üyeleri rahatlatacaktır.
3. Sorunların çözümlerine katılınca, grubun herhangi bir görevinin teknik karmaşaları konusunda geniş bilgi sahibi olacaklardır. Liderden olduğu kadar birbirlerinden de öğrenecekleri şeyler vardır. Yönetici ekibi geliştirmek, sürekli personel yetiştirmenin en iyi biçimidir.
4. Yönetici ekibe katılmak üyelere, benlik saygısı, kabul ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlarının çoğunu giderme şansı verir.
5. Yönetici ekip, çalışanlar ve lider arasında statü farklılığının ortadan kalkmasına yardım eder; bu da, aralarında daha açık ve dürüst bir iletişim oluşturur.
6. Yönetim ekibi, ekipte bulunan bir liderin, üyelere, çalıştıkları kişilerle ilişki kurmada nasıl liderlik yapacaklarını göstermede araç olur. Böylece etkili liderlik, organizasyonun tüm katmanlarına iner.
7. İş grubunun üretkenlikleri bir araya getirilerek yüksek nitelikli kararlara ulaşılır. Yüksek nitelikli kararlar, çoğunlukla iş grubunun yeteneklerinin bir araya getirilmesinin sonucudur.

Uluslararası bir bilgi-teknoloji danışmanlık şirketi olan IMI Systems Inc.'ın insan kaynakları sorumlusu Ronald Sims, günümüzde yöneticilerin işbirlikçi liderlik anlayışına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Sims'e göre işbirlikçilik, insanların karşılıklı faydaları için kabiliyetlerini beraber çalışmak amacıyla bir araya getirmesidir. Fakat bu kolay olmamaktadır. Günümüzde teknoloji, işimizi dünyanın herhangi bir yerinden yapmamıza imkan sağlamaktadır. Oldukça az bir şirket yapısı vardır. İşler eskisine göre daha çok takım ve proje merkezli düzenlenmektedir.

Liderler problemlerin çözümü ve şirket hedeflerine ulaşmak için insanları bir araya getirmeyi başarmalıdır. (Hays, 1999)

Karşı karşıya olunan karmaşık problemlerin çözümünde en büyük şans birçok değişik birikimden ve disiplinden gelen, bir problemi ortak amaç etrafında kenetlenmiş tamamlayıcı zihinlerin prizmasından süzebilecek olan insanları bir araya getirmektir. Bu tür yetenek derlemelerine Warren Bennis “müthiş gruplar” adını vermektedir. Müthiş grupların varlığı cesaret vermeye yarar. Aynı zamanda grubun elemanları manevi bakımdan birbirine destek olur ve kişisel yol arkadaşlığı yapar.

Bennis, müthiş grupların tıkr tıkr çalışmasını neyin sağladığını anlamak için, çağımızın en dikkate değer grup çalışmalarından bazılarını incelemiştir. Bunlar arasında atom bombasını icad eden Manhattan projesi, Apple Computer, Xerox özellikleri devlet sırrı gibi saklanan hızlı ve etkili uçakların geliştirilmesine öncülük eden Lockheed Deneysel Araştırmalar Projesi ve Walt Disney Stüdyolarının animatörlerinin yapımları bulunmaktadır. Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuç, her grupta on ortak ilke vardır. (Bennis, 1999)

- Her müthiş grubun özünde paylaşılan bir rüya yatar. Bütün müthiş gruplar, önemli bir misyon üstlendiklerinde, dünyayı değiştirebileceklerine inanırlar. Kafalarını uğraştıkları işe takarlar. Bu iş görev olmaktan çıkarak hummalı bir serüvene dönüşür.
- Müthiş gruplar rüyalarını gerçekleştirme uğruna bireysel egolarını bir yana bırakarak çatışmaların üstesinden gelirler. Manhattan Projesinde kimyacıardan biri geçimsizlik sebebiyle işi bırakma tehdidinde bulununca grubun lideri şunları söylemiştir: “Bu projeden nasıl ayrılabilirsin? Hür dünya sırat köprüsünden geçiyor.” Böylesine durumlarda misyonu hatırlatmak çatışmayı giderebilir.
- Müthiş gruplar “üst kademelere” karşı korunurlar. Bütün müthiş gruplar, kurum içindeki üstlerine kibirli bir tutumla bakarlar ve bir lider tarafından onlara karşı korunurlar. Mesela, Xerox’ta grubun lideri patronları kısıtılarak grubun rahatça işine bakacağı bir ortam sağlamıştır.
- Müthiş grupların gerçek ya da hayali düşmanları olur. En soylu misyonda bile can sıkıcı bir hasmın varlığı işe yarayabilir. Mesela, en parlak döneminde Apple

Computer'ın örtük misyonu "IBM'i mezara gömmek"ti. Apple'ın gerilemesi daha sonraları bu misyonun yumuşatılmasının ardından başlamıştır.

- Müthiş gruplar kendilerini, kazanacak aykırılar olarak görürler. Dünyayı değiştiren gruplar genellikle delidolu insanlardan, kendi disiplinlerinin sınırlarında at oynatan kişilerden oluşur. Uçlarda dolaşma duygusu onlara "beni de hesaba katın" kavgacılığını kazandırır.
- Müthiş grupların üyeleri kişisel bir bedel öderler. Bir müthiş grup içinde yer almak sadece gündüz değil, gece gündüz çalışmak anlamına gelir. Ailevi hayatlarında bile sıkıntılar olur.
- Müthiş gruplar güçlü liderler çıkarır. Bütün müthiş gruplar, hiyerarşiden uzak, açık ve son derece eşitlikçi bir yapıya dayanır. Ama hepsinde de güçlü liderler görülür. Müthiş grup olmadan müthiş lider çıkmaz, müthiş lider olmadan da müthiş grup çıkmaz.
- Müthiş gruplar titiz bir seçimin ürünüdür. Bir grup için uygun yetenekleri seçmek, nelere ihtiyaç olduğunu ve bu özelliklerin kimlerde olduğunu bilmek demektir. Doğru insanlara doğru rolleri vermek ve grup içinde doğru kümeleşme ve düzeni sağlamak gerekir.
- Müthiş gruplar genellikle genç olurlar. Gençlik, müthiş gruplar için gerekli olan bedensel dayanıklılığı sağlar. Ama müthiş gruplar ruh, kişilik, ve kültür bakımından da genç olurlar. En önemlisi gençler, imkansız sayılan şeyleri bilmezler ve bu da onlara imkansız şeyleri yapma becerisini kazandırır.
- Gerçek sanatçılar gösteri peşindedir. Müthiş gruplar kendileri dışında kalanların önüne somut bir sonuç koymak zorundadır. (Bennis, 1999)

Elbette oluşturulan bütün grupların müthiş grup olmadığı, hatta iyi işleyen gruplar olmadığı açıktır. Bir grubun performansı potansiyelini örtmede yöneticilerin yapıları bazı yanlışlıklar da vardır. Bu yanlışlıklar şöyle sıralanabilir.

1. Bireylerin tek başına daha iyi yaptıkları işler için bir gruba başvurmak. Gruplara oranla tek tek insanların daha iyi yaptığı birçok iş vardır. Bireylerin elinde

bulunan ve en iyi onlarda somutlaşan yetkileri kullanmayı gerektirecek işler için bir gruba başvurmak bir yanlışlıktır.

2. İş gören bir birime grup adını vermek, ama gerçekte üyelerini bireysel düzeyde yönetmek. Grup çalışmasının semeresini toplamak için, gerçek anlamda bir grup kurmak gerekir. Gerçek gruplar, ortak bir amaç doğrultusunda karşılıklı bağımlılık içinde olan ve bu amaca ulaşmak için bir birim olarak başka birey ve gruplarla etkileşime giren üyelerden oluşmuş çerçevesi belli sosyal sistemlerdir.
3. Yetki dengesini kurarken ölçüye dikkat etmemek. Bir yönetici, işin bir kısmı için gruba bırakacağı ve kalan kısmı için elinde tutacağı yetki düzeyinde bir denge bulmak zorundadır. Yönetici ve grup arasında yetki konusunda örtülü bir çatışma çıkabilir. Bazen yönetici bütün yetkiyi elinde tutarak, işin nasıl yürütüleceğini ayrıntılarına kadar belirlemeye çalışır. Böylece ekip çalışmasıyla elde edilebilecek birçok fayda elden kaçırılmış olur. Yöneticiler ve gruplar arasında uygun bir yetki dengesini sağlama bu kaygıları en aza indirir.
4. Grupların işi başarmak için tam yetkili olmasını sağlamak açısından mevcut örgütsel yapıları söküp atmak. Yapı konusunda kilit mesele, grupta yapının ne ölçüde var olduğu değildir. Daha çok gruba sunulan yapının niteliğidir. Bu yapı kolektif çalışmayı kolaylaştırıp destekliyor mu, yoksa grup çalışmasını olması gerekenden daha zahmetli hale mi getiriyor?
5. Grubun önüne çetin görevler koymak, ama örgütsel desteği sağlamada cimri davranmak. Gruplar için kilit destekler şunlardır. a- Sadece bireysel katkıları değil, mükemmel grup performansını takdir eden ve pekiştiren bir ödül sistemi. b- Gruplara kendi üyelerinin bilgi birikimini ve uzmanlığını takviye etmede gerek duyabilecekleri her türlü eğitici ya da teknik danışmanlığı kendi inisiyatifleri doğrultusunda sağlayan bir eğitim sistemi. c- Gruplara kendi üyelerinin geleceği gözetten bir yaklaşımla işleri sürdürmesi için gerekli verileri ve tahminleri sağlayan bir enformasyon sistemi. d- İşin gerektirdiği araç, gereç, mekan, para, personel, gibi bilinen maddi kaynaklar.
6. Üyelerin bir grup olarak çalışmak için gerekli becerilere zaten sahip olduğunu varsaymak. Bazen yöneticiler bir grubu oluşturduklarında ve yerine getirilecek görevi verdiklerinde artık işlerinin bittiğini sanırlar. Ancak grup üyeleri daha

önceden grup çalışması konusunda becerikli ve deneyimli değilse, katı bir şekilde işten elini çekmek bu ekibin etkinliğini sınırlayabilir. (Hackman, 1999)

5.7 DEĞİŞİMCİ LİDERLİK

Liderlikte yeni bir model olarak da düşünülen değişimci liderlik, 1980’li yılların başlangıcından itibaren ağırlıkla işlenmeye başlanmış bir konudur. Değişimci liderlik kavramı esasında daha önceki dönemlerde de ele alınmış, ancak önemi işletmelerin büyük teknolojik ve yönetsel değişimi ile birlikte anlaşılmıştır.

Dünyadaki ünlü politik liderlerin tutum ve davranış özelliklerinin incelenmesi, değişimci liderlik kavramının gelişmesinde önemli rol oynamıştır. kavramın ilk kez bu tür çalışmalarla ilk kez ortaya atılması James Burns’ın öncülüğünde olmuştur. Daha sonra bu görüşler, Bass’ın görüş ve açıklamalarıyla geliştirilmiştir. (Morris, 2000)

Burns’a göre liderlik, lider ve izleyicileri arasında karşılıklı etkileşim geliştirilmesi sürecini ifade eder. Bu süreçle lider izleyicileri etkiler, gördüğü tepki yönünde kendi davranışlarını düzenler. Değişimci liderlik ile ilgili bir başka süreç tanımlaması, “liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyon için yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni ufka doğru harekete geçirmesi” biçimindedir.

Organizasyonda başarılı bir değişim sağlanabilmesi için: (Dichter ve diğ, 1993)

1. Lider değişen dış şartlara tepki olarak, bir değişimi gerekli görmelidir.
2. Lider bu değişiklik doğrultusunda yeni bir bakış açısı, yeni bir ortam ve atmosfer oluşturabilmelidir. Bu yeni bakış açısının sorunlara mevcut durumdan daha etkili çözümler getireceğine izleyicilerin ikna olmasını sağlamalıdır.
3. Değişim kurumsallaştırılmalıdır. Organizasyon için geliştirilen yeni bir bakış açısı karar alma, insan kaynakları yönetimi, sorunlara çözüm getirme gibi sistemlerle uyumlaştırılmalıdır.

Değişimci liderlikte otokratik veya demokratik bir tutum içinde olunacağına ilişkin kesin bir ifade belirtmek güçtür. Kesin olarak vurgulanabilen konu, bu tür liderlere

değişim dönemlerinde ihtiyaç duyulduğu ve diğer liderlik davranışlarından daha fazla etkili olabildiğidir.

Değişimci liderlikte astların yönlendirilmesi için aşağıdaki özelliklerin bir veya birden fazlasına ihtiyaç vardır.

- Karizma: Yeni bir bakış açısı ve görev bilinci kazandırır; saygı ve güven sembolüdür. Yüksek düzeyde beklentiler ortaya çıkar; çabaların üzerinde yoğunlaşacağı semboller oluşturulur, önemli hedefler basit bir biçimde ifade edilir.
- Akılcı teşvik: Bilimsellik, yetkinlik ve tedbirli davranışlar desteklenir.
- Bireylere yönelme: Astlara özel ilgi gösterilir, her biri bireysel olarak yönlendirilir ve gelişimi sağlanır. Değişimci lider bireylere yöneliktir. Bireyler arasında farklılıklar bu tür lider için önemlidir. Böylelikle kendini geliştirmede bireylere daha bilinçli bir destek sağlanabilir.

İzleyicilerin ya da astların akılcı bir biçimde uyarılması, onların eski sorunlara yeni bir bakış açısıyla yaklaşmasını, güçlükleri çözümlenecek problemler olarak görmesini ve akılcı çözümler getirilmesini sağlar.

Günümüz iş hayatında değişimci olduğunu iddia eden her lider değişimci değildir. Bazıları sadece göz boyamak için değişimci olduğunu iddia eder. Bu tür liderleri gerçek değişimci liderlerden ayıran bazı özellikler vardır. Tablo 5.4'te bu özellikler görülmektedir. (Werner, 1993)

Tablo 5.4 Gerçek değişimci liderliği belirleyen özellikler (Werner, 1993)

Değişimci	Sahte Değişimci
• Entelektüel ve sorgulayıcıdır • Eleştirileri yapıcıdır • İşleyişi iyileştirmeye çalışır • Sağlam inançları vardır, ama başkalarının fikirlerine kulak verir • Gerekğinde tek başına kalabilir • Örgütsel protokolün yüzeysel yanlarıyla fazla ilgilenmez • Israrlıdır, muhalefete rağmen ayakta kalır • Fikirleri tamamlamaya çalışır • Genellikle bir mizah duygusu vardır • Anlaşmazlıkları soğukkanlılıkla karşılar • Yaşamın bir olgusu olarak kabul etmekle birlikte kolay kolay otoriteye baş vurmaz • Kendi fikir ve programları konusunda ateşlidir • Karmaşıklığı tercih eder • Ancak gerektiğinde sapma gösterir • Kalıcı sonuçlara ulaşma iradesi sağlam ve dürüsttür • Kendi tarzında operasyonun başarısına gerçekten ilgi duyar	• Sinik ve meraklıdır • Eleştirileri paslıdır • Başkalarına dayatmaya çalışır • Dürüst ve yapıcı eleştirilerden nefret eder • Gerekğinde başkalarının fikirlerini çalar • Kendi ego ya da statüsünü büyütecekse örgütsel protokole vurgu yapar. • Muhalefete saldırır, cesareti çabuk kırılır, hemen somurtur • Fikirden fikire atlar, çok başlangıç yapar, tamamlamaz • Mizaha ancak işine yarayacaksa baş vurur • Anlaşmazlıkları kişisel meydan okuma olarak görür • Genellikle otoriteye tepki duyar ve onu zayıflatmaya çalışır • Ayrıcalıkları ve statüsü konusunda ateşlidir • İlgi çekmeyi ve şoke etmeyi tercih eder • Farklı görünmek için sapma gösterir • Sığdır, yüzeysel sonuçlardan yanadır • Kendine ait ciddi bir tarzı yoktur

İşletmeler ve toplumlar sürekli bir değişim içindedir. Değişimci liderlik özellikleri, toplumların ve organizasyonların köklü yapısal değişime gereksinme duydukları dönemlerdeki beklentilerine karşılık verebilmektedir.

Değişimci liderlik özellikleri tanımlanabildiğine göre, bu özellikler işletmelerin yönetici sağlama, işe alma, yerleştirme ve geliştirme programlarında devreye sokulabilir. Bu tür bir uygulamanın amacı yöneticilere işletmeye girişlerinden ve alt yönetim basamaklarından başlayarak, ihtiyaç duyulan liderlik niteliklerine sahip olabilmesidir.

Değişimci liderlik yukarıda açıklanan özellikleri ile değişimi gerçekleştirmede ve değişime destek sağlamada başarılıdır. Bu konuda yapılan çalışmalar yöneticilere eğitim yoluyla bu tür liderlik özelliklerinin kazanılabileceğini de göstermiştir.

Amerikan Kara Kuvvetleri'nin eski komutanı Gordon R. Sullivan, yardımcılarında Michael V. Harper'la birlikte yazdığı "Umut Bir Yöntem Olamaz" adlı kitabında değişime önderlik etmenin 12 kuralını saymaktadır: (Saraçoğlu, 1998)

1. Değişim zor bir iştir.
2. Liderlik değerlerle başlar.
3. Entelektüel olan fiziksel olana önderlik yapar.
4. Gerçek değişim gerçek değişimi getirir.
5. Liderlik bir ekip oyunudur.
6. Sürprize hazır olun.
7. Bugün yarınla yarışır.
8. İyinin de iyisi vardır.
9. Gelecekte odaklan.
10. Eylemden öğren.
11. İnsan yetiştir.
12. Düşün.

Yazarların kısacık cümleciklerle özetlediği bu kuralların herbiri liderliğin temelinde yatan bir unsuru dile getirmekte olup, tamamı liderliğin "olmazsa olmaz" denebilecek özelliklerini oluşturmaktadır.

Gerçek bir lider değişimin zor bir iş olduğunun bilincindedir. Bir taraftan değişimi gerçekleştirirken diğer yandan da değişmeyecek olan ortak değerleri savunur.

Lider kuracağı geleceği önce zihninde oluşturur, derinlemesine düşünüp bir cephe amacı belirler ve ancak ondan sonra harekete geçer. Aksi taktirde değişim olanaksız ve rasgele gider. Gerçek bir değişimi sağlamak için kısmi ayarlamalarla yetinmeyip, kritik süreçleri değiştirir ve böylece değişimin kalıcı olmasını sağlar.

Lider ekipler kurar, kurduğu ekipleri hedeflenen değişim doğrultusunda yönlendirir, motive eder. Değişimin belirsizliği önünde ortaya çıkabilecek sürprizlere şaşkınlık için esnek bir yaklaşımı benimser. Aynı anda hem bugünün gereklerini yerine getirirken hem de yarını gerçekleştirmek için yeterli kaynak ayırır. İyinin daha da iyisinin olduğunu bilip bugünün iyisi yarın kafi gelmeyeceği için yarını kazanacak süreçlerini daha da iyileştirir.

Lider bugüne değil, geleceğe odaklanmalı, yarını düşleyip tasarlamalı, yaptığı her eylemden öğrenip kazanılan bilgiyi paylaşmalıdır. Lider insan yetiştirmeye önem verir, yarınların liderini bugünlerden yetiştirmek gerektiğini bilir. Zamanı gelip kendisi gittiğinde yerini alacak olanların hazır bulunmalarının önemini kavrar.

Ve lider düşünmeye zaman ayırır. Zamanını çalgınca bir aktiviteyle doldurmak yerine ne olduğunu ve ne olmadığını anlamak ve kendisinin olup bitenleri etkilemek üzere neler yapabileceğini kestirmek için düşünecek zaman bulur. (Saraçoğlu, 1998)

5.8 KENDİ KENDİNE LİDERLİK

Son yıllarda, öncülüğünü ağırlıklı olarak Charles C. Manz ve Henry P. Sims'in yaptıkları yeni bir liderlik biçimi ileri sürülmüştür: kendi kendine liderlik veya başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlamak. Bu biçimde üzerinde durulan husus, her bireyin içinde kendi kendine liderlik enerjisinin varolduğu ve bunun geliştirilmesi gerektiğidir. Böylelikle liderler, kendi yeteneklerinin farkına varacaklar ve bu yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda maksimum bir biçimde kullanacaklardır. Üzerinde durulan diğer bir nokta ise, başkalarının yükünü taşımaktan ziyade onların katkılarından en fazla şekilde faydalanabilmektir. Bu durumu ise şu sözle ifade etmektedirler: "Bir adama bir balık verirseniz, yalnızca bir gün beslemiş olursunuz. Eğer balık tutmayı öğretirseniz, onu ömür boyu beslemiş olursunuz." (Çırpan, 1997)

Kendi kendine liderlik, kendi kendini etkilemede kullanılabilecek stratejiler bütünüdür. İnsanların kendilerini yönlendirmek için yaptıkları her şeydir. Burada en önemli noktalardan biri de kontroldür. Örgütsel kontrol sistemlerinin bireyler üzerinde etkisinin olabilmesi, bu kontrolün birey tarafından kabul edilebilmesine bağlıdır. Bu durumda yine bireyin kendini kontrolü ön plana çıkmaktadır. Charles ve Manz, ortaya koydukları bu liderlik biçiminde kendi kendine liderlik stratejileri üzerinde de durmuşlardır. Bunlar iki başlık altında toplanabilir: Davranış odaklı stratejiler ve biliş odaklı stratejiler.

Davranış odaklı stratejiler, işgören ve yöneticiler açısından yapılması gerekli fakat zor ve çekici olmayan işleri yapmada yararlı stratejilerdir. Bu stratejiler bireysel mükemmelliğe ulaşmada oldukça etkindirler. Genel bir bakış olarak bu stratejiler:

- Amaçların işgörenler tarafından belirlenmesi,
- Çalışma yerindeki işaretlerin düzenlenmesi,
- Görevleri yerine getirmeden önce prova etmek,
- Kendi kendini gözlemleme,
- Kendi kendini ödüllendirme,
- Kendi kendini cezalandırma

olarak sıralanabilir.

Biliş odaklı stratejilerde ise bireyin duygu ve düşüncelerini daha pozitif ve yapıcı bir şekilde kullanması esastır. Bu stratejiler arasında:

- Göreve doğal ödüller ekleme,
- Düşüncelerin odağını hoşlandıkları özelliklere yöneltme,
- İnanç ve hayal gibi yollarla yapıcı düşünce kalıpları geliştirme,
- Kendi kendine konuşma

yer alır. (Çırpan, 1997)

BÖLÜM 6

LİDERLİK VE MOTİVASYON

Çalışanlar olmadan lider olunamayacağı için grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamadıkça onlar etkilenemez, emirler onlara kabul ettirilemez. Ancak onların umutlarını gerçekleştirecek şeyler yaparak ve ihtiyaçları karşılanarak liderlik kabul ettirilebilir.

