



T.C.

Hitit Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN
ÇALIŞAN ALGILARI, ÇEDAŞ GRUP ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ
(ÇORUMGAZ, SÜRMEİGAZ, KARGAZ)**

Serhat Gökhan CANBOLAT

Yüksek Lisans Tezi

Çorum 2016

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN
ALGILARI, ÇEDAŞ GRUP ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ
(ÇORUMGAZ,SÜRMELİGAZ,KARGAZ)**

Serhat Gökhan CANBOLAT

Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

(Prof.Dr.İrfan ÇAĞLAR)

Çorum 2016

KABUL VE ONAY

Serhat Gökhan CANBOLAT tarafından hazırlanan "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları: ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (ÇorumGaz, SürmeliGaz, KarGaz) başlıklı bu çalışma, 05/08/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza ----- (Unvan,
Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR (Danışman)

İmza -----
(Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ)

İmza -----
(Yrd. Doç. Dr. Ali BAYRAM)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza (Unvan, Adı Soyadı)
Enstitü Müdürü

T.C.

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (05/08/2016)

Serhat Gökhan CANBOLAT

(Serhat Gökhan)

ÖZET

CANBOLAT, Serhat Gökhan. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), Yüksek Lisans, Çorum,2016.

Organizasyonların idari kısımlarında görev yapan insanların nasıl bir liderlik tarzını benimsedikleri ve astlarının onları nasıl algıladıkları, astlarının davranışları ve organizasyona dair tavırları ile ilgili belirleyici etki oluşturmaktadır. Bu sebeple organizasyonda yer alan idarecilerin liderlik stiline astları tarafından nasıl algılandığını ölçmek ve ortaya koymak, idareciler açısından başarılı bir idare uygulanmasında son derece önemlidir. Literatüre bakıldığında liderlik stilleri ile ilgili birçok görüş görülmektedir. Bu kapsamlı çalışmada ilk olarak lider, yönetici, liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve liderlik stilleri ile alakalı bilgiler verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde Çorum, Çankırı, Karabük, Kastamonu ve Yozgat İlleri ve bu illerin ilçelerinde(Sungurlu, Kurşunlu, Korgun, Tosya, Seydiler, Safranbolu, Gerede, Boğazlıyan, Sorgun, Yerköy, Saray, Çiçekdağı, Köseli) faaliyet gösteren ÇEDAŞ (Çorum Elektrik ve Doğal Gaz Ticaret A.Ş.) Grup şirketleri çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucu veriler analiz edilmiştir. Yapılan analitik çalışmaların sonucunda, çalışanların demokratik ve serbest bırakıcı bir liderlik tarzı istedikleri izlenimi oluşmuştur. Ancak firmada otokratik liderlik tarzının ağır bastığı görülmüştür. Sonuçlar ve değerlendirmeler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler

Lider, Yönetici, Liderlik, Liderlik tarzları, Liderlik yaklaşımları

ABSTRACT

CANBOLAT, Serhat Gökhan. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), Yüksek Lisans, Çorum,2016.

What kind of leadership styles is adopted by the people who are working on administrative department of the organizations and how the subordinates perceive them, is create a determinant effect about behaviors of subordinates and attitudes related to organization. For this reason, to measure and revealing how the subordinates perceive the leadership styles of their managers who take place in the organizations, will be vital to implement a successful management by the managers. In the literature, there are several remark about leadership styles. At this extensive working firstly, information is given related to leader, manager, leadership concept, leaderhip approachments and leadership styles. In the second part,a working is done on the purpose of measure how the employees perceive the leadersip styles of their managers who work in the ÇEDAŞ (Çorum Electricity and Natural Gas Inc.) group companies in business at the Çorum, Çankırı, Karabük, Kastamonu and Yozgat cities and county of these cities((Sungurlu, Kurşunlu, Korgun, Tosya, Seydiler, Safranbolu, Gerece, Boğazlıyan, Sorgun, Yerköy, Saray, Çiçekdağı, Köseli). Working results is analized. Democratic and Laissez-faire leadership style is wanted by employees.But the otocratic leadersip style is seen in the firm.The results and considerations is presented.