Bu sebeple liderler, her şeyden önce çalışanlarının ihtiyaçlarının neler olduğunu tam olarak öğrenmelidirler. Ancak o zaman kurumun bazı hizmetlerini yerine getirme karşılığında onların bu ihtiyaçlarını karşılamak için ne yapacaklarına karar verebilirler.

İşletmeye giren ve çalışan herkesin, işletmenin organizasyon kültürünü öğrenip, benimsemesi ve bu kültürün çalışan herkese öğretilip, benimsetilmesi kadar önemli bir konu da çalışanların nasıl motive edileceğidir. Bu durum organizasyonların sahip oldukları kültüre göre farklılıklar gösterecektir. Çünkü benimsenen organizasyon kültürü ışığında motivasyona yaklaşımlar da farklı olacaktır. Bu bağlamda farklı kültürlerdeki organizasyonlarda çalışanların ne şekilde motive edildikleri, hangi kültürlerle hangi motivasyon teorilerinin birbiri ile uyumlu oldukları dikkati çekmektedir. Ancak böyle bir ilişkiyi kurmadan önce motivasyonun tanımı yapılacaktır.

6.1 MOTİVASYONUN ANLAMI

Motivasyon, davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur. Motive terimi Latince “movere” den türetilmiştir. “Movere” harekete geçirme anlamındadır. Türkçe’de karşılık olarak “güdü” kullanılmaktadır. Buna dayanarak güdüyü “davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum” olarak tanımlayabiliriz.

“Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. (Steers ve diğ., 1998)

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.

Güdülenme bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecektir davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde bir yandan, insan ihtiyaçları sürekli değişir, öte yandan birey davranışlarında farklılık izlenir.

Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Motivasyon kavramının temelini oluşturan bu ihtiyaç ve istekler, esas itibarıyla insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerle yakından ilgilidir. (Flippo, 1980)

6.2 YÖNETİMDE MOTİVASYON

Motivasyon yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Gerçekten başarılı bir yönetim güdülemesiz düşünülemez. Yönetimin organizasyonu başarıya götürebilmesi, dolayısıyla amaçlar doğrultusunda çalışanların davranışlarını yönlendirebilmesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin motivasyonu sağlamadaki başarısı ile organizasyon amaçlarına ulaşırken çalışanlar da amaçlarına ulaşacaklar, sonuçta yaptıkları işten tatmin olup organizasyona daha fazla bağlanacaklardır.

Yöneticiler motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Eğer bir yönetici, çalışanları, organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları anlayıp yorumlayabiliyorsa, verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını bulacaktır. (Werner, 1993)

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çalışanın hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdüleneceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin organizasyonel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, sosyal atmosferin oluşumuna çalışmalı, ekonomik motivler kadar sosyo-psikolojik yönden güdülerin de etkisine inanmalıdır.

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlamak mümkündür. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibariyle; Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişilerin belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme imkanları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. (Steers ve diğ., 1998)

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de ihtiyaç denir. Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları önemlidir.

Görüldüğü üzere motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personel davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.

6.3 MOTİVASYONUN ETMENLERİ

Bireyi güdüleyen etmenler, oluşumları yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bu etmenleri dokuz grupta toplamak mümkündür:

1. İçgüdüsel Etmenler: Bir canlı türünün her birinde doğuştan bulunan, hiç değişmeyen, birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla ve mantığa dayanmayan etmenlerdir. Bunlardan kaynaklanan motivasyona içgüdüsel motivasyon denir.
2. Fizyolojik Etmenler: Bu tür etmenler insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel gereksinmelerin elde edilmesine yönelik güdülerdir.
3. Sosyal Etmenler: Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisinden kaynaklanan etmenlerdir. Bir gruba ye olmak, tanınmak v.b.
4. Psikolojik Etmenler: Düşünsel ve ruhsal gereksinmelerden kaynaklanan etmenlerdir. Bir işi başarmak, bir şeye karşı ilgi duymak vb.
5. Sosyo-Psikolojik Etmenler: Topluma hakim psikolojik nesnelerden kaynaklanan etmenlerdir. Savaş zamanı gönüllü askere gidenlerin artması gibi.
6. Başarı Etmeni: Başarma arzusu, insanları davranışa sevk eden en güçlü etmenlerden birisidir.
7. Erk Etmeni: Başkalarını etkileme araçlarını denetleme arzusu da davranış etmeni olmaktadır.
8. Bağlanma Etmeni: Sosyal ve psikolojik etmenler grubuna da giren bağlanma etmeni, bireyin başkalarıyla duygusal ilişkiler kurma davranışını göstermesine neden olur.
9. İnanç ve Tutum Etmeni: İnanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı, birer güdü olarak çıkarlar.

Tüm bu etmenler, insanın güdülenmesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılabilecek etmenlerdir. (Sisk, 1977)

6.4 BİLİM ÖNCESİ MOTİVASYON TEKNİKLERİ

İnsanların başkalarını motive etme çabalarının tarihi, dört terimle özetlenebilir:

1. Zorlama: Üstün bir güce sahipseniz, insanları anlamak gibi inceliklerle oyalanmaya hiç gerek yoktur düşüncesidir.
2. Göz Boyama: Kandırarak veya heyecan vererek istediğini yaptırmak. Bu yaklaşım kısa vadeli sonuçlar verir, ama uzun vadede işbirlikçiliğine zararlıdır.
3. Kazanç: Materyalist bir kültürde güç sahipleri parayı başlıca motivasyon aracı olarak görür. Fakat tek başına paranın motivasyon gücü oldukça sınırlıdır.
4. Özen Gösterme: İyi ödeme yapılır, iyi çalışma şartları sağlanırsa işçilerin müteşekkik olacağı varsayımdır.

Bunların hepsinin aslında motivasyon üzerinde etkisi vardır. Fakat tek başına bu maddelerin motivasyonu sağlayacağı düşüncesi yanlıştır. Davranış ve yönetim bilimlerinin gelişmesine kadar motivasyon konusunda bilinenler bunlardı. Halen yönetim biliminden faydalanma üstünlüğünü yakalayamayan bazı işletmeler veya yönetimlerde bu maddeler geçerliliğini korumaktadır. (Werner, 1993)

6.5 MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bunlar, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, güdülenmeyi sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Güdülenme teorilerini iki temel grup içerisinde inceleyebiliriz.

6.5.1 KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri adı altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilere

göre; eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir.

Kapsam teorileri adı altında üç ana motivasyon teorisi bulunmaktadır: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg'in İki Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon Kuramı) ve David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.

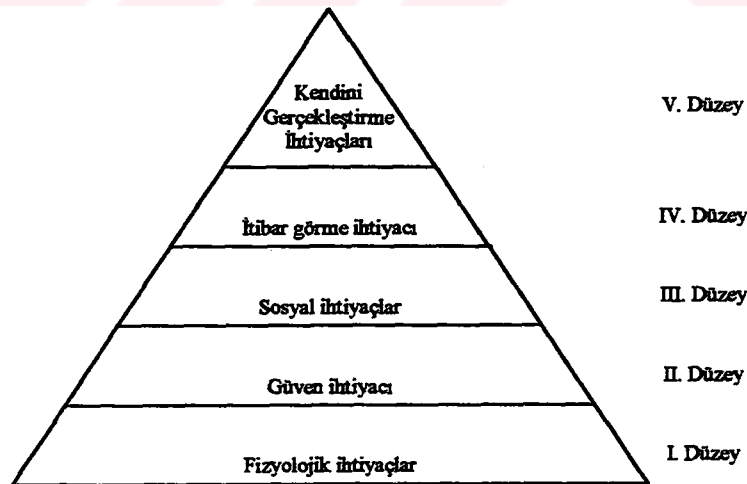
6.5.1.1 MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ YAKLAŞIMI

Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır.

Yazarın temel varsayımları şunlardır:

- İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır.
- Bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.

İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar. (Koçel, 1989)



Şekil 5.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Şekil 5.1’de gösterildiği gibi ihtiyaçlar birbirlerine bağlıdır ve üst üste binmiş durumdadırlar. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında diğeri ortadan kalkmayacağına göre, tüm ihtiyaçlar her sahada kısmen tatmin olma eğilimindedirler.

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Daha önce de söylendiği gibi, yaşamın sürdürülmesi için fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekir. Yemek, su, uyku ve dengeli ısı bu düzeydeki ihtiyaçlardandır.
- **Güven ihtiyacı:** Fizyolojik ihtiyaçlar oldukça iyi denilebilecek düzeyde karşılandıktan sonra, ondan sonraki düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişinin davranışlarını etkilemeye başlar. Bunlar, tehlike, tehdit ve yoksulluğa karşı korunma arzusu şeklinde ifade edilen güvenlik ihtiyaçlarıdır.
- **Sosyal ihtiyaçlar:** Fizyolojik ve güven ihtiyaçlarının nispeten karşılanmasından sonra, sosyal ihtiyaçlar insan davranışlarına yön veren ana motivasyon unsuru durumuna geçerler. Daha önce açıklanan tüm çevrim sosyal ihtiyaçların yeni merkez haline gelmesiyle yine tekrarlanır. Ait olma başkalarıyla birlikte bulunma, arkadaşları tarafından kabul görme, sevme ve sevilme bu ihtiyaçlar grubunda yer alırlar.
- **İtibar görme ihtiyacı:** İtibar görme veya benlik (ego) ihtiyaçları fizyolojik, güven ve sosyal gibi aşağı düzeydeki ihtiyaçlardan sonra gelen aşağı düzeydeki ihtiyaçlar belli bir ölçüde tatmin olmadıkça motive edici etkenler haline gelemeyizler. Aşağı düzeydeki ihtiyaçlardan farklı olarak, bu ihtiyaçlar nadiren tam anlamıyla tatmin olurlar; fakat bu ihtiyaçlar birey için önemli bir duruma gelir gelmez, kişi sürekli olarak tatmin olma yollarını aramaya başlayacaktır. Böyle olmakla beraber, tipik endüstriyel organizasyonlar, aşağı düzeylerdeki işlerde bu ihtiyaçların karşılanmasına ancak sınırlı bir imkan tanımaktadır.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Kendini Gerçekleştirme ihtiyaçları bir kimsenin diğer her tür ihtiyaçlarının tatmin olmasından sonra ortaya çıkar. Kendini Gerçekleştirme ile ilgili ihtiyaçlar bir kimsenin kendi potansiyelini fark edebilmesi, kendi kendine yeterli olması, sürekli olarak kendisini geliştirmesi ve sözcüğün tam anlamıyla üretken olabilmesi gibi hususları içerir. Hatta aşağı düzeydeki tüm ihtiyaçlar tatmin olmuş olsa bile, bir kimse kendisine en uygun

düşen işleri yapmıyor ise huzursuz olabilir. Bir insan potansiyeli dahilinde olan şeyleri aramalıdır. (Gordon, 1998)

Bu hiyerarşiye bir örnek verecek olursak; mesela aç, ilkel bir insan hayatını tehlikeye atarak (güven ihtiyacını gözardı ederek) yiyeceğini almak için vahşi bir hayvanı yakalamaya motive edilmiştir. Hayvanı öldürüp ihtiyacını giderdikten sonra güvenlik ihtiyacının karşılamak ister ve kalan eti daha sonra tüketmek için saklayabilir (geleceğini güven altına almak). Etin büyük bir bölümünü depoladıktan sonra kalan etleri yemeleri için arkadaşlarını davet etmeyi düşünebilir (kabul ve sosyal etkileşim ihtiyacı). Bu ihtiyaçlar karşılanınca, yemeğini hazırlamanın daha uygun ve yeni bir yolunu denemeye karar verebilir (başarı ve kendine saygı ihtiyacı). Son olarak yukarıdaki ihtiyaçlar uygun bir biçimde giderilirse mağaranın duvarlarına öldürdüğü hayvanların resimlerini yapmayı düşünebilir (kendini gerçekleştirme ihtiyacı).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin anlamı liderler için çok önemlidir.

1. Guruplar ve kurumlar, özellikle işleri kesin çizgilerle sınırlanmış ve rutinleşmiş, karar verme ve ilk adımı atma hürriyetleri sınırlanmış alt kademe çalışanlarının IV. ve V. düzeylerdeki ihtiyaçlarını giderme fırsatını hiçbir zaman sağlamazlar.
2. Liderler güç kullanınca, çalışanlar içlerinde sürekli bir güvensizlik hissedebilir ve eleştiriden korkabilirler. İnsanlar güvenlik ihtiyaçları karşılanmadan üst düzeylere çıkamaz, II. düzeyde takılıp kalırlar.
3. Farklı kişiler aynı durumda ve aynı zamanda farklı ihtiyaç düzeylerinde uğraşabilirler. Personel toplantısında biri yorgun olabilir (I. düzey); bir başkası grubun bir şeyi bir şeyi başarmasını isteyebilir (IV. düzey); bu arada diğerleri de aralarında şakalaşıp konuşabilirler (III. düzey).
4. Gelişmiş toplumlarda I. ve II. düzeylerdeki ihtiyaçların motivasyon güçleri azdır. Çalışanlar asgari ücret kanunlarıyla fizyolojik ihtiyaçlarının çoğunu zaten karşılamaktadır ve sendikaların koruyuculuğuyla işten kovulma tehlikeleri de yoktur. Bu sebeple liderlerin, işten atma tehditlerini kullanarak onları denetlemeye ve motive etmeye çalışmaları pek işe yaramaz.
5. Çalışanların, III. IV. ve V. düzeylerdeki ihtiyaçlarını iş başında karşılama şansları çok azsa, o zaman onlar da bunları iş dışında karşılayacak sosyal etkileşim,

başarı, spor, hobi ve sosyal kulüpler yardımıyla kendini gerçekleştirme yollarını ararlar. Bu sebeple çalışanların çoğu yalnızca işlerini kaybetmemeye yetecek kadar enerjiyi harcar ve kurumlarına yabancılaşırlar.

6. Çalışanların, kendilerini başarıya doğru daha çok motive etmek için (IV. düzey) eşit ücret vermek, iş güvencesinin olduğunu hissettirmek, sosyal etkileşim, dostluk, kabul ve anlaşılma duygularını (I. II. III. düzey ihtiyaçları) onlara yaşatmak gibi işlerle uğraşacak liderlere ihtiyaçları vardır.
7. Çalışanlarını, grubun sorun çözme ve karar alma toplantılarına katan bir lidere sahip olmanın başlıca faydası, çalışanlarına etkileşim ihtiyaçlarını (III.düzey), kurumdaki konum ve benlik saygısı ihtiyaçlarını (IV. düzey), kendini gerçekleştirme (V. düzey) ihtiyaçlarını giderme fırsatı vermesidir.

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Nitekim Maslow'da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, saygı görme ihtiyaçlarının % 40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını % 10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. (Gordon, 1998)

Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok sahip olmak istedikleri şeyler tarafından davranışa sevk edileceklerdir. İşte yönetici için önemli olan kişinin sahip olmak istediği şeyleri anlamaktır. Maslow'un modeli çeşitli yönlerden eleştiriye uğramıştır. Bunlar içinde en önemlisi bütün kişilerin ihtiyaçlarını aynı sırayı izleyen kalıp içine koymanın zorluğudur. Bazı kişiler için saygınlık ihtiyaçları, örneğin sosyal ihtiyaçlardan önce gelebilir. Ayrıca bunları birbirinden ayıracak kesin çizgiler koymak oldukça zordur. Son olarak tatmin edilen ihtiyacın ortadan kalkacağı düşüncesi alt kademedeki ihtiyaçlar için geçerli olabilir ama aynı şeylerin üst kademeler için de geçerli olduğunu önermek kuşku doğurucu niteliktedir. Bu tür eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur. (Koçel, 1989)

6.5.1.2 HERZBERG'İN İKİ FAKTÖR TEORİSİ (HİJYEN-MOTİVASYON TEORİSİ)

Psikolog Frederic Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. İnsanın işiyle ilgili olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunun, başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancında olan Herzberg şu soruyu araştırmıştır: “İnsanlar işlerinden ne isterler?” Herzberg insanlardan, işlerinde kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanları tanımlamalarını istemiştir. Bu sorulara verilen cevapları listelemiş ve kategorilere ayırmıştır. (Hicks ve Gullett, 1981)

Araştırma, ABD’de, 200 dolayında mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Aynı araştırmaları değişik yöre ve çalışanlar üzerinde yinelemiş ve eskileri onaylayan sonuçlar elde etmiştir. Bulguların analizi Herzberg ve çalışma arkadaşlarını, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör grubunu varlığını saptamaya götürmüştür. Söz konusu iki faktör grubu aşağıda verilmektedir.

- Hijyen Faktörleri: İşletme politikası ve yönetimi, gözetim, çevreyle ilişkiler, çalışma şartları, ücret, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir.
- Motivasyonel Faktörler: Motive edişlerindeki güç derecesine göre sırasıyla, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmiştir.

Hijyen faktörleri yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tahmin gerçekleşmeyecektir. Ancak, bu faktörler var oldukları takdirde de “nötr” nitelikte olduklarından işverenler tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive etmezler. Yani, psikolojik sağlık açısından varolmaları yerinde olacaktır. Motive edici faktörler ise, bireyi yöneltici, kamçılayıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyonel yapısında bir boşluk doğurur, motivasyonunu engeller. (Koçel, 1989)

Maslow’un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg’in hijyenik etmenleri ile özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow’un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg’in özendirici faktörleri ile eş anlamlı olmaktadır. Herzberg’in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, teorinin işle ilgili terimleri kullanmış olmasıdır.

6.5.1.3 MCCLELLAND'IN BAŞARMA İHTİYACI TEORİSİ

Motivasyon teorisinin bir diğer önemli kavramı bir kimsede güçlere dayalı olan başarı güdüsüdür. David McClelland, başarı konusu ile ilgili olarak yaptığı araştırmalarda, işadamlarının, bilim adamlarının ve profesyonel kişilerin başarı güdüsüne ortalamanın üstünde puan verdiklerini görmüştür (Hicks, ve Gullett, 1981). Başarı arzusu yoluyla motive olmuş bir işadamı, kârı sadece kâr olarak arzulamaz. Onu kuvvetli bir başarı arzusu duyduğu için ister. Kâr sadece bir işin ne derece iyi yapılmış olduğunu gösteren bir ölçüdür. Muhakkak amacın kendisi değildir. Başarı arzusu duyan bir insanın belirli özellikleri şunlardır:

- Sonuçlarından şahsen sorumlu olabileceği türden işleri tercih eder. İlimli amaçlar saptar ve “hesaplı riskleri” üzerine alır.
- Başarı veya başarısızlık konularında kesin geribildirim (feedback) ister.
- Kendisinin onlar hakkındaki kişisel duygularına karşın yetenekli yardımcılar ister.

Bu özellikleri değerlendirirken, kişisel sorumluluk olmaksızın, amacın başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinin kişiye pek az kişisel tatmin sağlayabileceği sonucuna varılabilir. Sadece ortalama derecede zor olan işleri üzerine almak yoluyla, bir kimse büyük bir olasılıkla kişisel başarı duygusunu maksimum düzeye çıkartmaktadır. Diğer yönden, eğer son derece güç olan işleri üzerine alırsa belki de başarısızlığa uğrayacak ve bu nedenle de hiçbir doyuma ulaşamayacaktır. Sadece ılımlı düzeydeki riskleri yüklenmekle o kimse sürekli olarak başarı sağlayabilir. Geribildirim olmaksızın o kimse verdiği kararların doğru olup olmadığını bilemez. Bu nedenle, kendisine geribildirim verebilecek işlerde çalışmayı tercih eder ve en iyi sonuçları bu işlerde alır. Başarı duygusuyla motive olan bir işadamı, kâr ile sırf para olduğu için değil, onun başarısının bir ölçüsü olduğu için ilgilenir. Kendisinin onlar hakkındaki kişisel duygularını dikkate almaksızın yetenekli yardımcılarını tercih etmekle işin sonucunun başarıya ulaşması olasılığını artırmaktadır. (Steers ve diğ, 1998)

McClelland başarı güdüsünün başarısız olan grup ve üyelere öğretilebileceği inancındadır. Bu nedenle teorisi motivasyonun incelenmesi bakımından önemlidir. Yaptığı araştırmalar, başarı güdüsünün bir kimseye düşünmeyi ve başarı güdülerini

açısından hareket etmeyi öğretme yoluyla onu eğitmek suretiyle kazandırılabilceğini göstermiştir.

6.5.2 SÜREÇ KURAMLARI

Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir? sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerini göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Süreç teorileri adı altında beş adet motivasyon teorisi vardır. Bunlar :

- Davranış Şartlandırma Yaklaşımı
- Vroom'un Beklentiler Teorisi
- Lawler-Porter Modeli
- Adams'ın Eşitlik Teorisi
- Locke'un Amaç Teorisi' dir.

6.5.2.1 DAVRANIŞ ŞARTLANDIRMA YAKLAŞIMI

Yönetim biliminin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır. Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:

UYARI → ORGANİZMA → DAVRANIŞ

Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta

aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırma ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. B.F.Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırma kavramını organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur.

Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Etki kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, ücret maaş artışı, üstler tarafından övülme, taktir, iş güvenliği sağlama, terfi sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. (Koçel, 1989)

Cezalandırma ise bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzile, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Ancak, davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir.

6.5.2.2 VROOM'UN BEKLENTİLER TEORİSİ

Güdüleme modeli olarak oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Ona göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. İlki amacın gerçekleştirilmesi hususundaki arzunun gücü; diğeri, üretkenlik ve amacın

gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin görülebilmesi; bir başkası ise, kişinin kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini görebilmesi. Victor H.Vroom'a göre modelin üç temel kavramı bulunmaktadır.

- **Valens:** Bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişinin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.
- **Bekleyiş:** Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arsında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

olarak gösterilebilir.

- **Araçsallık:** Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede araçtır. Yukarıdaki örnekte maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir.

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir.

- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır.

Bekleyiş teorisi, üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyi ile, bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır. (Steers ve diğ., 1998)

6.5.2.3 LAWLER-PORTER MODELİ

İşletmelerde motivasyon ile ilgili herhangi bir araştırmanın temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektedir. Porter-Lawler Modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir.

Porter-Lawler motivasyonun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde birbirleriyle ilişkilidirler.

Lawler-Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır. Ödüllerin adil olarak algılanması kişinin kendi performansını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır.

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol 'ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur. Her organizasyon yesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır.

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol atışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişikler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorisine ynehtilen en önemli eleştiri; teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin glklr arz ettiği hususudur. (şimşek, 1995)

6.5.2.4 ADAMS'IN EşİTLİK TEORİSİ

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisidir. Bu teorinin ana fikri de, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibarıyla J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında

başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur.

İş görenler bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algırlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırılırlar. Oranlardaki “çıktı”, ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. “Girdi” ise, işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

İş görenlerin karşılaştırma yaptıkları ilgili kategoriler üçe ayrılır.

- “Diğerleri”; aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri ve arkadaşları komşuları ya da meslektaşları içerir. İş görenler ağızdan, gazete ve dergilerden yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğerlerinininkilerle karşılaştırırlar.
- “Sistem”; Örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini gözönüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir.
- “Kendisi”; Kişinin kendi girdi-çıktı oranlarını ifade eder. Bu kategori kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir.

Kişinin kendisini karşılaştırdığı ilgililerin seçimi, ilgililer hakkında eldeki bilgiye ve algılanan ilgi derecesine bağlıdır. Eşitlik teorisine göre, iş görenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini ya da bir kaçını seçerler:

- Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktılarına olduğundan farklı anlam verirler.
- Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.
- Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar.
- Farklı bir mukayese noktası seçerler.

- İşlerini bırakırlar.

İnsanlar kendi girdi-çıkı oranlarında diğerlerine göre bir dengesizlik olduğunu algılasa bu durum gerilim doğurur.

Eşitlik Teorisi Lawler - Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler - Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.

6.5.2.5 LOCKE'UN AMAÇ TEORİ

1968'de Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu nedenle, iş yerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.

Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır. (Can, 1994)

- Birey tarafından belirlenen amacın açık seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.

Ayrıca, örgütsel amaçların bireysel amaçlar üzerindeki etkilerini incelerken şu faktörleri de dikkate almak gerekir.

- Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu, adı geçen çatışmaları azaltacak, bireyleri güdüleyecektir.
- Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne kadar ulaşıldığına ilişkin, bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici diğer bir etmendir.

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Burada algılama ve değerlendirme önemlidir. Bu kuram işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.

6.5.3 MOTİVASYON TEORİLERİ VE YÖNETİCİLER

Davranış bilimcileri çeşitli gözlem, araştırma ve deneyler yapmış, yeni fikirler, ispatlar ve öneriler getirmiştir. Ama davranış bilimcilerin katkılarının yönetici ve nezaretçilerin günlük faaliyetlerine nüfuz etmesi tam gerçekleşmemiştir. Bu eksikliği sorumluluğu hem yöneticilerde hem de davranış bilimcilerdedir.

Bazı yöneticiler, sağduyuya veya kendi tecrübelerine ters düştüğü gerekçesiyle önerilen fikirleri alaya almışlardır. Kimileri ise sonuçlanmamış araştırma verilerini hemen almış, sonra da bunlara bağlanmanın ilkel bir inanç olduğu sonucuna varmıştır. Bazı başka yöneticiler, uzmanların önerilerini doğrudan alıp, kendi çalışma ortamının şartlarına uyarlamadan mekanik olarak uygulamaya başlamışlar, sonuçta hayal kırıklığına uğramışlardır. Kimi yöneticiler, insanları düşünmeye başlamanın ilişkilerde büyük değişiklikler gerektireceğini sezememişler, bunu fark ettiklerinde hemen eski yönetim kalıplarına geri dönmüşlerdir.

Üst yönetim kendini makinelerin olduğu kadar insanların geliştirilmesine de adanmadığı sürece kalıcı değer taşıyan bir şey zor ortaya çıkacaktır.

Başka bir nokta da, davranış bilimcilerin eğitim ve tecrübeleri gereği sorgulama ve fikir çatışmalarından hoşlanmasından kaynaklanmaktadır. Onlara hoş gelen bu tarz, birçok yöneticinin kafasını karıştırmaktadır. Davranış bilimlerinde teorik olarak

araştırma sonuçları ikna edici olmakla birlikte, pratikte uzmanların sonuçları garanti edecek bir yanı yoktur. Bu ise ihtiyatlı yöneticileri dikkatli davranmaya sevk etmektedir. Daha da kötüsü kimi uzmanlar, bazen sunabileceklerinden de fazlasını vaat etmişlerdir. (Werner, 1993)

Motivasyon konusunda, evrensel olarak kabul edilebilir verilerden daha çok sayıda teori söz konusudur. Ayrıca, birçok yöneticinin davranış biliminin katkılarıyla çok az tanışıklığı vardır. Bu gibi sebeplerden dolayı teorilerin ve ilkelerin uygulanmasında birçok eksiklik görülmektedir.

Bu teori ve ilkelerin uygulanabilmesi için liderlerin dikkat etmesi gereken bazı noktalar şunlardır:

- Lider, bir birey veya gruba, çevresindeki her insana yönelik özgül motivasyon stratejilerine sahip olmak zorundadır. Belli bir yaklaşım farklı insanlardan çok farklı tepkiler alabilir.
- Liderin asıl başarması gereken, çıkar sağlama temelinde başlayan bir ilişkiyi her iki tarafın ihtiyaçlarının karşılıklı tatmin olmasını sağlayan bir sürece dönüştürmesidir.
- Lider motivasyon çabalarında pratiğe inebilmelidir. İşbaşındaki yönetici, motivasyon tekniklerini her bir çalışanın ihtiyacına uyarlamak zorundadır.

İnsanları motive etmek isteyen bir yönetici-lider için, aşağıdaki fikirler yol gösterici olabilir.

1. Motivasyon, mevcut dürtüleri örgütsel ve bireysel tatminlerin birleşmesi yönünde kanalize etmektir.
2. Birisini motive eden şey, başka birisinin motivasyonunu bozabilir. Genelde doğru olan araştırma sonuçları, çeşitli değişkenlere bağlı olarak bireysel düzeyde etkisiz kalabilir.
3. Yönetici-lider işgücünde bazı değişmez özellikler arar, ama insanlar arasındaki farklılıkların istisna değil, bir kural olduğunu görmek durumundadır.

4. En gerçekçi ve etkili motive edici işin bizzat kendisidir. Çalışan işi ile tatmin oluyorsa, dış teşviklere çok daha az ihtiyaç duyacaktır.
5. Elemanları gerçekten motive edebilmek için şirket yapısında ve yönetsel tutumlarda değişikliklere gidilmesi gerekebilir. Eğer firma insanların başarıya ulaşmasına izin vermiyorsa, en iyi motivasyon çaba ve teknikleri bile reddedilebilir.
6. Dayatma yoluyla motivasyon verimli olmaz. Teknik seçimden önce ciddi bir analiz ve anlama çabası gerekir. İnsanların niçin çalıştıkları ve çalışmalarını karşılığında ne bekledikleri konusunda bir fikir sahibi olmak şarttır.
7. Deneysel bir yaklaşım zorunludur. Yönetici-lider her bir eleman üzerinde en etkili olanı keşfedebilmek için çeşitli teknikleri ihtiyatlı bir şekilde denemelidir.
8. Yöneticinin bütün motivasyon çabaları genel yönetim davranışlarıyla uyumlu olmalıdır. Yönetici olarak etkisizse, motivasyon çabaları da iflas edecektir.
9. Liderin ne söylediği ya da ne yaptığı, nasıl bir insan olduğuna oranla çok daha az önemlidir. (Werner, 1993)

BÖLÜM 7

ARAŞTIRMA

Liderlik ve yöneticilik tarzları ile ilgili tez konusu paralelinde Kuralkan Holding çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Holding hakkında kısa bilgi, araştırmanın amacı, metodolojisi ve araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir.

7.1 ARAŞTIRMANIN YERİ

Araştırma Kuralkan Holdingde yapılmıştır. Kuralkan Holding, 1950’lerde küçük bir dükkan ile başlayıp, istikrarlı bir şekilde büyüyen bir aile kuruluşudur. Holdinge bağlı olarak şu anda Sentim Bilişim A.Ş., Kuralkan MZ Motorlu Araçlar A.Ş., Beta A.Ş., Vuralkan A.Ş. ve küçük ölçekte faaliyet gösteren birkaç şirket bulunmaktadır. Araştırmamıza konu olan şirketler, Dudullu merkez binasında faaliyetini sürdüren Sentim, Kuralkan MZ ve Beta şirketleridir.

Holding bütün olarak sektörde önemli bir yere sahiptir. Sadece üretim yapmakla kalmayıp aynı zamanda distribütörlük faaliyetleri de mevcuttur. Faaliyet ve yapı olarak bu üç şirket şu şekilde incelenebilir.

Haziran 1996’da kurulan Sentim Bilişim A.Ş., kısa sürede Türk Bilişim Sektörünün en önemli kuruluşlarından biri konumuna gelmiştir. Çok çeşitli müşteri kitlelerinin her türlü bilgisayar vb bilişim ihtiyaçlarını karşılayan Sentim Bilişim, müşterilerine sadece bilgisayar çözümleri değil, komple sistem çözümleri sunmayı hedeflemektedir. Son yıllara kadar sadece firmanın kendi markası olan KRN Bilgisayar üzerinde çalışılmakta iken, bilgisayar sektöründe dünyanın en çok tutulan sekizinci markası olarak bilinen Dell Computer’ın da tek distribütörlüğü alınmıştır. Şu anda şirket strateji olarak Dell üzerinde yoğunlaşmış ve Türk bilişim sektöründe bu markayı tutulur hale getirmeyi başarmıştır.

Kuralkan MZ Motorlu Araçlar A.Ş. ise 1990 yılında kurulmuştur. Tarihçesi 1900’lü yılların başına kadar uzanan MZ motosikletleri, 1990 yılına kadar ünlü ve bazen sahasında lider olarak bilinen bir markadır. Doğu ve Batı Almanya’nın birleşmesinden sonra özelleştirilen MZ’i Kuralkan Ailesi satın alarak fabrikanın tamamını Türkiye’ye getirmiştir. Üretimi Türkiye’de devam eden motosikletler dünya piyasalarında boy göstermeye devam etmiştir. Ayrıca şirket bünyesinde kurulan Araştırma ve Geliştirme departmanının çalışmaları sonucu yeni modeller de üretilmeye başlanmıştır. 1994 yılında Kuralkan MZ, 25 ülkeye ihracat yapar duruma gelmiştir. Mısır ve Filipinlerde birer montaj fabrikası bulunmaktadır. Kuralkan MZ, iki yıldan beri de dünyaca ünlü Fransız markası Peugeot’un Türkiye distribütörlüğünü almıştır. Firma, bu girişime büyük önem vermekte ve Peugeot üzerinde yoğunlaşmaya çalışmaktadır. Yakın bir gelecekte Peugeot ile üretim ortaklığı anlaşması yapmayı da düşünen firma sektörde önemli bir konuma sahiptir.

Beta A.Ş. ise holding bünyesinde faaliyet gösteren küçük bir aile şirketi kimliğini taşımaktadır. Şirketin amacı, patenti kendilerine ait olmak üzere küçük çaptaki teknolojik buluşları proje bazında hayata geçirmektir. Bu konuda en ciddi faaliyet ise dizayn, üretim ve patenti tamamen şirkete ait olan güneş enerjisi sistemleridir. Sunpower markasıyla üretilen güneş enerjisi panelleri, teknoloji ve verimlilik açısından rakipleri arasında eksiksiz bir yere sahiptir. Ayrıca küçüklük ve hafiflik olarak da diğerlerine göre avantajlıdır. Beta A.Ş., bu ürünü yaygın bir tanıtım ve hizmet aracılığıyla sektörde lider konumuna getirmeyi planlamaktadır. Beta A.Ş.’nin diğer bir ürünü ise ev saunası adı verilen elektrikli bir araçtır. Bu araç Beta2000 markasıyla üretilmektedir. Yine dizaynından üretimine kadar her şeyi şirkete ait olan bu aracın hedef tüketici kitlesi özellikle zayıflamayı düşünen kişilerdir. Henüz yeni bir ürün olmasına rağmen Beta2000 beklenen ilgiyi görmeye başlamıştır. Şirketin küçük çapta el araçları üretimi gibi diğer faaliyetleri de vardır.

7.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Kuralkan Holding’e bağlı Sentim Bilişim A.Ş., Kuralkan MZ Motorlu Araçlar A.Ş. ve Beta A.Ş. çalışanlarının liderlik ve yöneticilik tarzlarının belirlenmesidir. Ayrıca araştırmada, belirlenen bazı demografik özelliklere göre liderlik ve yöneticilik tarzlarının değişip değişmediği de araştırılmıştır.

7.3 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmaya konu olan ana kütle ve örneklem yapısı ile veri toplama yöntemi aşağıdaki gibidir.

7.3.1 ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmada ana kütle Kuralkan Holding çalışanlarıdır. Ana kütle için şirketlere göre taşıdığı özellikler şöyledir:

Sentim Bilişim A.Ş., bünyesinde 142 çalışanı olan bir kuruluştur. Organizasyon yapısı olarak başta genel müdür, ona bağlı olarak 11 direktör bulunmaktadır. Bu direktörlere bağlı olarak müdürler, daha alt kademede ise koordinatör, uzman ve sorumlular yer almaktadır. Çalışanların eğitim durumu sayı olarak 58 lise ve altı, 81 üniversite ve yüksek okul, 3 master olarak özetlenmektedir. Yüzde olarak %41 lise ve altı, %57 üniversite, %2 master olarak oranlanmaktadır. Şirkette çalışanların 103'ü bay, 39'u bayandır.

Kuralkan MZ Motorlu Araçlar A.Ş. bünyesinde 158 çalışan vardır. Organizasyon yapısı olarak Sentim A.Ş. ile benzerlik göstermektedir. Direktör seviyesinde 8 yönetici bulunmaktadır. Eğitim durumu sayı olarak 112 lise ve altı, 44 üniversite ve yüksek okul, 2 master şeklinde özetlenmektedir. Yüzde olarak %71 lise ve altı, %28 üniversite ve yüksek okul, %1 master olarak oranlanmaktadır. Çalışanlardan 103'ü bay, 23'ü bayandır.

Beta A.Ş. bünyesinde 24 çalışanı olan bir şirkettir. Küçük bir şirket olduğundan dolayı organizasyon şeması oldukça dardır. Direktör seviyesinde 3 yönetici bulunmaktadır. Eğitim durumu sayı olarak 14 lise ve altı, 9 üniversite ve yüksek okul, 1 master olarak özetlenmektedir. Yüzde olarak ise %58 lise ve altı, %38 üniversite ve yüksek okul, %4 master olarak oranlanmaktadır. Çalışanlardan 19'u bay, 5'i bayandır.

Örneklem ise ağırlıklı olarak yöneticiler olmak üzere her üç şirketin insan kaynakları departmanının belirlediği çalışanlardır. Seçimde baz alınan kriter fiilen yöneticilik veya nezaretçilik yapıyor olmasıdır. Ayrıca büro elemanı olarak çalışıp da ileride sorumluluk alabileceği düşünülen bazı şirket çalışanları da örnekleme dahil

edilmiştir. Örneklem hacmi 84 Sentim, 55 MZ, 9 Beta çalışanı olmak üzere toplam 148 kişidir. Örneklemin özellikleri araştırma bulgularında daha geniş olarak ele alınacaktır.

7.3.2 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Bunun için liderlik ve yöneticilik tarzlarını belirleyen 28 ifade ile kişisel özellikleri belirleyen 4 soru kullanılmıştır. Anketin liderlik ve yöneticilik tarzları ile ilgili kısmında Craig R. Hickman'ın yazdığı "Mind of a Manager, Soul of a Leader" isimli kitaptan faydalanılmıştır.

7.3.2.1 ANKETİN YAPISI

Bir örneği Ek A'da verilen ankette deneklerin, liderlik ve yöneticilikle ilgili davranış kalıplarını tanımlayan ifadeleri 5'li bir ölçek üzerinde seçmeleri istenmiştir. Birbirine zıt iki davranış kalıbını ifade eden sözcükler zıt uçlara yerleştirilmiş, deneklerden kendilerine en çok uyan ifadeyi derecesine göre seçmeleri istenmiştir.

Ankette yer alan 28 soru kendi aralarında 4 grup altında eşit olarak dağıtılmıştır. Bu gruplar, zıt iki özelliği temsil etmekte ve bunlardan biri yöneticilik, diğeri liderlik özelliğini ifade etmektedir. Bu gruplar ve özellikler Tablo 7.1'de gösterilmiştir.

Tablo 7.1 Ankette yer alan soru grupları ve özellikleri. (Hickman, 1992)

	1. GRUP	2. GRUP	3. GRUP	4. GRUP
Sorular	1	2	3	4
	5	9	6	7
	8	13	10	11
	12	17	14	15
	16	20	18	22
	19	24	21	26
	23	27	25	28
Ölçülen Özellik	Dışa dönük, İçe dönük	Akılcı, Sezgici	Düşünen, Hisseden	Tahmin eden, Algılayan

Bu özelliklerden dışa dönüklük, akılcılık, düşünen ve tahmin eden kişi özellikleri yönetici özellikleri olarak kabul edilmektedir. İçe dönüklük, sezgicilik, hisseden ve algılayan kişi özellikleri ise liderlik özellikleri olarak kabul edilmektedir. İnsanların

çoğunun tamamen lider veya tamamen yönetici özellikleri taşımaması anketin değerlendirilmesinde dikkate alınmaktadır.

Görüldüğü gibi anketin yapısında dört farklı ölçüm vardır. Dolayısıyla bu özellikleri belirleyen soruların istatistik olarak anlamlı ölçüm yapıp yapmadığı her bir grup için ayrı ayrı faktör analizi yapılarak incelenmiştir. Bu inceleme araştırma bulguları kısmında ele alınmıştır.

7.3.2.2 ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Değerlendirme yine aynı kaynakta yer alan tabloda puanlama esasına dayalı olarak yapılmıştır. Bu puanlama tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.2 Anketin gruplara göre puanlama tablosu. (Hickman, 1992)

	1. GRUP		2. GRUP		3. GRUP		4. GRUP	
Sorular	1		2		3		4	
	5		9		6		7	
	8		13		10		11	
	12		17		14		15	
	16		20		18		22	
	19		24		21		26	
	23		27		25		28	
Ortalama								
	<3 : E >3 : I		<3 : S >3 : N		<3 : T >3 : F		<3 : J >3 : P	

En alt satırda görülen E harfi dışa dönük kişiyi, I harfi içe dönük kişiyi, S harfi akılcı kişiyi, N harfi sezgici kişiyi, T harfi düşünen kişiyi, F harfi hissedenden kişiyi, J harfi akıl yürüten kişiyi, P harfi algılayan kişiyi göstermektedir.

Bu tablo sonucunda elde edilen harf kombinasyonuna göre Tablo 7.3'e göre liderlik ve yöneticilik tarzları bulunur.

Tablo 7.3 Puanlama sonuçlarına göre yöneticilik ve liderlik tarzları. (Hickman, 1992)

ISTJ SORUMLU YÖNETİCİ	ISFJ BAĞDAŞTIRICI YÖNETİCİ	INFJ MÜLHEM LİDER	INTJ GELİŞİMCİ LİDER
ISTP ÇÖZÜM YÖNETİCİSİ	ISFP GÖZLEMCI YÖNETİCİ	INFP İDEALİST LİDER	INTP MANTIKÇI LİDER
ESTP GERÇEKÇİ YÖNETİCİ	ESFP HEVESLİ YÖNETİCİ	ENFP FİRSATÇI LİDER	ENTP MUCİT LİDER
ESTJ BAŞARILI YÖNETİCİ	ESFJ YARDIMSEVER YÖNETİCİ	ENFJ İKNA EDİCİ LİDER	ENTJ MUZAFFER LİDER

7.3.3 UYGULANAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Tanımlayıcı nitelikteki bu araştırmada temel istatistik tekniklerden faydalanılmıştır. Bu bağlamda, kişisel özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları, liderlik ve yöneticilik tarzlarının çeşitli kategorilere göre ortalamaları, puanlarla kişisel özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik hesaplamalar yapılmıştır. Değerlendirmede dikkate alınan bazı soru grupları arasında faktör analizi de yapılmıştır. Bu değerlendirmeleri yapmak için SPSS 10.01 istatistiksel değerlendirme programı kullanılmıştır.

7.3.4 ÖN KABUL VE KISITLAR

Araştırmaya katılan çalışanların ifadeleri doğru biçimde anladıkları ve anketi gerçek durum ve görüşlerini yansıtacak şekilde cevapladıkları kabul edilmiştir. Bunu sağlamak için ankette yer alan ifadelerin açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. Bunun için anket uygulanmadan önce gerekli kontroller ve uyarlamalar yapılmıştır.

Araştırmada en önemli kısıtlardan biri, işletmelerde bu tür anketlerin geniş çapta uygulanmasının kabul ettirilememesidir. Örneklem hacminin fazla olması gerekmekte iken bu sayıya ulaşmak, günümüz iş hayatında oldukça zor olmaktadır. Diğer bir kısıt ise, deneklerin kendilerini algılamaları ve ifade etmeleri konusunda tamamen başarılı olamamasıdır. Bu ise ankete verilen cevapların tutarlılığında olumsuz bir etki yapmaktadır. Ayrıca ankete katılanların kişisel özellikleri belirleyen sorulara cevap vermek istememesi, bu sorularda bazı veri eksikliklerine yol açmıştır.

Anket için seçilen örneklem yapısında BETA A.Ş. oldukça az bir yere sahip, diğer iki şirket ise tek başına ana kütle olarak ele alınabilecek yeterli sayıya sahip değildir. Bu ise araştırmanın diğer bir kısıtı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kısıtı aşmak için ana kütle olarak holding ele alınmıştır.

7.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

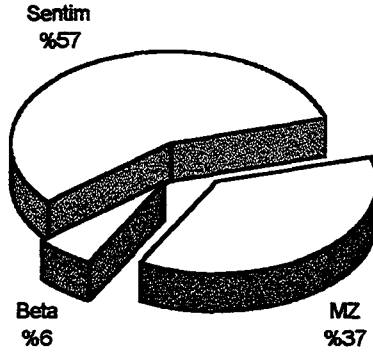
Öncelikle araştırmanın örneklem yapısının incelenmesi açısından deneklerin kişisel özelliklerinin frekans dağılımlarını ele almak uygun olacaktır. Frekans dağılımlarını göstermek için SPSS'in verdiği tablolar kullanılmıştır.