Key Words

Leader, Manager, Leadership, Leadership Theories, Leadership Styles

TEŞEKKÜR

İnsanlar kimi zaman kendilerini geliştirmek kimi zaman ise insanlığa fayda üretebilmek adına çeşitli çalışmalara imza atarlar. Bu elinizdeki eserin oluşumu da tam olarak bu niyetlerle başladı. İnsanlara akademik çalışmalarında faydalı olabilmek felsefesi üzerine özenle hazırlamış olduğum tezimde şüphesiz beni yalnız bırakmayan çok değerli insanlar için de birkaç kelam etmeden geçmek olmazdı.

Çalışmama başladığım an kapılarını çaldığımda yanımda olacaklarını belirten ÇEDAŞ grup şirketleri Genel Müdürlüğüne ve çalışanlarına samimi yaklaşımlarından dolayı teşekkür ederim.

Her ihtiyacım olduğunda benimle yakından ilgilenen, her türlü kaynak temininde yardımcı olan, çalışmamız boyunca içtenlikle desteklerini hissettiren, tecrübeleri ve bilgisini aktaran çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Prof.Dr.İrfan ÇAĞLAR' a, istatistik verilerinin analizinde yardımlarını ve yorumlarını paylaşan Yrd.Doç.Dr.Ömür DEMİRER' e, tezin düzenlenmesinde desteklerini sunan Yrd.Doç.Dr. Ali BAYRAM'a, hayata eğlenceli ve pozitif yaklaşmamı aşıl原因an Yrd.Doç.Dr.Gökben BAYRAMOĞLU' na ve Çorum'da yüksek lisans yapma imkanını bana sunan Hitit Üniversitesinin vizyon sahibi yetkililerine sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatın her alanında hedeflerime ulaşmam için başarı çitasını hep en yüksekte tutan, bir işe gönül verdiğimde 'biz hep sizinleyiz' diyerek arkamda dağ gibi duran, kendisini milletine, memleketine ve insanlığa adayan, evlatlarını da bu felsefe ile yetiştiren, vizyoner düşünceleri ile doğru işleri yapan, insanların insanca yaşaması için gece gündüz demeden koşturana ve bu yolda onun sayesinde yürüyorum diyebileceğim değerli babam Sedat CANBOLAT' a, bizleri büyüterek bugünlere hazırlayan ve dualarıyla yolumuzdaki engelleri kaldıran, kendisi de eğitimci olup beni sürekli gelişime teşvik eden kıymetli annem Esmâ CANBOLAT' a, hep yanımda olan ve yine dünyaya gelsem kardeşim olmasını isteyeceğim anne yarısı ablam Uzm. Dr. Esra ÜNLÜ ve ailesine, tezimi hazırlarken motive edici ve samimi desteklerini her daim dile getiren ikinci ailem ÖZARSLAN ailesine ve son olarak hayatın tüm duygularını paylaşıp gönül köprüsü ile bağlandığım sevgili eşim ve yol arkadaşım End. Müh. Ş. Selcen CANBOLAT' a desteklerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	1
1.1 Lider.....	1
1.2 Yönetici.....	5
1.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	6
1.4 Liderlik.....	11
2. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLARI	18
2. 1 Klasik Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı	18
2.1.1 Özellikler Yaklaşımı	19
2. 2 Neo Klasik Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı.....	24
2.2.1 Davranışsal Yaklaşım	24
2.2.1.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	26
2.2.1.2 Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli	29
2.2.1.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması	31