7.4.1 DENEKLERİN KİŞİSEL ÖZELLİK FREKANS DAĞILIMLARI

Ankete katılanların şirketlere göre dağılımı Tablo 7.4'te verilmiştir.

Tablo 7.4 Deneklerin şirketlere göre dağılımı (SPSS)

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Sentim	84	56,8	56,8	56,8
	MZ	55	37,2	37,2	93,9
	Beta	9	6,1	6,1	100,0
	Toplam	148	100,0	100,0	



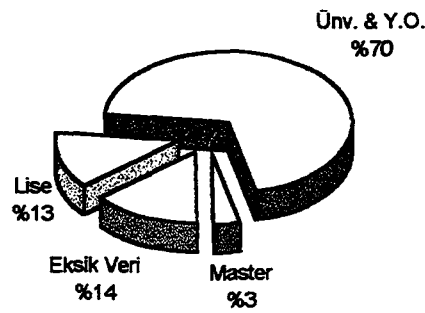
Şekil 7.1 Deneklerin şirketlere göre yüzdelik dağılımı

Görüldüğü gibi örneklem yapısında ağırlıklı olarak Sentim çalışanları, sonra MZ ve Beta çalışanları bulunmaktadır.

Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımı ise Tablo 7.5'te gösterilmiştir.

Tablo 7.5 Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımı (SPSS)

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Lise	19	12,8	15,0	15,0
	Ünv. & Y.O.	103	69,6	81,1	96,1
	Master	5	3,4	3,9	100,0
	Toplam	127	85,8	100,0	
Eksik		21	14,2		
Toplam		148	100,0		



Şekil 7.2 Deneklerin eğitim durumuna göre yüzdelik dağılımı

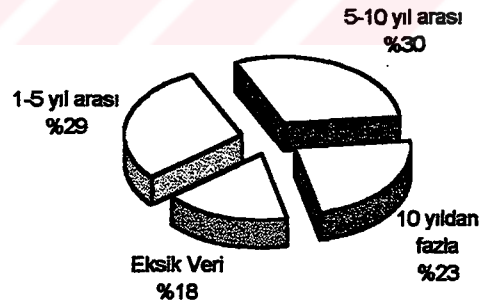
Anket yapılırken eğitim durumu üç sınıfta ele alınmıştır. İki yıllık yüksek okul mezunları ve üniversite mezunları aynı grup altında değerlendirilmiştir. Ankete

katılanların çoğu yönetim kademesinde oldukları için üniversite ve master eğitimi almış olanların ağırlıklı olarak bulundukları görülmektedir.

Ankete katılanların iş tecrübeleri ise beş grupta ele alınmıştır. Bu gruplar 1-5 yıl arası, 5-10 yıl arası 10 yıldan fazla iş tecrübesi olanlar şeklindedir. 5 ve 10 yıl sınırında olan değerler bir üst grupta değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 7.6'da iş tecrübeleri frekans dağılımı görülmektedir.

Tablo 7.6 Deneklerin iş tecrübelerine göre dağılımı (SPSS)

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1-5 yıl arası	43	29,1	35,2	35,2
	5-10 yıl arası	45	30,4	36,9	72,1
	5-10 yıl arası	45	30,4	36,9	72,1
	10 yıldan fazla	34	23,0	27,9	100,0
	10 yıldan fazla	34	23,0	27,9	100,0
	Toplam	122	82,4	100,0	
	Toplam	122	82,4	100,0	
Eksik		26	17,6		
Eksik		26	17,6		
Toplam		148	100,0		
Toplam		148	100,0		

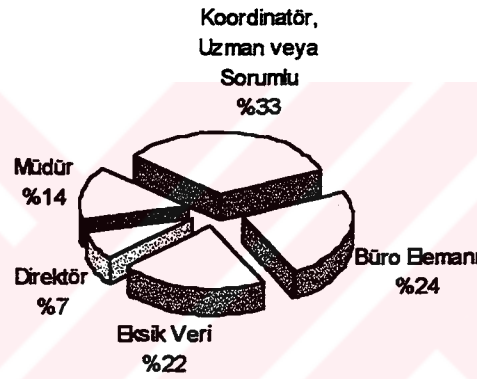


Şekil 7.3 Deneklerin iş tecrübelerine göre yüzdelik dağılımı

Katılımcılar şirkette bulundukları kademeye göre dört sınıfta ele alınmışlardır. Organizasyon şemasında genel müdüre bağlı olarak direktörler yer almaktadır. Direktörlere bağlı olarak müdürler, müdürlerin altında ise koordinatörler, uzmanlar ve sorumlular yer almaktadır. Sorumluluğu altında hiçbir çalışan olmayan katılımcılar ise büro elemanı kategorisinde değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 7.7 Deneklerin çalışma kademelerine göre dağılımı (SPSS)

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Direktör	11	7,4	9,5	9,5
	Müdür	21	14,2	18,1	27,6
	Koordinatör, Uzman veya Sorumlu	49	33,1	42,2	69,8
	Büro Elemanı	35	23,6	30,2	100,0
	Toplam	116	78,4	100,0	
Eksik		32	21,6		
Toplam		148	100,0		

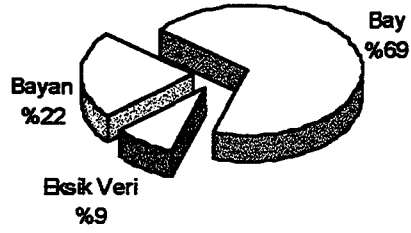


Şekil 7.4 Deneklerin çalışma kademelerine göre yüzdelik dağılımı

Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı ise Tablo 7.8’de verilmiştir. Ana kütle yapısına uygun olarak örnekleimde de bayanların oranı baylara göre daha düşüktür.

Tablo 7.8 Deneklerin cinsiyete göre dağılımı (SPSS)

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Bay	103	69,6	76,3	76,3
	Bayan	32	21,6	23,7	100,0
	Toplam	135	91,2	100,0	
Eksik		13	8,8		
Toplam		148	100,0		



Şekil 7.5 Deneklerin cinsiyete göre yüzdelik dağılımı

7.4.2 ANKET SORULARININ CEVAP FREKANSLARI

Anket sorularından liderlik ve yöneticilik tarzlarının belirleyen 28 sorunun cevaplanma sayıları ve istatistik bilgileri Tablo 7.9’da verilmiştir.

Tablo 7.9 Anket sorularının cevap frekansları ve istatistik bilgileri (SPSS)

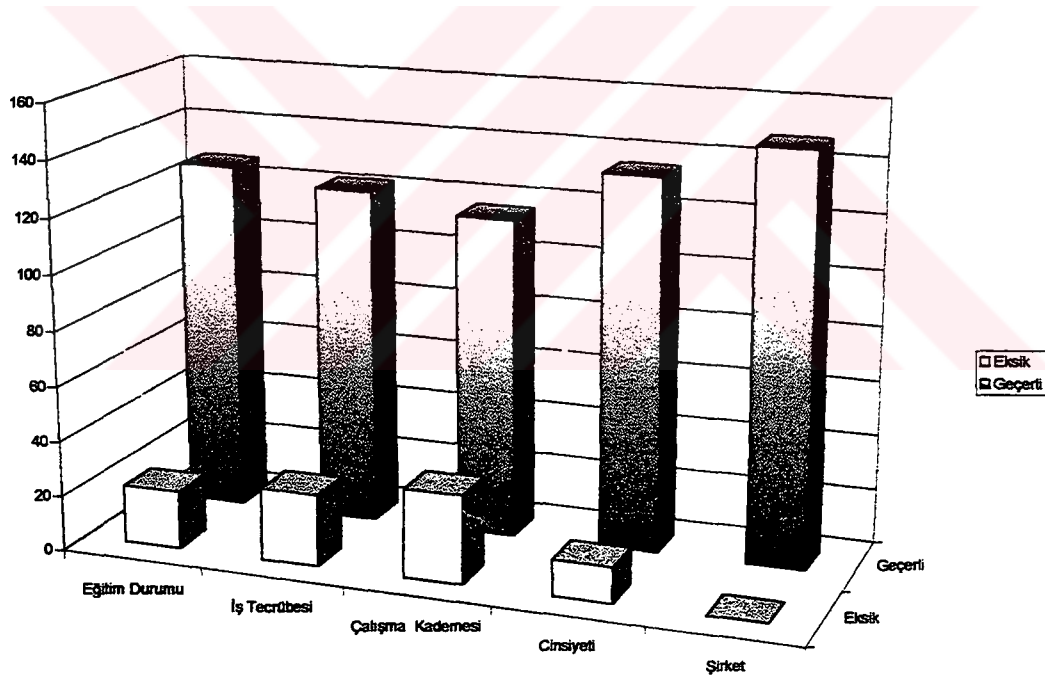
	N	Ort.	Std. Spm
Soru 1	147	3,10	1,49
Soru 2	148	3,18	1,33
Soru 3	148	3,22	1,36
Soru 4	148	2,94	1,42
Soru 5	148	2,18	1,14
Soru 6	143	3,15	1,50
Soru 7	148	2,66	1,32
Soru 8	148	3,00	1,47
Soru 9	146	3,36	1,38
Soru 10	146	2,59	1,33
Soru 11	146	2,83	1,37
Soru 12	146	2,74	1,23
Soru 13	147	3,59	1,31
Soru 14	144	2,56	1,37
Soru 15	148	3,32	1,36
Soru 16	146	2,72	1,21
Soru 17	146	3,48	1,22
Soru 18	148	2,80	1,33
Soru 19	147	2,83	1,26
Soru 20	148	2,87	1,40
Soru 21	148	3,24	1,22
Soru 22	146	2,89	1,40
Soru 23	148	2,60	1,41
Soru 24	148	3,05	1,23
Soru 25	146	2,65	1,28
Soru 26	147	2,27	1,33
Soru 27	148	3,36	1,37
Soru 28	146	2,89	1,36

Tablo 7.9’da elde edilen ortalama değerler anketin değerlendirilip yorumlanmasında kullanılmıştır. Sorulara verilen cevapların ortalamaları Tablo 7.2’de yerlerine konulmuş, harf bileşimi olarak ENTJ elde edilmiştir. Tablo 7.3’e göre ise ENTJ “muzaffer lider” tarzına karşılık gelmektedir. Bu sonuç holdingin bütünü için, amaçlarına doğru yürüyen bir liderlik tarzı anlamına gelmektedir. Kişisel özelliklere göre liderlik ve yöneticilik tarzı incelemesi ise aşağıda ayrıca ele alınacaktır.

Ankete katılanların kişisel özelliklerle ilgili sorulara cevap verme dağılımı Tablo 7.10’da görülmektedir.

Tablo 7.10 Kişisel özelliklerle ilgili sorulara cevap verme dağılımı(SPSS)

		Eğitim Durumu	İş Tecrübesi	alışma Kademesi	Cinsiyeti	şirket
N	Geçerli	127	122	116	135	148
	Eksik	21	26	32	13	0



şekil 7.6 Kişisel özelliklerle ilgili sorulara cevap verme dağılımı

Deneklerin alışma kademelerine göre dağılımı Görüldüğü gibi başta çalışma kademesi olmak üzere eksik veri miktarı yüksektir. Bunun sebebi insanların tanınmak istememesidir.

7.4.3 KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE CEVAP DAĞILIMLARI

Kişisel özelliklere göre liderlik ve yöneticilik tarzı sorularının cevap dağılımları ve bunların değerlendirilmesi şöyledir.

7.4.3.1 ÇALIŞILAN ŞİRKETE GÖRE CEVAP DAĞILIMLARI

Çalışılan şirketlere göre ankete verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7.11 Şirketlere göre cevap istatistikleri (SPSS)

	Şirket = Sentim			Şirket = MZ			Şirket = Beta		
	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.
Soru 1	83	3,67	1,49	55	2,07	0,88	9	4,11	0,93
Soru 2	84	3,1	1,26	55	3,53	1,36	9	1,78	0,67
Soru 3	84	3,43	1,19	55	2,73	1,51	9	4,33	0,71
Soru 4	84	2,76	1,34	55	3,42	1,44	9	1,67	0,71
Soru 5	84	1,9	1,1	55	2,33	0,96	9	3,89	0,78
Soru 6	81	3,09	1,49	53	3	1,49	9	4,56	0,73
Soru 7	84	2,44	1,36	55	3,07	1,21	9	2,11	0,93
Soru 8	84	3,45	1,52	55	2,16	1,05	9	3,89	0,78
Soru 9	82	3,5	1,36	55	3,44	1,32	9	1,67	0,71
Soru 10	84	2,37	1,17	53	2,66	1,45	9	4,22	0,67
Soru 11	82	2,49	1,3	55	3,47	1,3	9	2	0,71
Soru 12	82	2,8	1,29	55	2,42	1,01	9	4,11	0,78
Soru 13	83	3,84	1,24	55	3,51	1,26	9	1,78	0,67
Soru 14	82	2,35	1,29	53	2,62	1,44	9	4	0,71
Soru 15	84	3,44	1,36	55	3,38	1,31	9	1,78	0,67
Soru 16	82	2,87	1,21	55	2,25	1,02	9	4,22	0,67
Soru 17	82	3,51	1,15	55	3,65	1,27	9	2,11	0,78
Soru 18	84	2,68	1,25	55	2,75	1,4	9	4,22	0,67
Soru 19	83	3,17	1,29	55	2,11	0,85	9	4,11	0,78
Soru 20	84	2,48	1,31	55	3,71	1,13	9	1,44	0,73
Soru 21	84	3,44	1,11	55	2,75	1,27	9	4,33	0,5
Soru 22	84	2,92	1,43	53	3,04	1,33	9	1,78	0,97
Soru 23	84	2,67	1,52	55	2,2	1,03	9	4,44	0,73
Soru 24	84	2,62	1,14	55	3,91	0,89	9	1,89	0,78
Soru 25	82	2,79	1,32	55	2,22	1,1	9	4	0,71
Soru 26	84	1,77	1,02	55	3,11	1,4	8	1,75	0,71
Soru 27	84	3,15	1,48	55	3,95	0,87	9	1,67	0,71
Soru 28	84	2,95	1,24	53	2,91	1,57	9	2,22	0,97

Bu tabloda elde edilen ortalamalar Tablo 7.2’de yerine konulunca Sentim için ENTJ, MZ için ENTP, Beta için ise ISFJ harf bileşimleri elde edilmiştir. Bu sonuçların Tablo 7.3’teki karşılıkları ise şöyledir. Sentim için “muzaffer lider”, MZ için “mucit lider”, Beta için “bağdaştırıcı yönetici” tarzları elde edilmektedir. Buna göre Sentim

çalışanları hedeflere doğru yürüyen bir liderlik tarzı benimserken, MZ çalışanları ise yeni kavramlar üretmede başarılı bir tarz izlemektedirler. Beta çalışanları ise liderlik özelliklerinden çok yöneticilik özelliklerine sahip ve insanlara hizmet etmeyi esas alan bir anlayışa sahiptirler.

7.4.3.2 EĞİTİM DURUMUNA GÖRE CEVAP DAĞILIMLARI

Tablo 7.12 Eğitim durumuna göre cevap istatistikleri (SPSS)

	Eğitim Durumu = Lise			Eğitim Durumu = Üniv.			Eğitim Durumu = Master		
	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.
Soru 1	19	2,89	1,7	103	3,23	1,46	5	3,2	1,48
Soru 2	19	3,37	1,54	103	3,2	1,26	5	2,6	1,67
Soru 3	19	3,32	1,49	103	3,18	1,3	5	3,6	1,34
Soru 4	19	2,95	1,68	103	3,02	1,36	5	2	1,22
Soru 5	19	1,84	1,17	103	2,3	1,12	5	2,6	1,52
Soru 6	19	3,37	1,57	98	3,16	1,46	5	2,6	1,14
Soru 7	19	2,95	1,47	103	2,65	1,31	5	2,4	1,14
Soru 8	19	2,84	1,77	103	3,1	1,41	5	4,2	1,3
Soru 9	18	3,44	1,42	102	3,38	1,4	5	2,6	1,82
Soru 10	19	2,53	1,65	101	2,49	1,23	5	2,6	1,14
Soru 11	19	3	1,63	103	2,63	1,28	5	3,4	0,89
Soru 12	19	1,95	1,35	102	2,8	1,18	5	3,2	1,1
Soru 13	18	3,83	1,42	103	3,57	1,3	5	3,4	1,52
Soru 14	19	2,21	1,58	99	2,57	1,3	5	2,6	1,14
Soru 15	19	2,79	1,58	103	3,42	1,26	5	3,6	1,14
Soru 16	19	3,05	1,58	101	2,78	1,12	5	3	0,71
Soru 17	19	3,16	1,5	103	3,5	1,16	5	3,4	1,14
Soru 18	19	2,84	1,54	103	2,86	1,32	5	2,8	0,84
Soru 19	19	2,89	1,33	103	2,94	1,27	5	3,2	0,84
Soru 20	19	3,11	1,52	103	2,8	1,32	5	2	1
Soru 21	19	3,37	1,34	103	3,34	1,18	5	3,2	1,3
Soru 22	19	3,32	1,42	101	2,79	1,39	5	3	0,71
Soru 23	19	2,74	1,59	103	2,75	1,4	5	2,4	1,14
Soru 24	19	3,79	1,32	103	2,84	1,17	5	2,8	1,48
Soru 25	19	2,89	1,33	103	2,64	1,3	5	3	1,41
Soru 26	19	1,84	1,26	102	2,22	1,29	5	2,4	1,52
Soru 27	19	3,79	1,44	103	3,28	1,36	5	2,6	1,52
Soru 28	19	2,89	1,29	102	2,8	1,36	5	3	1,41

Bu tabloda görülen grup ortalamaları Tablo 7.2’de yerine konmuş ve şu sonuçlar elde edilmiştir. Eğitim düzeyi lise olan çalışanlar için ENTJ, eğitim düzeyi üniversite olanlar için yine ENTJ, eğitim düzeyi master olanlar için ise ISTJ harf bileşimleri elde edilmiştir. Bu harf bileşimlerinin Tablo 7.3’te karşılıkları şöyledir. Eğitim düzeyi lise ve üniversite olanlar “muzaffer lider” özelliği taşırlarken, eğitim düzeyi master olanlar ise “sorumlu yönetici” özelliği taşımaktadırlar. Buna göre lise veya

üniversite mezunu olanların en belirgin özellikleri hedeflerine doğru yürümeleri iken, master derecesine sahip olanlar işini doğru yapma özelliğine sahip kişilerdir.

7.4.3.3 İŞ TECRÜBESİNE GÖRE CEVAP DAĞILIMLARI

Tablo 7.13 İş tecrübesine göre cevap istatistikleri (SPSS)

	İş Tecrübesi = 1-4 Yıl Arası			İş Tecrübesi = 4-8 Yıl Arası			İş Tecrübesi = 8-12 Yıl Arası		
	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.
Soru 1	43	3,16	1,46	45	3,13	1,55	34	3,41	1,21
Soru 2	43	3,26	1,31	45	3,07	1,36	34	3,29	1,14
Soru 3	43	3,30	1,37	45	2,93	1,48	34	2,88	1,34
Soru 4	43	3,19	1,40	45	2,73	1,47	34	2,18	1,09
Soru 5	43	2,40	1,20	45	2,07	1,01	31	3,29	1,27
Soru 6	41	3,44	1,57	45	2,73	1,48	34	2,56	1,21
Soru 7	43	3,16	1,41	45	2,33	1,19	34	3,03	1,45
Soru 8	43	3,14	1,54	45	3,11	1,43	33	3,45	1,37
Soru 9	42	3,45	1,35	45	3,22	1,44	33	2,52	1,28
Soru 10	42	2,38	1,27	45	2,64	1,28	33	2,79	1,36
Soru 11	43	2,58	1,48	45	2,93	1,21	34	2,79	1,04
Soru 12	43	2,79	1,34	44	2,57	1,21	34	3,47	1,26
Soru 13	43	3,56	1,30	45	3,76	1,30	32	2,53	1,19
Soru 14	43	2,47	1,32	44	2,59	1,40	34	3,35	1,35
Soru 15	43	3,26	1,43	45	3,29	1,36	33	2,82	1,13
Soru 16	43	2,95	1,41	44	2,61	1,02	34	3,56	,99
Soru 17	43	3,42	1,18	45	3,49	1,25	34	2,94	1,30
Soru 18	43	2,70	1,52	45	2,76	1,11	34	3,00	1,39
Soru 19	43	2,86	1,34	45	2,91	1,14	34	2,88	1,37
Soru 20	43	2,60	1,47	45	3,07	1,27	34	3,56	1,08
Soru 21	43	3,42	1,28	45	2,80	1,04	33	3,12	1,36
Soru 22	42	2,81	1,47	45	2,67	1,26	34	2,91	1,54
Soru 23	43	2,60	1,47	45	2,53	1,27	34	3,09	1,24
Soru 24	43	2,88	1,35	45	3,11	1,11	34	2,53	1,42
Soru 25	43	3,07	1,33	45	2,49	1,08	34	2,44	1,37
Soru 26	43	2,14	1,25	44	2,27	1,30	34	3,26	1,29
Soru 27	43	3,44	1,30	45	3,38	1,45	34	3,18	1,31
Soru 28	43	2,65	1,36	44	2,70	1,32	23	3,22	1,35

Bu tabloda görülen ortalama değerler Tablo 7.2’de yerlerine konularak şu sonuçlar elde edilmiştir. 1-5 yıl arası tecrübe sahibi kişiler için ENTJ, 5-10 yıl arası tecrübe sahibi kişiler için ENFJ, 10 yıldan fazla tecrübesi olan kişiler için ise ESTJ harf bileşimleri elde edilmiştir. Bu harf bileşimlerinin Tablo 7.3’teki karşılıkları ise şöyledir. 1-5 yıl arası tecrübe sahibi kişiler “muzaffer lider” özelliği taşımaktadırlar. 5-10 yıl arası tecrübe sahibi kişiler “ikna edici lider”, 10 yıldan fazla tecrübe sahibi olan kişiler ise “başarılı yönetici” tarzına sahip olan kimselerdir.

7.4.3.4 ÇALIŞMA KADEMESİNE GÖRE CEVAP DAĞILIMLARI

Tablo 7.14 Çalışma kademesine göre cevap istatistikleri (SPSS)

	Çalışma Kademesi = Direktör			Çalışma Kademesi = Müdür			Çalışma Kademesi = Koordinatör, Uzman veya Sorumlu			Çalışma Kademesi = Büro Elemanı		
	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.
Soru 1	11	3,18	1,08	21	3,43	1,4	48	3,13	1,57	35	2,74	1,58
Soru 2	11	3,09	1,3	21	2,86	1,35	49	3	1,35	35	3,6	1,19
Soru 3	11	3,36	1,03	21	2,9	1,3	49	2,96	1,44	35	3,23	1,54
Soru 4	11	2,91	1,14	21	2,86	1,49	49	2,78	1,33	35	3,23	1,57
Soru 5	11	2,36	1,29	21	2,43	0,93	49	2,24	1,11	35	1,91	1,01
Soru 6	10	3,1	0,74	21	2,9	1,64	46	2,91	1,35	35	3,34	1,63
Soru 7	11	2,64	1,29	21	2,62	1,32	49	2,55	1,31	35	2,83	1,42
Soru 8	11	4	1,34	21	2,86	1,49	49	3,18	1,36	35	2,51	1,48
Soru 9	11	3	1,48	20	2,85	1,53	49	3,35	1,36	35	3,89	1,08
Soru 10	11	2,45	1,29	20	2,75	1,21	49	2,71	1,34	34	2,47	1,33
Soru 11	11	3,55	1,04	21	3,1	1,41	48	2,69	1,26	34	2,88	1,45
Soru 12	11	3,09	1,3	20	2,95	0,94	49	2,49	1,19	35	2,63	1,33
Soru 13	11	3,09	1,58	21	3,24	1,45	48	3,67	1,19	35	4,03	1,15
Soru 14	10	2,6	1,07	20	2,85	1,31	48	2,4	1,27	35	2,43	1,46
Soru 15	11	3,82	1,17	21	3,52	1,33	49	3,24	1,3	35	3,31	1,37
Soru 16	11	2,91	0,83	20	2,85	1,27	48	2,79	1,18	35	2,31	1,08
Soru 17	11	3,55	1,13	21	3,1	1,26	48	3,48	1,07	34	3,76	1,21
Soru 18	11	2,73	1,1	21	3	1,52	49	2,82	1,13	35	2,71	1,36
Soru 19	11	3,27	1,19	21	2,86	1,31	49	2,96	1,31	35	2,51	1,29
Soru 20	11	2,27	1,19	21	2,9	1,3	49	2,88	1,42	35	3,09	1,46
Soru 21	11	3,18	1,25	21	3,48	1,12	49	2,98	1,16	35	3,17	1,32
Soru 22	11	3,09	0,7	20	3,2	1,47	49	2,61	1,37	34	3,21	1,53
Soru 23	11	3,18	1,47	21	2,76	1,58	49	2,47	1,43	35	2,46	1,29
Soru 24	11	2,55	1,29	21	3,1	1,37	49	3,04	1,17	35	3,26	1,27
Soru 25	11	2,73	0,9	21	2,19	1,33	48	2,63	1,38	34	2,85	1,21
Soru 26	11	2,64	1,43	21	2,52	1,33	49	2,2	1,24	35	2,26	1,44
Soru 27	11	3,27	1,19	21	3,05	1,5	49	3,22	1,37	35	3,57	1,31
Soru 28	11	3,09	1,04	21	3,29	1,49	48	2,81	1,33	35	2,77	1,44

Bu tabloda yer alan ortalamalar çalışma kademelerine göre ayrı ayrı Tablo 7.2'ye yerleştirilmiş, şu sonuçlar elde edilmiştir. Direktör seviyesinde olan kişiler için ISTP, müdür seviyesinde olan kişiler için ENTP, koordinatör, uzman ve sorumlu seviyesinde bulunanlar için ENTJ, büro elemanı seviyesindeki kişiler için yine ENTJ harf bileşimleri elde edilmiştir. Elde edilen bu bileşimler Tablo 7.3'e göre incelendiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir. Direktör seviyesinde bulunanlar “çözüm yöneticisi”, müdür seviyesinde olanlar “mucit lider” koordinatör, uzman ve sorumlular “muzaffer lider” ve büro elemanı olanlar “muzaffer lider” özellikleri taşımaktadırlar.

7.4.3.5 CİNSİYETE GÖRE CEVAP DAĞILIMLARI

Tablo 7.15 Cinsiyete göre cevap istatistikleri (SPSS)

	Cinsiyeti = Bay			Cinsiyeti = Bayan		
	N	Ort.	Std. Spm.	N	Ort.	Std. Spm.
Soru 1	103	3,1	1,5	32	3,28	1,49
Soru 2	103	3,18	1,3	32	3,22	1,36
Soru 3	103	3,12	1,33	32	3,47	1,44
Soru 4	103	2,9	1,4	32	3,03	1,49
Soru 5	103	2,33	1,14	32	1,81	1,12
Soru 6	100	3,14	1,44	31	3,03	1,74
Soru 7	103	2,66	1,3	32	2,66	1,45
Soru 8	103	3,1	1,43	32	2,97	1,62
Soru 9	101	3,32	1,39	32	3,66	1,43
Soru 10	101	2,55	1,32	32	2,53	1,39
Soru 11	103	2,81	1,33	32	2,59	1,46
Soru 12	102	2,74	1,19	32	2,81	1,42
Soru 13	102	3,42	1,34	32	4,22	1,01
Soru 14	100	2,73	1,39	32	1,87	1,04
Soru 15	103	3,27	1,37	32	3,37	1,41
Soru 16	101	2,91	1,18	32	2,28	1,08
Soru 17	103	3,43	1,21	32	3,66	1,23
Soru 18	103	2,74	1,34	32	2,75	1,22
Soru 19	103	2,82	1,22	32	3,09	1,42
Soru 20	103	2,86	1,36	32	2,66	1,43
Soru 21	103	3,24	1,15	32	3,34	1,33
Soru 22	101	2,89	1,38	32	2,56	1,41
Soru 23	103	2,73	1,41	32	2,38	1,41
Soru 24	103	3,01	1,24	32	3	1,24
Soru 25	103	2,61	1,29	32	2,69	1,26
Soru 26	102	2,32	1,34	32	1,75	1,11
Soru 27	103	3,38	1,35	32	3,41	1,41
Soru 28	102	2,86	1,38	31	2,45	1,18

Bu tabloda görülen ortalama değerler Tablo 7.2’de yerlerine konularak şu sonuçlar elde edilmiştir. Hem baylar, hem de bayanlar için harf bileşimi ENTJ olarak elde edilmiştir. Buna göre hem baylar hem de bayanlar “muzaffer lider” özelliği taşımaktadırlar.

7.4.4 FAKTÖR ANALİZİ

Ankette yapısal olarak dört değişik grup soru bulunmaktadır. Bu grupların ölçmeyi hedeflediği özellikler birbirlerinden farklıdır. Bu gruplar anket içerisinde karışık olarak yer almaktadırlar ve deneklerden söz konusu sorulara 5’li ölçeğe göre cevap vermeleri istenmiştir.

Elde edilen sonuçlara faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde SPSS 10.01 paket programı kullanılmıştır. Faktör analizinden elde edilen tüm sonuçlar SPSS çıktısı olarak Ek B’de verilmiştir. Bu analizden elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett istatistikleri aşağıdadır.

Tüm değişken grupları asal bileşenler analizine tabi tutulmuş ve değişkenler VARIMAX yöntemiyle belirlenen faktörler tarafından özetlenmiştir.

Birinci grup soruları oluşturan 1, 5, 8, 12, 16, 19 ve 23. sorulara uygulanan faktör analizinin sonucunda elde edilen KMO örneklem yeterliliği ölçüsü 0,674 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testi 182,362 ve anlamlılık derecesi 0,000 olarak bulunmuştur. Bu analiz sonucunda KMO ölçüsü 0,5’in üzerinde ve Bartlett istatistiği anlamlılık derecesi 0,000 ile gerekli düzeyde bulunduğundan değişkenlere faktör analizi uygulamak mümkün olmuştur. (Malhotra, 1999)

Tablo 7.16 Birinci grup sorular için KMO ve Bartlett's testi (SPSS)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,674
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	182,362
	Df	21
	Sig.	,000

Tablo 7.17 Birinci grup sorular için Rotated Component Matrix (SPSS)

	Component		
	1	2	3
Soru 1	,337	,585	-,568
Soru 5	,237	,203	,840
Soru 8	,426	,601	7,268E-02
Soru 12	-5,781E-02	,884	,137
Soru 16	,795	9,550E-02	6,420E-02
Soru 19	,610	,307	,221
Soru 23	,799	1,388E-02	-2,610E-02

Birinci grup değişkenler 3 faktör tarafından açıklanabilmiştir. Bu faktörler şöyledir:

GRUP 1 – FAKTÖR 1 (G1-F1): 16, 19, 23. soruları açıklamaktadır.

Soru 16: Bir düşünce ve hissin etkisi altında kaldığımda (bunu hemen dışarıya vururum / tamamen içimde saklarım.)

Soru 19: Bilgi edinirken (başkalarının bana anlatmasından hoşlanırım / kendim okumaktan hoşlanırım.)

Soru 23: Tercihim (bir grup içerisinde çalışmaktır / yalnız çalışmaktır.)

GRUP 1 – FAKTÖR 2 (G1-F2): 1, 8 ve 12. soruları açıklamaktadır.

Soru 1: Yeni bir ekip oluştururken (grup görüşmesi yaparım / seçtiğim kişilerle tek tek konuşurum.)

Soru 8: Bana heyecan veren (kişilerle ve olaylarla ilgilenmektir / fikir ve düşüncelerle ilgilenmektir.)

Soru 12: Hoşuma giden tarz, (kişilerle özel, samimi ilişkiler kurmaktır / yakın, kişisel bağlar kurmaktır.)

GRUP 1 – FAKTÖR 3 (G1-F3): 5. soruyu açıklamaktadır.

Soru 5: Başkalarının gözünde ben çoğunlukla (konuşkan ve kolay anlaşılır biriyim / çekingen, sessiz ve iletişim kurulması zor biriyim.)

Bu sonuca göre 12. sorunun diğer sorularla konuyu açıklama noktasında bir ilişkisi yoktur. 1. ve 5. sorular da diğer sorulardan farklı ölçüm yapmaktadır.

İkinci grup soruları oluşturan 2, 9, 13, 17, 20, 24 ve 27. sorulara uygulanan faktör analizinin sonucunda elde edilen KMO örneklem yeterliliği ölçüsü 0,690 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testi 325,772 ve anlamlılık derecesi 0,000 olarak bulunmuştur. Bu analiz sonucunda KMO ölçüsü 0,5'in üzerinde ve Bartlett istatistiği anlamlılık derecesi 0,000 ile gerekli düzeyde bulunduğundan değişkenlere faktör analizi uygulamak mümkün olmuştur.

Tablo 7.18 İkinci grup sorular için KMO ve Bartlett's testi (SPSS)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,690
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	325,772
	df	21
	Sig.	,000

Tablo 7.19 İkinci grup sorular için Rotated Component Matrix (SPSS)

	Component	
	1	2
Soru 2	,585	,384
Soru 9	,814	,201
Soru 13	,814	6,633E-02
Soru 17	,788	6,395E-02
Soru 20	,141	,816
Soru 24	2,762E-02	,857
Soru 27	,247	,665

İkinci grup değişkenler 2 faktör tarafından açıklanabilmektedir. Bu faktörler şöyledir:

GRUP 2 – FAKTÖR 1 (G2-F1): 2, 9, 13 ve 17. soruları açıklamaktadır.

Soru 2: Daha iyi anlaştığım kişiler, (katı gerçekçi, realist olanlardır / hayal gücü kuvvetli olanlardır.)

Soru 9: Olmakla gurur duyduğum şey, (geleneksel ve kabul görmüş şeylerle meşgul olmaktır / yenilikçi ve sıra dışı şeylerle meşgul olmaktır.)

Soru 13: Çalışma hayatımda tercih ettiğim tarz (var olan becerilerimi kullanmaktır / yeni beceriler kazanmaya çalışmaktır.)

Soru 17: Olaylar karşısında (salt gerçekleri düşünürüm / ihtimalleri düşünürüm.)

GRUP 2 – FAKTÖR 2 (G2-F2): 20, 24 ve 27. soruları açıklamaktadır.

Soru 20: Değişimin (adım adım ilerlemesini tercih ederim / geniş içerikli ve heyecanlandırıcı olmasını tercih ederim)

Soru 24: İş hakkında değerlendirme yaparken işin (uygulama yönüyle ilgilenirim / kavramsal yönüyle ilgilenirim.)

Soru 27: Olayları değerlendirirken (önce detayları anlamaya çalışırım / önce bütün olayı anlamaya çalışırım.)

Bu sonuca göre 2, 9, 13, 17. sorular ile 20, 24, 27. sorular aynı kavramı ölçme bakımından eşit ölçüm yapmamaktadırlar.

Üçüncü grup soruları oluşturan 3, 6, 10, 14, 18, 21 ve 25. sorulara uygulanan faktör analizinin sonucunda elde edilen KMO örneklem yeterliliği ölçüsü 0,705 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testi 138,013 ve anlamlılık derecesi 0,000 olarak bulunmuştur. Bu analiz sonucunda KMO ölçüsü 0,5'in üzerinde ve Bartlett istatistiği anlamlılık derecesi 0,000 ile gerekli düzeyde bulunduğundan değişkenlere faktör analizi uygulamak mümkün olmuştur.

Tablo 7.20 Üçüncü grup sorular için KMO ve Bartlett's testi (SPSS)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	138,013
	df	21
	Sig.	,000

Tablo 7.21 Üçüncü grup sorular için Rotated Component Matrix (SPSS)

	Component	
	1	2
Soru 3	,749	,138
Soru 6	,397	,473
Soru 10	5,975E-02	,658
Soru 14	-7,118E-02	,802
Soru 18	,457	,551
Soru 21	,728	,216
Soru 25	,685	-,105

Üçüncü grup değişkenler 2 faktör tarafından açıklanabilmiştir. Bu faktörler şöyledir:

GRUP 3 – FAKTÖR 1 (G3-F1): 3, 21 ve 25. soruları açıklamaktadır.

Soru 3: Başkalarının gözünde ben (katı kalpli, tavizsiz biriyim / çok yumuşak kalpliyim.)

Soru 21: Çok kötü bir performans gösteren bir çalışanın (işine hemen son veririm / gelişmesi için çaba sarf eder, onu olabildiğince korurum.)

Soru 25: Benim için (eleştirmek övmekten çok daha önemlidir / övmek, eleştirmekten daha önemlidir)

GRUP 3 – FAKTÖR 2 (G3-F2): 6, 10, 14, 18. soruları açıklamaktadır.

Soru 6: İşletmedeki diğer kişilerle iletişimimde (her şeyi açıkça söylerim / kimseyi kırmayacak şekilde söylerim.)

Soru 10: Başkalarının hatalarına karşı (toleranslı davranırım / toleranslı davranmam.)

Soru 14: Gurur duyacağım şey, (düşünen bir insan olmaktır / heyecan duyan bir insan olmaktır.)

Soru 18: Karşılaşılan problemleri insanlara anlatırken (doğrudan tüm zorluklarıyla anlatırım / olabildiğince yumuşatarak anlatırım.)

Bu sonuca göre 3, 21 ve 25. sorular ile 6, 10, 14 ve 18. sorular aynı kavramı ölçme bakımından eşit ölçüm yapmamaktadırlar.

Dördüncü grup soruları oluşturan 4, 7, 11, 15, 22, 26 ve 28. sorulara uygulanan faktör analizinin sonucunda elde edilen KMO örneklem yeterliliği ölçüsü 0,738 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testi 177,307 ve anlamlılık derecesi 0,000 olarak bulunmuştur. Bu analiz sonucunda KMO ölçüsü 0,5'in üzerinde ve Bartlett istatistiği anlamlılık derecesi 0,000 ile gerekli düzeyde bulunduğundan değişkenlere faktör analizi uygulamak mümkün olmuştur.

Tablo 7.22 Dördüncü grup sorular için KMO ve Bartlett's testi (SPSS)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,738
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	177,307
	df	21
	Sig.	,000

Tablo 7.23 Dördüncü grup sorular için Rotated Component Matrix (SPSS)

	Component	
	1	2
Soru 4	,788	,109
Soru 7	,769	-1,473E-02
Soru 11	,534	,311
Soru 15	,690	,137
Soru 22	,420	,476
Soru 26	,400	,545
Soru 28	-,137	,858

Dördüncü grup değişkenler 2 faktör tarafından açıklanabilmektedir. Bu faktörler şöyledir:

GRUP 4 – FAKTÖR 1 (G4-F1): 4, 7, 11, 15. soruları açıklamaktadır.

Soru 4: Yaptığım planlarda tercih ettiğim özellik (yapılandırılması tamamlanmış olmasıdır / esnek ve sıkça değiştirilmeye açıktır.)

Soru 7: Hoşuma giden tarz, (organize olmaktır / esnek olmaktır.)

Soru 11: Hoşuma giden tarz (yapabileceğim her şeyi kendim yapmaktır / başkalarını yapmaya yönlendirmektir.)

Soru 15: Gurur duyacağım şey (her zaman haklı çıkmaktır / hatalı çıktığımda tekliflere açık olmaktır.)

GRUP 4 – FAKTÖR 2 (G4-F2): 22, 26 ve 28. soruları açıklamaktadır.

Soru 22: Sonuca (hemen ulaşmak isterim / zamanla ulaşırım.)

Soru 26: Teslim edilmesi gereken şeyleri (planlı bir şekilde zamanında veririm / son dakika koşuşturmasıyla teslim ederim.)

Soru 28: Hazmedemediğim, (bir stratejiye çok uzun süre yapışıp kalmaktır / bir stratejiden diğerine sürüklenip durmaktır.)

7.4.5 KİŞİSEL ÖZELLİKLERLE DAVRANIŞ TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmada liderlik ve yöneticilik tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA varyans analizi tabloları oluşturulmuştur. Yapılan analizde faktör analizi sonucu her dört grup için elde edilen faktörler kullanılmıştır.

Yapılan analizler için kurulan hipotezlerin anlamlı olup olmadığının sınanmasında kullanılan değişkenler ve kurulan hipotezler aşağıdadır:

1. Analiz:

H_0 : %95 güven düzeyinde faktörler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : %95 güven düzeyinde faktörler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

2. Analiz:

H_0 : %95 güven düzeyinde faktörler ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : %95 güven düzeyinde faktörler ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir fark vardır.

3. Analiz:

H_0 : %95 güven düzeyinde faktörler ile çalışma kademesi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : %95 güven düzeyinde faktörler ile çalışma kademesi arasında anlamlı bir fark vardır.

4. Analiz:

H₀: %95 güven düzeyinde faktörler ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: %95 güven düzeyinde faktörler ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır.

5. Analiz:

H₀: %95 güven düzeyinde faktörler ile şirket arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: %95 güven düzeyinde faktörler ile şirket arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotezler her bir grup faktör için tekrar kullanılacaktır. Analizlerde güven düzeyi 0,95 olarak alınmıştır.

Kurulan hipotezlerin anlamlılığının ve geçerliliğinin sınanmasında kullanılan SPSS analiz çıktıları Ek C'de verilmiştir. Bu çıktılarda yer alan ANOVA tablolarında anlamlılık düzeyleri görülmektedir. Anlamlılık düzeyi 0,05'in altında olan ilişkiler için H₀ hipotezi reddedilir.

Anlamlılık düzeyleri Tablo 7.24'te özetleyebiliriz.

Tablo 7.24 Hipotez testi için faktörlere göre anlamlılık düzeyleri.

		G1			G2		G3		G4	
		F1	F2	F3	F1	F2	F1	F2	F1	F2
1. ANALİZ	EĞİTİM DURUMU	,662	<u>,012</u>	,357	,726	<u>,030</u>	,766	,879	,886	,717
2. ANALİZ	İŞ TECRÜBESİ	,774	,878	,724	,928	,613	<u>,013</u>	,288	,366	,061
3. ANALİZ	ÇALIŞMA KADEMESİ	,095	,314	,753	<u>,013</u>	,427	,429	,362	,526	,143
4. ANALİZ	CİNSİYETİ	,088	,455	,066	<u>,040</u>	,476	,304	,081	,925	,006
5. ANALİZ	ŞİRKET	<u>,000</u>	<u>,000</u>	<u>,000</u>	<u>,000</u>	<u>,000</u>	<u>,000</u>	<u>,000</u>	<u>,000</u>	<u>,021</u>

Tabloda görülen sayı değerleri, Ek C'de yer alan ANOVA tablolarının anlamlılık değerlerinin bir özetidir. Koyu ve altı çizili olan değerler için H₀ hipotezi reddedilir, yani analizi yapılan kişisel özellik ile o faktör arasında anlamlı bir ilişki vardır denilir. Bu sonuçlara göre çalışılan şirket ile tüm faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani, çalışılan şirkete göre yöneticilik ve liderlik tarzı anlamlı bir şekilde

değişmektedir. Eğitim durumu ile değişkenleri faktör analizi kısmında detaylı olarak verilen G1-F2 ve G2-F2 faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş tecrübesine göre yalnızca G3-F1 faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma kademesi ve cinsiyet ile yalnızca G2-F1 faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7.5 ARAŞTIRMANIN SONUCU

Bu araştırmada Kuralkan Holding çalışanlarının liderlik ve yöneticilik tarzlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada SPSS paket programı kullanılmış, kullanılan çıktılarının tamamı eklerde verilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre holding bütününde muzaffer liderlik tarzı hakimdir. Çalışılan şirketlere göre ise; Sentim çalışanlarında muzaffer liderlik, MZ çalışanlarında mucit liderlik, Beta çalışanlarında ise bağdaştırıcı yöneticilik tarzları hakimdir.

Eğitim düzeyi lise ve üniversite olanlarda muzaffer liderlik tarzı hakim iken eğitim düzeyi master olanlar sorumlu yöneticilik tarzına sahiptirler.

İş tecrübesine göre ise, 1-5 yıl arası tecrübe sahibi kişiler muzaffer liderlik, 5-10 yıl arası ikna edici liderlik, 10 yıldan fazla ise başarılı yöneticilik tarzı hakimdir.

Çalışma kademesine göre inceleme yapıldığında ise, direktörler çözüm yöneticisi, müdürler mucit lider, koordinatör, uzman ve sorumlular, muzaffer lider ve büro elemanları da yine muzaffer lider özelliği taşımaktadırlar.

Örneklemede hem baylar hem de bayanlar genelde muzaffer lider özelliği taşımaktadırlar.