2.2.1.4 Harvard Üniversitesi Araştırmaları	31
2.2.1.5 R. Blake ve J. Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli	32
2.2.1.6 Douglas Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımları	33
2.2.1.7 Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	34
2.2.1.8 Z Yaklaşımı	36
2.3 Modern Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı	37
2.3.1 Durumsallık Yaklaşımı	37
2.3.1.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	39
2.3.1.2 Yol- Amaç Yaklaşımı	40
2.3.1.3 Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	40
2.3.1.4 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	41
2.3.1.5 Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	42
2.3.1.6 Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in Lider Davranış Süreci ...	44
2.4 Post Modern Liderlik Yaklaşımı	44
3.LİDERLİK TARZLARI	45
3.1 Geleneksel Liderlik Teorileri	46
3.1.1 Bürokratik Liderlik	46
3.1.2 Otokratik Liderlik	46
3.1.3 Demokratik Liderlik	49
3.1.4 Tam Serbesti Tanyan Liderlik	51
3.2 Modern ve Post Modern Liderlik Teorileri	53
3.2.1 Dönüşümcü (Transformasyonel)Liderlik	54
3.2.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	61
3.2.3 Hümanist (Babacan) Liderlik	63
3.2.4 Karizmatik Liderlik	63
3.2.5 Stratejik Liderlik	66

3.2.6 Vizyoner Liderlik.....	68
3.2.7 Hizmetkar Liderlik.....	70
3.2.8 Etik Liderlik.....	71
3.2.9 Otantik Liderlik.....	71
3.2.10 Eğitimsel Liderlik	71
4.YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN NASIL ALGILANDIĞI HAKKINDA YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR	72

İKİNCİ BÖLÜM

5.ÇEDAŞ GRUP ŞİRKETLERİNDE YAPILAN BİR UYGULAMA	77
5.1 Kavramsal Çerçeve	77
5.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	77
5.3 Araştırmanın Yöntemi	78
5.4 Araştırmanın Varsayımları	79
5.5 Araştırmanın Veri Toplama Aracı	79
5.6 Araştırmanın Bulguları	79
5.6.1 Demografik Bilgiler	80
5.6.2 Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	82
5.6.3 Faktör Analizi	84
5.6.4 Bağımsız Örneklem T Testi	85
5.6.4.1 Cinsiyete Bağlı T Testi	85
5.6.4.2 Medeni Duruma Bağlı T Testi	87
5.6.5 Tek Yönlü ANOVA Testi	88
5.6.5.1 Yaş Kriterine Göre ANOVA Testi	88
5.6.5.2 Eğitim Durumu Kriterine Göre ANOVA Testi	90
5.6.5.3 Firmadaki Pozisyonu Kriterine Göre ANOVA Testi	90
5.6.5.4 Firmadaki Çalışma Süresi Kriterine Göre ANOVA Testi	92

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	93
KAYNAKÇA	96
EK-1	106
EK-2.....	107



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Age	Adı Geçen Eser
ÇEDAŞ	Çorum Elektrik ve Doğalgaz Tic.A.Ş.
Çev	Çevirmen
ÇORUMGAZ	Çorum Doğal Gaz Dağıtım San.ve Tic.A.Ş.
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KARGAZ	KarGaz Doğal Gaz Dağıtım San.ve Tic.A.Ş.
K.K.T.C.	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
S	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SÜRMEĠGAZ	Sürmeli Doğal Gaz Dağıtım San.ve Tic.A.Ş.
Yy	Yüzyıl

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Liderlik Davranışları Doğrusu.....	28
Şekil 2.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Stilleri Kombinasyonu.....	30
Şekil 2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	33
Şekil 2.4 Reddin'in Üç boyutlu liderlik kavramı.....	40
Şekil 2.5 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	42
Şekil 3.1 Dönüşümcü Liderlik Tarzı Özellikleri	59

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Liderlik Özellikleri	4
Tablo 1.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Karşılaştırmalar.....	8
Tablo 1.3 Lider-Yönetici Karşılaştırması	9
Tablo 1.4 Lider ve Lider olmayan Davranışlar.....	10
Tablo 2.1 Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişisel Özellikler	22
Tablo 2.2 Vroom ve Yetton'un beş liderlik biçimi.....	43
Tablo 2.3 Üç durumsallık kuramının karşılaştırılması	43
Tablo 2.4 Liderlik yaklaşımlarının gelişimi	45
Tablo 3.1 Otoriter, Demokratik, Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri.....	53
Tablo 3.2 Transaksiyonel ve Tranformasyonel Liderlik	63
Tablo 3.3 Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	67
Tablo 5.1 Çalışmaya Katılanların Sayısı	80
Tablo 5.2 Çalışmaya Katılanların Yaş Dağılımları	80
Tablo 5.3 Çalışmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları	81
Tablo 5.4 Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımları	81
Tablo 5.5 Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımları	81
Tablo 5.6 Çalışmaya Katılanların Firmadaki Pozisyonu Dağılımları.....	82
Tablo 5.7 Çalışmaya Katılanların Firmadaki Çalışma Süreleri Dağılımları	82
Tablo 5.8 Güvenilirlik Analizi.....	83
Tablo 5.9 Demokratik Liderlik Soruları İçin Alfa Değeri	83