Bu araştırmada liderlik tarzlarının yanı sıra değişkenlere faktör analizi de uygulanmıştır. Faktör analizleri sonucunda hiçbir grup tek faktörlü çıkmamıştır. Yapılan varyans analizleri sonucunda ise yalnız şirket ile liderlik ve yöneticilik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırma sonuçları sonuç ve öneriler bölümünde daha detaylı olarak tartışılacaktır.

BÖLÜM 8

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda yönlendiren kişidir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir

Yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise bu yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli yetkiye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. Yani yönetici, bir işletmenin insanları yönetmekle görevlendirdiği kişidir.

Liderlik yönetimin önemli araçlarından biridir. Yönetim, yönetici liderlik ve lider kavramları genel hatları ile birbirine yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında yukarıda görüleceği gibi önemli ve anlamlı farklılıklar vardır. Öncelikle liderlik, bir kişiyi değil bir süreci ifade etmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişi, insanları grup veya örgüt hedeflerine doğru yönlendirmekte yetersiz kalabilir, böyle bir etkilemeyi gerçekleştiremeyebilir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olamayan yöneticilerde olabilir. Ancak ideal olanı yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmaktır.

Liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. İşletmede yönetici, tanımlanan görev için atama ile ortaya çıkar; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı grup üyelerinden bağımsız

olarak müteşebbis grup veya onların temsilcilerince belirlenir. Buna karşılık lider olmanın farklı şartları vardır. Kısacası liderlik bir atama olgusunun dışında olup, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar. Bu özelliklerden başlıcaları:

Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir, ancak yöneticisi değildir.

Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise, kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

Yönetici, işletmenin amacı ile ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyaçları vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır.

Lider özellikle grubunun üyelerinin bireysel ve bazen duygusal zaman zaman işletmenin amaçlarının dışında veya bu amaçların zıddı olan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

Bir çok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, işgörenlerini istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani iş görenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır. Liderlik, aşağıdaki nedenlerle önemini sürdürmektedir.

Mükemmel işletme yapısını oluşturmak ve tüm elemanların faaliyetlerini her an kontrol etmek olanaksızdır. Yani, yönetici elemanlarına her koşulda istediği hareketi yaptırma yetkisine sahip değildir. Bu nedenle, elemanların çabalarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu mekanizma da liderliktir.

İşletmelerin içinde bulundukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve kendini yenilemesini sağlar. İşletme normal koşullar altında hareket ederken, yönetici bir nevi uçaklardaki otomatik pilot görevi görmektedir. Herkesin ne yapacağı bellidir ve belirlenmiş olan prosedürler çerçevesinde faaliyetler devam eder. Ancak kriz anlarında, veya normalden farklı durumlar ortaya çıktığında lider ortaya çıkarak faaliyetlere yeni bir yön vermek zorundadır. Bu durumda da, işletmenin bu belirlenen yönde ilerlemesi, çalışanların liderin belirlemiş olduğu yolu benimsemelerine ve istekle takip etmelerine bağlıdır.

Lider, çatışan taraflar arasında ara bulucu rolü üstlenir. Lider insanlar tarafından saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi olduğundan, kişiler ve gruplar arası çatışmaların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır. Görüldüğü gibi liderlik etkin işletme ile etkin olmayan işletme arasındaki farkı yaratacak kadar önemli bir süreçtir. Tüm işletmelerin liderlere ihtiyacı vardır.

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kimsenin lider olarak etkinliğini geniş ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun dışsal motivasyon hem bireysel hem de organizasyonel amaçların başarılmasına yol açar; uygun olmayan liderlik tarzı veya motivasyon teknikleri kullanıldığı takdirde organizasyonel amaçlar gerçekleştiremez ve de çalışanlar kırgın, üzgün, haksızlığa uğramış, güven duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler.

Bu çalışmada Kuralkan Holding çalışanlarının liderlik tarzlarının tespit edilmesini amaçlayan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya konu olan denekler, Kuralkan Holding merkez binasında faaliyet gösteren Sentim A.Ş., Kuralkan MZ Motorlu Araçlar A.Ş., ve Beta A.Ş. çalışanlarıdır. Denekler her üç şirketin insan kaynakları departmanı görevlileri yardımıyla, sorumluluğu altında en az bir çalışanı olan nezaretçiler ve ileride sorumluluk alması muhtemel olan şirket elemanları arasından seçilmiştir.

Araştırmada anket ile veri toplama yöntemi kullanılmış, sorular Craig R. Hickman'ın "Mind of a Manager, Soul of a Leader" isimli kitabından alınmıştır. Değerlendirme yine aynı eserde yer alan kriterlere göre yapılmış, sonuçta Hickman'ın yapmış olduğu ayırıma göre liderlik ve yöneticilik tarzları belirlenmiştir. Tarzların belirlenmesinde kullanılan birbirine zıt özelliklerin biri yöneticileri diğeri liderleri

tasvir etmektedir. Bunlar dışa dönüklük-içe dönüklük; akılcılık-sezgisicilik; düşünce ağırlıklı olma-his ağırlıklı olma; tahmin etme-algılama olmak üzere dört grup olarak belirlenmiştir.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi ile toplu olarak şu sonuçlar alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre holding bütününde muzaffer liderlik tarzı hakimdir. Çalışılan şirketlere göre ise; Sentim çalışanlarında muzaffer liderlik, MZ çalışanlarında mucit liderlik, Beta çalışanlarında ise bağdaştırıcı yöneticilik tarzları hakimdir. Eğitim düzeyi lise ve üniversite olanlarda muzaffer liderlik tarzı hakim iken eğitim düzeyi master olanlar sorumlu yöneticilik tarzına sahiptirler. İş tecrübesine göre ise, 1-5 yıl arası tecrübe sahibi kişiler muzaffer liderlik, 5-10 yıl arası ikna edici liderlik, 10 yıldan fazla ise başarılı yöneticilik tarzı hakimdir. Çalışma kademesine göre inceleme yapıldığında ise, direktörler çözüm yöneticisi, müdürler mucit lider, koordinatör, uzman ve sorumlular, muzaffer lider ve büro elemanları da yine muzaffer lider özelliği taşımaktadırlar. Örneklemede hem baylar hem de bayanlar genelde muzaffer lider özelliği taşımaktadırlar.

Bütün olarak holding çalışanları, hedeflerine doğru yürüyen bir görünüme sahiptirler. Başkalarıyla uyum içinde, kararlı ve tavizsiz bir şekilde sürekli gelişimi esas alan bir liderlik tarzı sergilemektedirler. Bu sonuç, holdingin hızlı bir şekilde büyüyüp başarılar göstermesinin bir sebebi olarak açıklanabilir.

Holdingin çalışma seyrine bakacak olursak son yıllarda Sentim A.Ş.'nin ağırlıklı bir mevkie sahip olduğu görülebilir. Alınan danışmanlık hizmetlerinin de bir sonucu olarak Sentim A.Ş., aile kuruluşu hüviyetinden çıkıp profesyonel işletmecilik mantığını esas tutan bir yapı arz etmektedir. Holdingin diğer bir kuruluşu olan MZ'de ise halen klasik aile kuruluşu olmanın izleri devam etmektedir. Şirketin üst kademelerinde daha çok aile üyeleri bulunmakta, işler henüz işletmecilik mantığıyla yürütülmemektedir. Beta A.Ş. ise, yine bir aile şirketi hüviyeti taşımaya devam etmekte, fakat insanlara ve teknolojiye katkıda bulunmaya gayret etmektedir.

Araştırma bulguları olarak Sentim A.Ş.'de muzaffer liderlik, MZ'de mucit liderlik, Beta'da ise bağdaştırıcı yöneticilik tarzlarının bulunması yukarıda açıklanan şirketlerarası yapısal farklılıkları da göstermektedir. Muzaffer liderliğin en önemli özelliklerinden biri olan hedeflerine yürüme, büyümeyi misyon olarak kabul etme ve

uzun dönemli amaçları benimseme, Sentim A.Ş.'nin büyüme trendine de uyum sağlamaktadır. MZ çalışanlarında öne çıkan mucit liderlik tarzının önemli özelliklerinden biri yeni iş fırsatlarını değerlendirmeleri ve değişimi hızlandırmalarıdır. Yine MZ A.Ş.'nin faaliyetlerine bakacak olursak; sadece MZ üretimiyle kalmayıp kendileri için iyi bir fırsat olan Peugeot distribütörlüğünü almış olmaları, yeni modeller üretmeleri vb anket bulguları ile paralellik arz eder. Beta A.Ş. çalışanları ise bağdaştırıcı yöneticilik tarzı ile değişime karşı dikkatli, planlamaya kabiliyetli, arkadaş canlısı ve görev aşığı özellikleri gösterirler.

Anket sonuçları eğitim düzeyine göre incelenecek olursa, lise veya üniversite mezunu olanlarda muzaffer lider özellikleri hakim iken, master eğitimi almış olanlar sorumlu yöneticilik tarzına sahiptir. Liderlik özelliklerinin daha çok insana yönelik, yöneticilik özelliklerinin daha çok göreve yönelik olduğu dikkate alınacak olursa, master eğitimi almış olanların daha çok göreve yönelik kişiler olduğu anlaşılır.

İş tecrübesine göre yapılan sınıflamada tarzlar liderlikten yöneticiliğe doğru bir geçiş göstermektedir. Az tecrübeli olanların liderlik özellikleri fazla, tecrübeli olanların ise yöneticilik özellikleri fazladır.

Çalışma kademesine göre yine büro elemanından direktöre doğru gidildikçe liderlikten yöneticiliğe doğru bir geçiş olduğu görülecektir. Eğitim durumu, iş tecrübesi ve çalışma kademesi değişkenlerinin her üçünü birlikte düşünecek olursak üçünün de paralellik gösterdiği dikkati çekecektir. Bunun sebebi ise iyi eğitim almış kişilerin ve tecrübeli olanların üst kademelere doğru daha rahat ilerlemesidir. Diğer bir deyişle yöneticilerin eğitilmiş ve tecrübeli kimselerden oluşuyor olmasıdır. Fakat burada dikkati çeken önemli bir nokta, tecrübe, makam veya eğitim arttıkça liderlik özelliğinden yöneticilik özelliğine doğru bir geçiş olmasıdır. Bunun sebebi, belli bir makamda olan kişilerin yönetme güdülerinin ağır basıyor olması ve daha çok görevini başarma isteğinin bulunması olabilir.

Holding çapında baylar ve bayanlar liderlik tarzı açısından aynı özelliklere sahiptirler.

Anket değişkenlerine uygulanan faktör analizi sonucunda ise kötü bir sonuç olarak istenenden çok faktör bulunmuştur. Dört soru grubu için de uygulanan analizde, birinci grup sorular için üç, diğer üç grup soru için ikişer faktör elde edilmiştir. Bu,

gruplarda yer alan soruların hepsinin aynı şeyi ölçmediğini göstermektedir. Bunun sebebi anketin yabancı bir kaynaktan alınmış olması olabilir. Çünkü davranış bilimine ait birçok konuda olduğu bunda da kültürlerarası farklar oldukça önemli etkiye sahiptirler. Aynı ifade farklı kültürlerdeki insanlar için farklı şeyler ifade ediyor olabilir. Diğer bir sebep olarak, tanımlayıcı çoğu ankette olduğu gibi bu ankette de deneklerin kendilerini tam tanımlayamayabiliyor olmasıdır denilebilir.

Araştırmada, kişisel özelliklere bağlı olarak verilen cevapların değişip değişmediği de incelenmiştir. Beklenenin tersine eğitim durumu, iş tecrübesi, kadem gibi değişkenlerde gruplararası anlamlı bir farklılık görülmezken şirketlere göre davranış tarzı anlamlı farklılık göstermektedir. Şirketlere bağlı olarak davranış tarzının değişiyor olması ortak bir “holding kültürü”ne ulaşamamış olmasının bir sonucu olabilir.

Bu sonuçlara göre Kuralkan Holding sahiplerinin, holding yöneticilerini liderlik eğitimine tabi tutmaları tavsiye edilebilir. Bu, programlar yapılarak tüm şirket çalışanlarına da tatbik edilebilir. Zaten yeteri kadar mevcut olan göreve ve akılcılığa yönelik yanında insana ve hislere yöneliklik de kazandırılmalıdır. Bu ise liderlik eğitim programları ve psikolojik analiz ve değerlendirmeler yardımıyla yapılabilir.

Ayrıca aynı çalışma binasında bulunmalarına ve her gün defalarca görüşmelerine rağmen, holding çalışanlarının ortak düşünce yapısı ve ortak kültüre sahip olmamaları önemli sayılabilecek bir eksikliktir. Bunun telafisi için ortak motivasyon gezileri veya ortak sosyal faaliyetler yapılması faydalı olabilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Augustine, R. N.**, 1998. Augustine's Travels, Amacom, New York.
- Başaran, İ.**, 1992. Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara.
- Can, H.**, 1994. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cascio, W.**, 1978. Applied Psychology in Personnel Management, Reston Publishing, Virginia.
- Daft, R.**, 1994. Management, The Dryden Press, Forth Worth.
- De Pree, M.**, 1989. Leadership Is An Art, Doubleday, New York.
- Dinçer, Ö. Ve Fidan, Y.**, 1997. İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, İstanbul.
- Donnelly J.H, Gibson J.L and Ivancevich J.M**, 1990. Personnel Management, BPI Irwin, Boston.
- Drucker, P.**, 1998. Gelecek İçin Yönetim, İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Eren, E.**, 1991. Yönetim ve Organizasyon, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Flippo, E. B.**, 1980. Personnel Managemenet, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Goleman, D.**, 1999. Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, Çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gordon, T.**, 1998. Etkili Liderlik Eğitimi, çev. Emel Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hesselbein, F. and Cohen, P.**, 1999. Liderden Lidere, Mess Yayınları, İstanbul.
- Hickman, C. R.**, 1992. Mind of a Manager Soul of a Leader, John Wiley & Sons, New York.
- Hicks, H. and Gullett, R.**, 1981. Management, McGraw-Hill, New York.
- Hunt, J. and Hoskin D.M.**, 1984. Leaders and Managers, Pergamon Press, New York.

- Koçel, T., 1989.** İşletme Yöneticiliği, İ.Ü İşletme Fak. Yayınları, İstanbul.
- Lawless, D., 1996.** Effective Management, Prentice-Hall, New Jersey.
- Levinson, H., 1981.** Executive, Harvard University Press, Cambridge.
- Malhotra, N. K., 1999.** Marketing Research, Prentice Hall, New Jersey.
- Miles, R., 1975.** Theories of Management, McGraw-Hill, New York.
- Mitchell T.R and Larson J.R., 1987.** People In Organizations, McGraw-Hill Book Co, New York.
- Sisk, H., 1977.** Management & Organization, South-Western Publishing Co., Ohio.
- Steers, R., Porter, L. and Bigley, G., 1998.** Motivation and Leadership at Work, McGraw-Hill, New York.
- Şimşek, M. Ş., 1995.** Yönetim ve Organizasyon, Mikro Yayınevi, Konya.
- Tekaslan, E., Baysal, C., Şencan, H. Ve Kılınç, T., 1989.** Sosyalpsikoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Tüzel, M., 1999.** Harvard Business Review'den Liderlik, Mess Yayınları, İstanbul.
- Wadsworth, W., 1999.** Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi, çev. Sabri Yarmalı, Hayat, İstanbul.
- Werner, I., 1993.** Liderlik ve Yönetim, çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, C. ve Tütek H., 1991.** İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Manisa.

MAKALELER

- Acar, A. C., 1998.** Hava Harp Okulu ve İ.Ü İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma, *Yönetim*, **29**, 11-21.
- Adams, B. and Adams, C., 2000.** Leaders as Stewards, *Executive Excellence*, Vol 17, Issue 1, p8..
- Barkholz, D., 2000.** Rouge Disaster Helped Rewrite Leadership Rules. *Crain's Detroit Business*, Vol. 16, Issue 7, p21.
- Beech, H., 2000.** Leadership Deficit, *Time South Pacific*, Issue 9, p53.
- Bennis, W., 1999.** Müthiş Grupların Sırrı, içinden: Hesselbein, F. and Cohen, P., *Liderden Lidere*, Mess Yayınları, İstanbul.

- Bennis, W. G., 1997.** Where Have All The Leaders Gone?, *The McKinsey Quarterly*, Autumn 1997, Number 4, 44-56.
- Blanchard, K., 1996.** What Kind of Leader Are You? *Golf Digest*, Supplement, Vol. 47, Issue 1, p51.
- Boehnke, K. and DiStefano, A. C., 1997.** Leadership For Extraordinary Performance, *Business Quarterly*, Summer97, Vol. 61 Issue 4, p56.
- Butterfield, P., 2000.** Leaders Get What They Give When It Comes To Building Trust. *Business First - Columbus*, Vol. 16 Issue 24, p33.
- Campbell, L. A., 1993.** Leadership Style Affects Performance, *Internal Auditor*, Dec93, Vol. 50 Issue 6, p8.
- Carr, A., 1997.** A Leadership and Community Participation: Four Case Studies, *Journal of Curriculum & Supervision*, Winter97, Vol. 12 Issue 2, p152.
- Chang, M., 1999.** How Can New Managers Establish Leadership?, *Laser Focus World*, Dec99, Vol 35, Issue 12, p56.
- Chi, K. S., 1999.** Leadership Styles, *State Government News*, Sep99, Vol 42, Issue 7, p38.
- Cline, H., 1999.** Learning to Lead. *Kansas City Business Journal*, Vol. 18, Issue 10, p59.
- Çırpan, H., 1997.** Kendi Kendine Liderlik, *Yönetim*, Yıl 8, Sayı 26, s.57-63.
- Davis, E., 2000.** Technology Creates New Leadership Challenge, *Puget Sound Business Journal*, Vol. 20, Issue 37, p39
- Dew, J., 1995.** Creating Team Leaders, *Journal for Quality & Participation*, Vol. 18, Issue 6, p50.
- Dichter, S. F., Gagnon, C. and Alexander, A. 1993.** Leading Organizational Transformations, *The McKinsey Quarterly*, Spring, Number 1, 24-32.
- Drucker, P. F., 1999.** Buluşçuluk Disiplini, içinden: Hesselbein, F. and Cohen, P., *Liderden Lidere*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Egan, J., 2000.** Quiet leadership, *Austin Business Journal*, Vol. 19, Issue 49, p22
- Entine, J. and Nichols, M., 1997.** Good Leadership: What's Its Gender?, *Executive Female*, Vol. 20, Issue 1, p50, 3p, 4bw
- Fındıkçı, İ., 1996.** Öğrenen Liderin Özellikleri, *Yaşadıkça Eğitim*, Sayı 47, 24-25.
- Flint, J., 2000.** Who's Leading the Troops?, *Forbes*, 2000, Vol. 165 Issue 6, p117.

- Foxworth, L.**, 2000. Learning Environment Increases Effectiveness, *Baltimore Business Journal*, Vol. 17, Issue 43, p16.
- Giampalmi, J.**, 2000. Global Sustainable Development: Leadership and Integration, *Executive Speeches*, Vol. 14, Issue 4, p14.
- Glacier, K. L.**, 2000. How to Improve Your Leadership Ability, *HR Focus*, Vol. 77 Issue 1, p9.
- Goldman, E.**, 1998. The Significance Of Leadership Style, *Educational Leadership*, Vol. 55, Issue 7, p20.
- Goldsmith, M.**, 1999. Daha İyi Ekip Çalışmasına Koçluk Etmek, içinde: Hesselbein, F. and Cohen, P., *Liderden Lidere*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D.**, 2000. Leadership That Gets Results, *Harvard Business Review*, Vol. 78, Issue 2, p78.
- Gregory G. D. and Joseph C. P.**, 2000. Changing Roles: Leadership in the 21st Century, *Organizational Dynamics*, Vol. 28, Issue 3, p18.
- Hackman, J. R.**, 1999. Ekiplerin Tıkandığı Noktalar, içinde: Hesselbein, F. and Cohen, P., *Liderden Lidere*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Hal B. G., Allen J. M. and Stewart J. B.**, 1998. Developing Leaders for the Global Frontier, *Sloan Management Review*, Fall 1998.
- Harper, R.**, 1996. How Situational Leadership Fits Into Today's Organizations, *Supervisory Management*, Vol. 41, Issue 2, p1.
- Hays, S.**, 1999. Our Future Requires Collaborative Leadership, *Workforce*, Vol. 78, Issue 12, p30.
- Hinterhuber, H. and Friedrich, S.**, 1998. Leadership For Worldwide Competition: A European Perspective, *Yönetim*, Sayı 31, 4-17.
- Hinterhuber, H.**, 1996. Oriental Wisdom and Western Leadership, *Yönetim*, Sayı 13, s 3-10.
- Huibregtsen, M.**, 1991. Putting Your Organization On The More, *The McKinsey Quarterly*, Number 3. 35-44.
- İbicioğlu, H.**, 1998. Kişilik-Liderlik, *Yönetim*, Sayı 30, Haziran 1998, 21-30.
- Jordan, D.J.**, 1996. Leadership styles, *Camping Magazine*, Vol. 68, Issue 4, p19.
- Katzenbach, J. R.**, 1999. Üst Kademedeki Ekiplere İşlerlik Kazandırmak, içinde: Hesselbein, F. and Cohen, P., *Liderden Lidere*, Mess Yayınları, İstanbul.

- Kılınç, T., 2000. Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu Olumsuz Yönleri, www.eylem.com.
- Kotter, J. P., 1999a. Değişimin Önünü Açmak, içinden: Hesselbein, F. and Cohen, P., *Liderden Lidere*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Kotter, J. P., 1999b. Liderler Gerçekte Ne Yapar?, içinden: *Harvard Business Review'den Liderlik*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Maccoby, M., 2000. Understanding the Difference Between Management and Leadership, *Research Technology Management*, Vol. 43 Issue 1, p57.
- Marcus, M., 1996. Leaders Can't Lead Without Followers, *Indianapolis Business Journal*, Vol. 17, Issue 21, p7.
- Marshall, E., 2000. Use Action Teams To Produce Best Results, *Business Journal: Serving the Triangle's Business Communities*, Vol. 15, Issue 22, p17.
- Martin, P. L., 1999. Leadership, Management and Corrections, *Corrections Today*, Vol. 61, Issue 7, p94.
- Morris, R., 2000. Leading Change, *Executive Excellence*, Vol. 17 Issue 1, p13.
- Moxley, D., 2000. Leadership, Spirit Can Give Life To Firms, *Business Journal Serving Charlotte & the Metropolitan Area*, Vol. 14, Issue 42, p43.
- Neff, T., 2000. Six Principles, *Executive Excellence*, Vol. 17, Issue 2, p16.
- Oakman, C., 2000. Embracing Leadership Characteristics That Count, *Association Management*, Vol. 52, Issue 1, p21.
- O'Malley, J., 1999. An Executive Coach Cultivates Potential In Every Employee, *Birmingham Business Journal*, Vol. 16 Issue 48, p16.
- Paksoy, M., 1993. Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, *Yönetim*, Sayı 16, s.19-22.
- Parker, T., 2000. Creating Real Teamwork At The Top, *HR Focus*, Vol. 77 Issue 1, p2.
- Pınar, İ., 1999. Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı, *Yönetim*, Sayı 34, 24-40.
- Plucker, D., 1996. Managing Leadership, *Secretary*, Vol. 56 Issue 5, p19.
- Prahalad, L., 1999. Emerging Leaders, *Executive Excellence*, Vol. 16, Issue 11, p3
- Reardon, K. K., 1995. Is Your Leadership Style Holding You Back?, *Executive Female*, Vol. 18 Issue 6, p72.

- Robertshaw, M.**, 1999. Senior Management Looks To Me For Leadership, *Memphis Business Journal*, Vol. 21, Issue 32, p13.
- Saraçoğlu, R.** 1998. Liderlik Zordur, *Yeniüzyıl Gazetesi*, 23 Eylül 1998.
- Senge, P. M.**, 1999. Buluşçuluk Pratiği, içinden: Hesselbein, F. and Cohen, P., *Liderden Lidere*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Shea, H. and Christine M.**, 1999. Charismatic Leadership And Task Feedback: A Laboratory Study Of Their Effects On Self-Efficacy, *Leadership Quarterly*, Vol. 10 Issue 3, p375.
- Shine, A.**, 1999. Leadership Style Matters, Summer Workshop Will Show, *Washington Business Journal*, Vol. 18, Issue 9, p32.
- Siegrist, G.**, 1999. Educational Leadership Must Move Beyond Management Training to Visionary and Moral Transformational Leaders, *Education*, Vol. 120, Issue 2, p297.
- Smith, W.**, 1999. Open Style And A Willingness To Change Are Marks Of A Leader, *New Orleans CityBusiness*, p17.
- Stuller, T.**, 2000. What Is The Best Way To Manage People?, *Wenatchee Business Journal*, Vol. 14 Issue 3, p13.
- Stumpe, S. D.**, 2000. Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 73 Issue 1, p1.
- Turner, F.**, 2000. Profitable Corporate Culture Is A Test Of Strong Leadership, *Business Journal: Serving Jacksonville & Northeast Florida*, Vol. 15, Issue 17, p18.
- Van Heule, J.**, 1998. Leadership Styles, *Paint & Coatings Industry*, Vol. 14, Issue 2, p48, 2p.
- Weathersby, J.**, 1999. Today's Execs Need Leadership, Not Just Management, *Inside Tucson Business*, Vol. k ,Issue 36, p5.
- Wetlaufer, S.**, 2000. Common Sense and Conflict, *Harvard Business Review*, Vol. 78 Issue 1, p114.
- Whitten, C.**, 2000. The Value Of Leadership Training, *Public Relations Tactics*, p24.
- Wong, N.**, 2000. Let Spirit Guide Leadership, *Workforce*, Vol. 79 Issue 2, p33.
- Zaleznik, A.**, 1999. Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?, içinden: *Harvard Business Review 'den Liderlik*, Mess Yayınları, İstanbul.

EK A

KURALKAN HOLDİNG’DE YAPILAN ANKET ÖRNEĞİ



ANKET FORMU

Açıklama:

Bu anketin amacı katılımcıların yöneticilik ve liderlik tarzlarını tespit etmektir. Sorularda amaç herhangi bir üstünlük değil, sadece davranış tarzı ve özelliklerin belirlenmesidir.

Aşağıdaki her bir maddede birbirine zıt iki durum verilmiştir. Bu iki durum hakkında size en uygun olan derecelendirmeyi işaretleyiniz. Lütfen tüm soruları cevaplayınız.

1- Yeni bir ekip oluştururken,

Grup görüşmesi yaparım.				Seçtiğim kişilerle tek tek konuşurum
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

2- Daha iyi anlaştığım kişiler,

katı gerçekçi, realist olanlardır				hayal gücü kuvvetli olanlardır
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

3- Başkalarının gözünde ben,

Katı kalpli, tavizsiz biriyim.				çok yumuşak kalpliyim.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

4- Yaptığım planlarda tercih ettiğim özellik,

Yapılandırılması tamamlanmış olmasıdır.				esnek ve sıkça değiştirilmeye açıktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

5- Başkalarının gözünde ben çoğunlukla,

Konuşkan ve kolay anlaşılır biriyim.				çekingen, sessiz ve iletişim kurulması zor biriyim.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

6- İşletmedeki diğer kişilerle iletişimimde,

Her şeyi açıkça söylerim				kimseyi kırmayacak şekilde söylerim.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

7- Hoşuma giden tarz,

Organize olmaktır.				esnek olmaktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

8- Bana heyecan veren,

Kişilerle ve olaylarla ilgilenmektir.				fikir ve düşüncelerle ilgilenmektir.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

9- Olmakla gurur duyduğum şey,

geleneksel ve kabul görmüş şeylerle meşgul olmaktır.				yenilikçi ve sıra dışı şeylerle meşgul olmaktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

10- Başkalarının hatalarına karşı,

toleranslı davranırım.				toleranslı davranmam.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

11- Hoşuma giden tarz,

yapabileceğim her şeyi kendim yapmaktır.				Başkalarını yapmaya yönlendirmektir.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

12- Hoşuma giden tarz,

Kişilerle özel, samimi ilişkiler kurmamaktır.				yakın, kişisel bağlar kurmaktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

13- Çalışma hayatımda tercih ettiğim tarz,

var olan becerilerimi uygulamaktır.				yeni beceriler kazanmaya çalışmaktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

14- Gurur duyacağım şey,

düşünen bir insan olmaktır.				heyecan duyan bir insan olmaktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

15- Gurur duyacağım şey,

Her zaman haklı çıkmaktır.				hatalı çıktığımda tekliflere açık olmaktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

16- Bir düşünce veya hissin etkisi altında kaldığımda,

bunu hemen dışarıya vururum.				tamamen içimde saklarım.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

17- Olaylar karşısında,

salt gerçekleri düşünürüm.				ihtimalleri düşünürüm
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

18-Karşılaşılan problemleri insanlar anlatırken,

doğrudan, tüm zorluklarıyla anlatırım.				Olabilirdiğince yumuşatarak anlatırım.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

19- Bilgi edinirken,

Başkalarının bana anlatmasından hoşlanırım.				kendim okumaktan hoşlanırım.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

20- Değişimin,

Adım adım ilerlemesini tercih ederim.				geniş içerikli ve heyecanlandırıcı olmasını tercih ederim
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

21- Çok kötü bir performans gösteren bir çalışmamın,

İşime hemen son veririm.				gelişmesi için çaba sarf eder, onu olabildiğince korurum.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

22- Sonuçta,

Hemen ulaşmak isterim.				zamanla ulaşırım.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

23- Tercihim,

Bir grup içerisinde çalışmaktır.				yalnız çalışmaktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

24- İş hakkında değerlendirme yaparken işin,

Uygulama yönüyle ilgilenirim.				kavramsal yönüyle ilgilenirim.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

25- Benim için,

Eleştirmek övmekten çok daha önemlidir.				övmek, eleştirmekten çok daha önemlidir.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

26- Teslim edilmesi gereken şeyleri,

Planlı bir şekilde zamanında veririm				son dakika koşuşturmasıyla teslim ederim.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

27- Olayları değerlendirirken,

bütün olayı değerlendirmektense önce detayları anlamaya çalışırım.				Detaylarla uğraşmaktansa önce bütün olayı anlamaya çalışırım.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

28- Hazmedemediğim,

bir stratejiye çok uzun süre yapışıp kalmaktır.				bir stratejiden diğerine sürüklenip durmaktır.
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

A- Eğitim durumunuzu yazınız.

B- İş hayatına atıldığınız yılı yazınız.

C- Holding bünyesinde şu anda aldığınız görevi yazınız.

D- Cinsiyetiniz?

☐ Bay ☐ Bayan

Anketimiz sona ermiştir, teşekkür ederiz...

EK B

FAKTÖR ANALİZİ SPSS ÇIKTILARI



Factor Analysis

Correlation Matrix^a

		Soru 1	Soru 5	Soru 8	Soru 12	Soru 16	Soru 19	Soru 23
Correlation	Soru 1	1,000	-,082	,329	,343	,222	,192	,319
	Soru 5	-,082	1,000	,198	,223	,209	,237	,242
	Soru 8	,329	,198	1,000	,330	,406	,415	,200
	Soru 12	,343	,223	,330	1,000	,112	,226	,092
	Soru 16	,222	,209	,406	,112	1,000	,390	,434
	Soru 19	,192	,237	,415	,226	,390	1,000	,349
	Soru 23	,319	,242	,200	,092	,434	,349	1,000
Sig. (1-tailed)	Soru 1		,165	,000	,000	,004	,011	,000
	Soru 5	,165		,009	,004	,006	,002	,002
	Soru 8	,000	,009		,000	,000	,000	,008
	Soru 12	,000	,004	,000		,091	,003	,137
	Soru 16	,004	,006	,000	,091		,000	,000
	Soru 19	,011	,002	,000	,003	,000		,000
	Soru 23	,000	,002	,008	,137	,000	,000	

a. Determinant = ,269

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,674
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	182,362
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Soru 1	1,000	,779
Soru 5	1,000	,803
Soru 8	1,000	,548
Soru 12	1,000	,804
Soru 16	1,000	,646
Soru 19	1,000	,515
Soru 23	1,000	,640

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,589	36,989	36,989	2,589	36,989	36,989	1,998	28,547	28,547
2	1,132	16,168	53,157	1,132	16,168	53,157	1,630	23,288	51,835
3	1,014	14,482	67,638	1,014	14,482	67,638	1,106	15,804	67,638
4	,779	11,122	78,760						
5	,602	8,600	87,361						
6	,493	7,046	94,407						
7	,392	5,593	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Soru 1	,542	,653	-,242
Soru 5	,422	-,575	,542
Soru 8	,708	,162	,146
Soru 12	,507	,442	,593
Soru 16	,691	-,252	-,323
Soru 19	,694	-,182	-9,497E-03
Soru 23	,633	-,236	-,429

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Soru 1	,337	,585	-,568
Soru 5	,237	,203	,840
Soru 8	,426	,601	7,268E-02
Soru 12	-5,781E-02	,884	,137
Soru 16	,795	9,550E-02	6,420E-02
Soru 19	,610	,307	,221
Soru 23	,799	1,388E-02	-2,610E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,785	,604	,135
2	-,329	,592	-,736
3	-,524	,533	,664

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

Correlation Matrix^a

		Soru 2	Soru 9	Soru 13	Soru 17	Soru 20	Soru 24	Soru 27
Correlation	Soru 2	1,000	,579	,292	,353	,487	,218	,183
	Soru 9	,579	1,000	,561	,453	,306	,129	,313
	Soru 13	,292	,561	1,000	,572	,144	,188	,267
	Soru 17	,353	,453	,572	1,000	,117	,168	,286
	Soru 20	,487	,306	,144	,117	1,000	,542	,347
	Soru 24	,218	,129	,188	,168	,542	1,000	,507
	Soru 27	,183	,313	,267	,286	,347	,507	1,000
Sig. (1-tailed)	Soru 2		,000	,000	,000	,000	,005	,014
	Soru 9	,000		,000	,000	,000	,062	,000
	Soru 13	,000	,000		,000	,043	,012	,001
	Soru 17	,000	,000	,000		,083	,022	,000
	Soru 20	,000	,000	,043	,083		,000	,000
	Soru 24	,005	,062	,012	,022	,000		,000
	Soru 27	,014	,000	,001	,000	,000	,000	

a. Determinant = 9,570E-02

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,690
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	325,772
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Soru 2	1,000	,490
Soru 9	1,000	,703
Soru 13	1,000	,667
Soru 17	1,000	,626
Soru 20	1,000	,686
Soru 24	1,000	,735
Soru 27	1,000	,503

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,018	43,114	43,114	3,018	43,114	43,114	2,371	33,872	33,872
2	1,392	19,881	62,996	1,392	19,881	62,996	2,039	29,124	62,996
3	,959	13,693	76,689						
4	,549	7,843	84,532						
5	,477	6,815	91,347						
6	,334	4,769	96,116						
7	,272	3,884	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Soru 2	,696	-7,097E-02
Soru 9	,759	-,357
Soru 13	,674	-,462
Soru 17	,652	-,448
Soru 20	,625	,544
Soru 24	,562	,648
Soru 27	,611	,360

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Soru 2	,585	,384
Soru 9	,814	,201
Soru 13	,814	6,633E-02
Soru 17	,788	6,395E-02
Soru 20	,141	,816
Soru 24	2,762E-02	,857
Soru 27	,247	,665

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,776	,631
2	-,631	,776

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

Correlation Matrix^a

	Soru 3	Soru 6	Soru 10	Soru 14	Soru 18	Soru 21	Soru 25
Correlation							
Soru 3	1,000	,289	,164	,134	,257	,435	,344
Soru 6	,289	1,000	,121	,208	,423	,256	,104
Soru 10	,164	,121	1,000	,333	,188	,210	,105
Soru 14	,134	,208	,333	1,000	,276	,091	,041
Soru 18	,257	,423	,188	,276	1,000	,416	,158
Soru 21	,435	,256	,210	,091	,416	1,000	,277
Soru 25	,344	,104	,105	,041	,158	,277	1,000
Sig. (1-tailed)							
Soru 3		,000	,029	,061	,001	,000	,000
Soru 6	,000		,080	,008	,000	,001	,114
Soru 10	,029	,080		,000	,014	,007	,113
Soru 14	,061	,008	,000		,001	,148	,317
Soru 18	,001	,000	,014	,001		,000	,034
Soru 21	,000	,001	,007	,148	,000		,001
Soru 25	,000	,114	,113	,317	,034	,001	

a. Determinant = ,348

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	138,013
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Soru 3	1,000	,580
Soru 6	1,000	,381
Soru 10	1,000	,437
Soru 14	1,000	,649
Soru 18	1,000	,512
Soru 21	1,000	,577
Soru 25	1,000	,480

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,431	34,734	34,734	2,431	34,734	34,734	1,935	27,647	27,647
2	1,185	16,930	51,664	1,185	16,930	51,664	1,681	24,017	51,664
3	,967	13,812	65,477						
4	,724	10,341	75,818						
5	,645	9,211	85,029						
6	,606	8,660	93,689						
7	,442	6,311	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Soru 3	,668	-,365
Soru 6	,606	,116
Soru 10	,462	,473
Soru 14	,451	,667
Soru 18	,702	,139
Soru 21	,702	-,292
Soru 25	,465	-,514

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Soru 3	,749	,138
Soru 6	,397	,473
Soru 10	5,975E-02	,658
Soru 14	-7,118E-02	,802
Soru 18	,457	,551
Soru 21	,728	,216
Soru 25	,685	-,105

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,776	,631
2	-,631	,776

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

Correlation Matrix^a

		Soru 4	Soru 7	Soru 11	Soru 15	Soru 22	Soru 26	Soru 28
Correlation	Soru 4	1,000	,583	,313	,375	,362	,262	,103
	Soru 7	,583	1,000	,247	,356	,237	,214	,075
	Soru 11	,313	,247	1,000	,321	,213	,419	,064
	Soru 15	,375	,356	,321	1,000	,329	,321	,028
	Soru 22	,362	,237	,213	,329	1,000	,208	,222
	Soru 26	,262	,214	,419	,321	,208	1,000	,193
	Soru 28	,103	,075	,064	,028	,222	,193	1,000
Sig. (1-tailed)	Soru 4		,000	,000	,000	,000	,001	,113
	Soru 7	,000		,002	,000	,002	,006	,189
	Soru 11	,000	,002		,000	,006	,000	,226
	Soru 15	,000	,000	,000		,000	,000	,370
	Soru 22	,000	,002	,006	,000		,007	,004
	Soru 26	,001	,006	,000	,000	,007		,011
	Soru 28	,113	,189	,226	,370	,004	,011	

a. Determinant = ,274

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,738
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	177,307	
	df	21	
	Sig.	,000	

Communalities

	Initial	Extraction
Soru 4	1,000	,634
Soru 7	1,000	,591
Soru 11	1,000	,381
Soru 15	1,000	,494
Soru 22	1,000	,403
Soru 26	1,000	,457
Soru 28	1,000	,755

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,648	37,829	37,829	2,648	37,829	37,829	2,328	33,259	33,259
2	1,067	15,243	53,073	1,067	15,243	53,073	1,387	19,814	53,073
3	,976	13,949	67,022						
4	,762	10,889	77,911						
5	,617	8,820	86,731						
6	,534	7,634	94,365						
7	,394	5,635	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Soru 4	,753	-,257
Soru 7	,680	-,359
Soru 11	,616	3,760E-02
Soru 15	,678	-,188
Soru 22	,589	,236
Soru 26	,602	,307
Soru 28	,263	,828

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Soru 4	,788	,109
Soru 7	,769	-1,473E-02
Soru 11	,534	,311
Soru 15	,690	,137
Soru 22	,420	,476
Soru 26	,400	,545
Soru 28	-,137	,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,893	,450
2	-,450	,893

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



EK C

ANOVA TABLOLARI SPSS ÇIKTILARI



Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
G1-F1 * Eğitim Durumu	124	83,8%	24	16,2%	148	100,0%
G1-F2 * Eğitim Durumu	124	83,8%	24	16,2%	148	100,0%
G1-F3 * Eğitim Durumu	124	83,8%	24	16,2%	148	100,0%
G1-F1 * İş Tecrübesi	119	80,4%	29	19,6%	148	100,0%
G1-F2 * İş Tecrübesi	119	80,4%	29	19,6%	148	100,0%
G1-F3 * İş Tecrübesi	119	80,4%	29	19,6%	148	100,0%
G1-F1 * Çalışma Kademesi	112	75,7%	36	24,3%	148	100,0%
G1-F2 * Çalışma Kademesi	112	75,7%	36	24,3%	148	100,0%
G1-F3 * Çalışma Kademesi	112	75,7%	36	24,3%	148	100,0%
G1-F1 * Cinsiyeti	132	89,2%	16	10,8%	148	100,0%
G1-F2 * Cinsiyeti	132	89,2%	16	10,8%	148	100,0%
G1-F3 * Cinsiyeti	132	89,2%	16	10,8%	148	100,0%
G1-F1 * Şirket	143	96,6%	5	3,4%	148	100,0%
G1-F2 * Şirket	143	96,6%	5	3,4%	148	100,0%
G1-F3 * Şirket	143	96,6%	5	3,4%	148	100,0%

G1-F1 G1-F2 G1-F3 * Eğitim Durumu

Report

Eğitim Durumu		G1-F1	G1-F2	G1-F3
Lise	Mean	,3236363	-,5981681	-,2817835
	N	19	19	19
	Std. Deviation	1,1675546	1,0942640	1,1945513
Ünv.	Mean	,1080638	6,721E-02	3,579E-02
	N	100	100	100
	Std. Deviation	,9200024	,9640281	,9662077
Master	Mean	8,282E-02	,5736967	,3179464
	N	5	5	5
	Std. Deviation	,8288852	,9647076	1,2942846
Total	Mean	,1400773	-1,432E-02	-1,497E-03
	N	124	124	124
	Std. Deviation	,9535496	1,0127321	1,0159295

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G1-F1 * Eğitim Durumu	Between Groups (Combined)		,759	2	,380	,413	,662
	Within Groups		111,080	121	,918		
	Total		111,839	123			
G1-F2 * Eğitim Durumu	Between Groups (Combined)		8,870	2	4,435	4,576	,012
	Within Groups		117,282	121	,969		
	Total		126,152	123			
G1-F3 * Eğitim Durumu	Between Groups (Combined)		2,142	2	1,071	1,038	,357
	Within Groups		124,808	121	1,031		
	Total		126,950	123			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G1-F1 * Eğitim Durumu	,082	,007
G1-F2 * Eğitim Durumu	,265	,070
G1-F3 * Eğitim Durumu	,130	,017

G1-F1 G1-F2 G1-F3 * İş Tecrübesi

Report

İş Tecrübesi		G1-F1	G1-F2	G1-F3
1-5 yıl arası	Mean	8,474E-02	5,294E-02	8,171E-02
	N	43	43	43
	Std. Deviation	1,0880161	,9758367	1,0096710
5-10 yıl arası	Mean	1,728E-02	-5,585E-02	-8,612E-02
	N	43	43	43
	Std. Deviation	,8303496	1,1015564	,8428524
10 yıldan fazla	Mean	,1828307	-6,193E-03	1,512E-03
	N	33	33	33
	Std. Deviation	1,0780076	,8349562	1,0610901
Total	Mean	8,757E-02	-2,771E-03	-1,174E-03
	N	119	119	119
	Std. Deviation	,9930963	,9808444	,9623777

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G1-F1 * İş Tecrübesi	Between Groups (Combined)		,512	2	,256	,256	,774
	Within Groups		115,864	116	,999		
	Total		116,376	118			
G1-F2 * İş Tecrübesi	Between Groups (Combined)		,255	2	,127	,131	,878
	Within Groups		113,268	116	,976		
	Total		113,523	118			
G1-F3 * İş Tecrübesi	Between Groups (Combined)		,606	2	,303	,323	,724
	Within Groups		108,682	116	,937		
	Total		109,288	118			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G1-F1 * İş Tecrübesi	,066	,004
G1-F2 * İş Tecrübesi	,047	,002
G1-F3 * İş Tecrübesi	,074	,006

G1-F1 G1-F2 G1-F3 * Çalışma Kademesi

Report

Çalışma Kademesi		G1-F1	G1-F2	G1-F3
Direktör	Mean	,3394156	,3517496	,1109284
	N	11	11	11
	Std. Deviation	,9150764	,9187447	1,1575193
Müdür	Mean	,1402435	,1280794	,1257581
	N	19	19	19
	Std. Deviation	1,1819560	,8031984	,9446629
Koordinatör, Uzman veya Sorumlu	Mean	,1092630	-4,803E-02	4,711E-02
	N	47	47	47
	Std. Deviation	,8637609	,9399995	,8683788
Büro Elemanı	Mean	-,3158221	-,2259882	-,1314446
	N	35	35	35
	Std. Deviation	,8818949	1,1190128	1,0526079
Total	Mean	4,284E-03	-3,450E-02	1,092E-02
	N	112	112	112
	Std. Deviation	,9490343	,9804783	,9630666

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G1-F1 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	5,691	3	1,897	2,173	,095
	Within Groups		94,283	108	,873		
	Total		99,974	111			
G1-F2 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	3,435	3	1,145	1,197	,314
	Within Groups		103,273	108	,956		
	Total		106,708	111			
G1-F3 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	1,132	3	,377	,400	,753
	Within Groups		101,821	108	,943		
	Total		102,952	111			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G1-F1 * Çalışma Kademesi	,239	,057
G1-F2 * Çalışma Kademesi	,179	,032
G1-F3 * Çalışma Kademesi	,105	,011

G1-F1 G1-F2 G1-F3 * Cinsiyeti

Report

Cinsiyeti		G1-F1	G1-F2	G1-F3
Bay	Mean	,1292748	-1,923E-02	8,530E-02
	N	100	100	100
	Std. Deviation	1,0113340	,9792099	,9516493
Bayan	Mean	-,2114331	,1346201	-,2979879
	N	32	32	32
	Std. Deviation	,8535987	1,1034219	1,2027013
Total	Mean	4,668E-02	1,807E-02	-7,621E-03
	N	132	132	132
	Std. Deviation	,9832898	1,0085282	1,0265951

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G1-F1 * Cinsiyeti	Between Groups	(Combined)	2,814	1	2,814	2,954	,088
	Within Groups		123,844	130	,953		
	Total		126,659	131			
G1-F2 * Cinsiyeti	Between Groups	(Combined)	,574	1	,574	,562	,455
	Within Groups		132,670	130	1,021		
	Total		133,244	131			
G1-F3 * Cinsiyeti	Between Groups	(Combined)	3,561	1	3,561	3,442	,066
	Within Groups		134,499	130	1,035		
	Total		138,061	131			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G1-F1 * Cinsiyeti	,149	,022
G1-F2 * Cinsiyeti	,066	,004
G1-F3 * Cinsiyeti	,161	,026

G1-F1 G1-F2 G1-F3 * Şirket

Report

Şirket		G1-F1	G1-F2	G1-F3
Sentim	Mean	,2198072	,2569388	-,3313185
	N	79	79	79
	Std. Deviation	,9706653	1,0258078	1,0784884
MZ	Mean	-,5257879	-,5175317	,3327928
	N	55	55	55
	Std. Deviation	,7837798	,7599893	,6861533
Beta	Mean	1,2837298	,9073416	,8745060
	N	9	9	9
	Std. Deviation	,4305278	,4148130	,7250535
Total	Mean	-6,202E-17	1,318E-16	9,454E-17
	N	143	143	143
	Std. Deviation	1,0000000	1,0000000	1,0000000

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G1-F1 * Şirket	Between Groups	(Combined)	33,853	2	16,927	21,912	,000
	Within Groups		108,147	140	,772		
	Total		142,000	142			
G1-F2 * Şirket	Between Groups	(Combined)	27,356	2	13,678	16,703	,000
	Within Groups		114,644	140	,819		
	Total		142,000	142			
G1-F3 * Şirket	Between Groups	(Combined)	21,646	2	10,823	12,590	,000
	Within Groups		120,354	140	,860		
	Total		142,000	142			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G1-F1 * Şirket	,488	,238
G1-F2 * Şirket	,439	,193
G1-F3 * Şirket	,390	,152

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
G2-F1 * Eğitim Durumu	124	83,8%	24	16,2%	148	100,0%
G2-F2 * Eğitim Durumu	124	83,8%	24	16,2%	148	100,0%
G2-F1 * İş Tecrübesi	120	81,1%	28	18,9%	148	100,0%
G2-F2 * İş Tecrübesi	120	81,1%	28	18,9%	148	100,0%
G2-F1 * Çalışma Kademesi	112	75,7%	36	24,3%	148	100,0%
G2-F2 * Çalışma Kademesi	112	75,7%	36	24,3%	148	100,0%
G2-F1 * Cinsiyeti	132	89,2%	16	10,8%	148	100,0%
G2-F2 * Cinsiyeti	132	89,2%	16	10,8%	148	100,0%
G2-F1 * Şirket	143	96,6%	5	3,4%	148	100,0%
G2-F2 * Şirket	143	96,6%	5	3,4%	148	100,0%

G2-F1 G2-F2 * Eğitim Durumu

Report

Eğitim Durumu		G2-F1	G2-F2
Lise	Mean	-9,234E-02	,4827926
	N	17	17
	Std. Deviation	,8511237	1,1700082
Ünv.	Mean	2,489E-02	-,1412004
	N	102	102
	Std. Deviation	1,0061361	,9359275
Master	Mean	-,2997148	-,5663538
	N	5	5
	Std. Deviation	1,5695309	1,2136118
Total	Mean	-4,272E-03	-7,280E-02
	N	124	124
	Std. Deviation	1,0054429	1,0008489

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G2-F1 * Eğitim Durumu	Between Groups	(Combined)	,655	2	,328	,320	,726
	Within Groups		123,688	121	1,022		
	Total		124,343	123			
G2-F2 * Eğitim Durumu	Between Groups	(Combined)	6,943	2	3,471	3,613	,030
	Within Groups		116,266	121	,961		
	Total		123,209	123			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G2-F1 * Eğitim Durumu	,073	,005
G2-F2 * Eğitim Durumu	,237	,056

G2-F1 G2-F2 * İş Tecrübesi

Report

İş Tecrübesi		G2-F1	G2-F2
1-5 yıl arası	Mean	3,239E-02	-,1493423
	N	42	42
	Std. Deviation	,9185891	1,0800687
5-10 yıl arası	Mean	-3,748E-02	5,772E-02
	N	45	45
	Std. Deviation	1,0836089	,9477303
10 yıldan fazla	Mean	3,452E-02	-1,982E-02
	N	33	33
	Std. Deviation	,8666659	,8828609
Total	Mean	6,774E-03	-3,607E-02
	N	120	120
	Std. Deviation	,9633529	,9754750

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G2-F1 * İş Tecrübesi	Between Groups	(Combined)	,141	2	,071	,075	,928
	Within Groups		110,297	117	,943		
	Total		110,438	119			
G2-F2 * İş Tecrübesi	Between Groups	(Combined)	,943	2	,472	,492	,613
	Within Groups		112,291	117	,960		
	Total		113,235	119			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G2-F1 * İş Tecrübesi	,036	,001
G2-F2 * İş Tecrübesi	,091	,008

G2-F1 G2-F2 * Çalışma Kademesi

Report

Çalışma Kademesi		G2-F1	G2-F2
Direktör	Mean	-,1537963	-,3737891
	N	11	11
	Std. Deviation	1,1745846	,9570277
Müdür	Mean	-,4352570	-4,306E-02
	N	20	20
	Std. Deviation	1,1306166	,9327253
Koordinatör, Uzman veya Sorumlu	Mean	-2,536E-03	-3,702E-02
	N	47	47
	Std. Deviation	,8518486	,9765524
Büro Elemanı	Mean	,4021696	,1926002
	N	34	34
	Std. Deviation	,7469238	1,1307516
Total	Mean	2,819E-02	-1,467E-03
	N	112	112
	Std. Deviation	,9459917	1,0163077

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G2-F1 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	9,460	3	3,153	3,789	,013
	Within Groups		89,874	108	,832		
	Total		99,334	111			
G2-F2 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	2,899	3	,966	,934	,427
	Within Groups		111,750	108	1,035		
	Total		114,650	111			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G2-F1 * Çalışma Kademesi	,309	,095
G2-F2 * Çalışma Kademesi	,159	,025

G2-F1 G2-F2 * Cinsiyeti

Report

Cinsiyeti		G2-F1	G2-F2
Bay	Mean	-8,454E-02	-1,920E-02
	N	100	100
	Std. Deviation	1,0520825	,9824836
Bayan	Mean	,3275428	-,1656036
	N	32	32
	Std. Deviation	,7007215	1,0833900
Total	Mean	1,536E-02	-5,469E-02
	N	132	132
	Std. Deviation	,9920246	1,0055854

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G2-F1 * Cinsiyeti	Between Groups (Combined)	4,117	1	4,117	4,288	,040
	Within Groups	124,802	130	,960		
	Total	128,919	131			
G2-F2 * Cinsiyeti	Between Groups (Combined)	,520	1	,520	,512	,476
	Within Groups	131,948	130	1,015		
	Total	132,467	131			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G2-F1 * Cinsiyeti	,179	,032
G2-F2 * Cinsiyeti	,063	,004

G2-F1 G2-F2 * Şirket

Report

Şirket		G2-F1	G2-F2
Sentim	Mean	,2085222	-,3955717
	N	79	79
	Std. Deviation	,8085667	,9293469
MZ	Mean	-7,020E-02	,7474231
	N	55	55
	Std. Deviation	1,1271379	,5928288
Beta	Mean	-1,4013797	-1,0953450
	N	9	9
	Std. Deviation	,3571694	,4702987
Total	Mean	-5,204E-17	8,327E-17
	N	143	143
	Std. Deviation	1,0000000	1,0000000

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G2-F1 * Şirket	Between Groups	(Combined)	21,381	2	10,690	12,408	,000
	Within Groups		120,619	140	,862		
	Total		142,000	142			
G2-F2 * Şirket	Between Groups	(Combined)	53,885	2	26,942	42,807	,000
	Within Groups		88,115	140	,629		
	Total		142,000	142			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G2-F1 * Şirket	,388	,151
G2-F2 * Şirket	,616	,379



Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
G3-F1 * Eğitim Durumu	116	78,4%	32	21,6%	148	100,0%
G3-F2 * Eğitim Durumu	116	78,4%	32	21,6%	148	100,0%
G3-F1 * İş Tecrübesi	112	75,7%	36	24,3%	148	100,0%
G3-F2 * İş Tecrübesi	112	75,7%	36	24,3%	148	100,0%
G3-F1 * Çalışma Kademesi	105	70,9%	43	29,1%	148	100,0%
G3-F2 * Çalışma Kademesi	105	70,9%	43	29,1%	148	100,0%
G3-F1 * Cinsiyeti	126	85,1%	22	14,9%	148	100,0%
G3-F2 * Cinsiyeti	126	85,1%	22	14,9%	148	100,0%
G3-F1 * Şirket	135	91,2%	13	8,8%	148	100,0%
G3-F2 * Şirket	135	91,2%	13	8,8%	148	100,0%

G3-F1 G3-F2 * Eğitim Durumu

Report

Eğitim Durumu		G3-F1	G3-F2
Lise	Mean	,2098796	-,1452849
	N	19	19
	Std. Deviation	1,1359553	1,0688593
Ünv.	Mean	2,982E-02	-2,886E-02
	N	92	92
	Std. Deviation	,9608242	,9449637
Master	Mean	,1392939	-,1213121
	N	5	5
	Std. Deviation	1,3161913	,7912798
Total	Mean	6,403E-02	-5,191E-02
	N	116	116
	Std. Deviation	,9987226	,9535583

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G3-F1 * Eğitim Durumu	Between Groups (Combined)	,540	2	,270	,267	,766
	Within Groups	114,166	113	1,010		
	Total	114,706	115			
G3-F2 * Eğitim Durumu	Between Groups (Combined)	,239	2	,119	,129	,879
	Within Groups	104,328	113	,923		
	Total	104,566	115			

Measures of Association

	Fta	Fta Squared
G3-F1 * Eğitim Durumu	,069	,005
G3-F2 * Eğitim Durumu	,048	,002

G3-F1 G3-F2 * İş Tecrübesi

Report

İş Tecrübesi		G3-F1	G3-F2
1-5 yıl arası	Mean	,2783328	-,2516963
	N	40	40
	Std. Deviation	1,1270853	,9359389
5-10 yıl arası	Mean	-,3497076	3,960E-02
	N	44	44
	Std. Deviation	,9423765	,9734614
10 yıldan fazla	Mean	,1081854	4,185E-02
	N	28	28
	Std. Deviation	,8310781	,8625435
Total	Mean	-1,093E-02	-6,387E-02
	N	112	112
	Std. Deviation	1,0186213	,9357459

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G3-F1 * İş Tecrübesi	Between Groups	(Combined)	8,794	2	4,397	4,505	,013
	Within Groups		106,378	109	,976		
	Total		115,172	111			
G3-F2 * İş Tecrübesi	Between Groups	(Combined)	2,195	2	1,098	1,259	,288
	Within Groups		94,999	109	,872		
	Total		97,194	111			

Measures of Association

	Fta	Fta Squared
G3-F1 * İş Tecrübesi	,276	,076
G3-F2 * İş Tecrübesi	,150	,023

G3-F1 G3-F2 * Çalışma Kademesi

Report

Çalışma Kademesi		G3-F1	G3-F2
Direktör	Mean	4,431E-02	-,1308196
	N	9	9
	Std. Deviation	,6187480	,8871411
Müdür	Mean	-,1658451	,3456809
	N	19	19
	Std. Deviation	1,2194039	,9374453
Koordinatör, Uzman veya Sorumlu	Mean	-,2352243	-5,726E-02
	N	44	44
	Std. Deviation	1,0257770	,8972585
Büro Elemanı	Mean	,1333632	-9,926E-02
	N	33	33
	Std. Deviation	,9308466	1,0235007
Total	Mean	-8,287E-02	-3,853E-03
	N	105	105
	Std. Deviation	1,0078590	,9463835

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G3-F1 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	2,841	3	,947	,930	,429
	Within Groups		102,800	101	1,018		
	Total		105,641	104			
G3-F2 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	2,892	3	,964	1,079	,362
	Within Groups		90,254	101	,894		
	Total		93,147	104			

Measures of Association

	Fta	Fta Squared
G3-F1 * Çalışma Kademesi	,164	,027
G3-F2 * Çalışma Kademesi	,176	,031

G3-F1 G3-F2 * Cinsiyeti

Report

Cinsiyeti		G3-F1	G3-F2
Bay	Mean	-7,379E-02	4,790E-02
	N	95	95
	Std. Deviation	,9924882	,9870275
Bayan	Mcan	,1448625	-,3069425
	N	31	31
	Std. Deviation	1,1154190	,9340101
Total	Mcan	-2,000E-02	-3,940E-02
	N	126	126
	Std. Deviation	1,0238568	,9826136

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G3-F1 * Cinsiyeti	Between Groups	(Combined)	1,117	1	1,117	1,067	,304
	Within Groups		129,918	124	1,048		
	Total		131,035	125			
G3-F2 * Cinsiyeti	Between Groups	(Combined)	2,943	1	2,943	3,099	,081
	Within Groups		117,748	124	,950		
	Total		120,691	125			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G3-F1 * Cinsiyeti	,092	,009
G3-F2 * Cinsiyeti	,156	,024

G3-F1 G3-F2 * Şirket

Report

Şirket		G3-F1	G3-F2
Sentim	Mean	,2193782	-,2613057
	N	77	77
	Std. Deviation	,8906772	,7957361
MZ	Mcan	-,5376306	,1598187
	N	49	49
	Std. Deviation	,9669070	1,1265664
Beta	Mcan	1,0501972	1,3654917
	N	9	9
	Std. Deviation	,3601809	,4565547
Total	Mcan	2,776E-17	-7,297E-17
	N	135	135
	Std. Deviation	1,0000000	1,0000000

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G3-F1 * Şirket	Between Groups	(Combined)	27,795	2	13,898	17,273	,000
	Within Groups		106,205	132	,805		
	Total		134,000	134			
G3-F2 * Şirket	Between Groups	(Combined)	23,290	2	11,645	13,885	,000
	Within Groups		110,710	132	,839		
	Total		134,000	134			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G3-F1 * Şirket	,455	,207
G3-F2 * Şirket	,417	,174



Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
G4-F1 * Eğitim Durumu	123	83,1%	25	16,9%	148	100,0%
G4-F2 * Eğitim Durumu	123	83,1%	25	16,9%	148	100,0%
G4-F1 * İş Tecrübesi	117	79,1%	31	20,9%	148	100,0%
G4-F2 * İş Tecrübesi	117	79,1%	31	20,9%	148	100,0%
G4-F1 * Çalışma Kademesi	111	75,0%	37	25,0%	148	100,0%
G4-F2 * Çalışma Kademesi	111	75,0%	37	25,0%	148	100,0%
G4-F1 * Cinsiyeti	130	87,8%	18	12,2%	148	100,0%
G4-F2 * Cinsiyeti	130	87,8%	18	12,2%	148	100,0%
G4-F1 * Şirket	141	95,3%	7	4,7%	148	100,0%
G4-F2 * Şirket	141	95,3%	7	4,7%	148	100,0%

G4-F1 G4-F2 * Eğitim Durumu

Report

Eğitim Durumu		G4-F1	G4-F2
Lise	Mean	-1,492E-02	-2,489E-02
	N	19	19
	Std. Deviation	1,2261584	,9003922
Ünv.	Mean	2,428E-02	-8,723E-02
	N	99	99
	Std. Deviation	,9261890	,9704579
Master	Mean	-,1885749	,2635791
	N	5	5
	Std. Deviation	,7504225	1,0269619
Total	Mean	9,572E-03	-6,334E-02
	N	123	123
	Std. Deviation	,9650065	,9569656

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G4-F1 * Eğitim Durumu	Between Groups	(Combined)	,229	2	,115	,121	,886
	Within Groups		113,382	120	,945		
	Total		113,611	122			
G4-F2 * Eğitim Durumu	Between Groups	(Combined)	,619	2	,309	,334	,717
	Within Groups		111,107	120	,926		
	Total		111,726	122			

Measures of Association

	Fta	Fta Squared
G4-F1 * Eğitim Durumu	,045	,002
G4-F2 * Eğitim Durumu	,074	,006

G4-F1 G4-F2 * İş Tecrübesi

Report

İş Tecrübesi		G4-F1	G4-F2
1-5 yıl arası	Mean	,1780084	-,2602015
	N	42	42
	Std. Deviation	1,0125142	1,0076421
5-10 yıl arası	Mean	-,1082553	-7,847E-02
	N	43	43
	Std. Deviation	,9648601	,9662297
10 yıldan fazla	Mean	-7,129E-02	,2774590
	N	32	32
	Std. Deviation	,9991715	,9013953
Total	Mean	4,616E-03	-4,636E-02
	N	117	117
	Std. Deviation	,9916734	,9797455

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G4-F1 * İş Tecrübesi	Between Groups	(Combined)	1,995	2	,997	1,015	,366
	Within Groups		112,081	114	,983		
	Total		114,076	116			
G4-F2 * İş Tecrübesi	Between Groups	(Combined)	5,320	2	2,660	2,860	,061
	Within Groups		106,028	114	,930		
	Total		111,349	116			

Measures of Association

	Fta	Fta Squared
G4-F1 * İş Tecrübesi	,132	,017
G4-F2 * İş Tecrübesi	,219	,048

G4-F1 G4-F2 * Çalışma Kademesi

Report

Çalışma Kademesi		G4-F1	G4-F2
Direktör	Mean	,1843297	,3139608
	N	11	11
	Std. Deviation	,8511599	,8709803
Müdür	Mean	3,105E-02	,4402612
	N	20	20
	Std. Deviation	1,0989261	1,0319915
Koordinatör, Uzman veya Sorumlu	Mean	-,1410965	-,1397839
	N	47	47
	Std. Deviation	1,0021072	,9864819
Büro Elemanı	Mean	,1573859	-2,602E-02
	N	33	33
	Std. Deviation	,8883169	1,0817815
Total	Mean	1,091E-02	4,352E-02
	N	111	111
	Std. Deviation	,9712611	1,0256942

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G4-F1 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	2,133	3	,711	,749	,526
	Within Groups		101,635	107	,950		
	Total		103,768	110			
G4-F2 * Çalışma Kademesi	Between	(Combined)	5,691	3	1,897	1,845	,143
	Within Groups		110,034	107	1,028		
	Total		115,725	110			

Measures of Association

	Fta	Fta Squared
G4-F1 * Çalışma Kademesi	,143	,021
G4-F2 * Çalışma Kademesi	,222	,049

G4-F1 G4-F2 * Cinsiyeti

Report

Cinsiyeti		G4-F1	G4-F2
Bay	Mean	-3,341E-03	2,367E-02
	N	99	99
	Std. Deviation	,9961122	,9468334
Bayan	Mean	1,619E-02	-,5029634
	N	31	31
	Std. Deviation	1,0151363	,8140536
Total	Mean	1,317E-03	-,1019133
	N	130	130
	Std. Deviation	,9967526	,9412355

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G4-F1 * Cinsiyeti	Between Groups	(Combined)	,009	1	,009	,009	,925
	Within Groups		128,155	128	1,001		
	Total		128,164	129			
G4-F2 * Cinsiyeti	Between Groups	(Combined)	6,547	1	6,547	7,779	,006
	Within Groups		107,737	128	,842		
	Total		114,284	129			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G4-F1 * Cinsiyeti	,008	,000
G4-F2 * Cinsiyeti	,239	,057

G4-F1 G4-F2 * Şirket

Report

Şirket		G4-F1	G4-F2
Sentim	Mean	-,1825276	-,1100393
	N	82	82
	Std. Deviation	,9294518	,9398316
MZ	Mean	,4312356	,2713512
	N	51	51
	Std. Deviation	1,0098733	1,0818599
Bcta	Mean	-,8782193	-,6019613
	N	8	8
	Std. Deviation	,3040669	,5714676
Total	Mean	-9,324E-17	8,847E-17
	N	141	141
	Std. Deviation	1,0000000	1,0000000

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
G4-F1 * Şirket	Between Groups (Combined)		18,386	2	9,193	10,432	,000
	Within Groups		121,614	138	,881		
	Total		140,000	140			
G4-F2 * Şirket	Between Groups (Combined)		7,647	2	3,823	3,987	,021
	Within Groups		132,353	138	,959		
	Total		140,000	140			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
G4-F1 * Şirket	,362	,131
G4-F2 * Şirket	,234	,055

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Erzurum’da dünyaya geldi. Erzurum K. Kurumu İlkokulundan mezun olduktan sonra ortaöğretimini Erzurum Anadolu Lisesinde tamamladı. Liseyi de aynı okulda bitirdikten sonra 1993 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümünü kazandı. 1998 yılında lisans eğitimini tamamladı. Aynı yıl İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans programına kaydoldu. Halen özel bir kuruluştaki görev almaktadır.