Tablo 5.10 Otokratik Liderlik Soruları İçin Alfa Değeri	83
Tablo 5.11 Serbestiyetçi Liderlik Soruları İçin Alfa Değeri	83
Tablo 5.12 Kaiser,Mayer,Olkin Testi	84
Tablo 5.13 Toplam Varyans Açıklaması	84
Tablo 5.14 Döndürülmüş Matris Bileşenleri	85
Tablo 5.15 Cinsiyete Bağlı T Testi	86
Tablo 5.16 Cinsiyete Bağlı T Testi Grup İstatistikleri.....	87
Tablo 5.17 Medeni Duruma Bağlı T Testi	87
Tablo 5.18 Medeni Duruma Bağlı T Testi Grup İstatistikleri	88
Tablo 5.19 Yaş Kriterine Göre ANOVA Testi	88
Tablo 5.20 Yaş Kriterine Göre ANOVA Testi Detayları	89
Tablo 5.21 Eğitim Durumu Kriterine Göre ANOVA Testi	90
Tablo 5.22 Firmadaki Pozisyonu Kriterine Göre ANOVA Testi	91
Tablo 5.23 Firmadaki Pozisyonu Kriterine Göre ANOVA Testi Detayları	91
Tablo 5.24 Firmadaki Çalışma Süresi Kriterine Göre ANOVA Testi	92
Tablo 5.25 Firmadaki Çalışma Süresi Kriterine Göre ANOVA Testi Detayları.....	92

ÖNSÖZ

Günümüzde her alanda pek çok değişiklik meydana gelmektedir. Artık örgütler geçmişe nazaran daha seri hareket etmekte, ayakta kalabilmenin formüllerini aramaktadırlar. Örgütler durağan bir ortamdan dinamik bir ortama geçiş yapmaktadırlar. Günümüz işletmelerinin bu geçişi sağlamaları diğer şirketlerin gerisinde kalmamaları için ise şirketlerin sahip oldukları insan kaynakları son derece önemli olmaya başlamıştır. İyi çalışanlara, iyi idarecilere ve iyi liderlere sahip olmak tüm şirketler için kaçınılmaz olmuştur. Bu yüzyılın liderleri artık bilgiyi, kaynakları, zamanı, değişimleri, kriz anlarını, stresi, riskleri, stratejileri ve süreçleri iyi yönetebilmeli, vizyoner bir bakış açısı ile işlerine yönelmelidirler. Çalışanları ile iyi geçinebilmeli onların fikirlerini önemsemeli, değer verdiklerini onlara bir şekilde ifade etmelidirler. Çalışmada bu konu üzerine önemle eğilinmiştir.

Çalışmada ilk olarak çok karıştırılan iki kavram olan Lider ve Yönetici kavramları tanımlanmıştır. Ardından konumuzun temelini oluşturan Liderlik olgusu literatürde de yer alan farklı tanımlardan esinlenerek açıklanmıştır. Bu kapsamda verilen genel bilgilerin sonunda ise liderlik yaklaşımları ve liderlik stilleri de açıklanmaya çalışılmıştır.

. Çalışmanın ikinci bölümünde ise Çorum, Çankırı, Karabük, Kastamonu ve Yozgat İlleri ile bu illerin ilçelerinde(Sungurlu, Kurşunlu, Korgun, Tosya, Seydiler, Safranbolu, Gerede, Boğazlıyan, Sorgun, Yerköy, Saray, Çiçekdağı, Köseli) faaliyet gösteren ÇEDAŞ (Çorum Elektrik ve Doğal Gaz Ticaret A.Ş.) Grup şirketleri(ÇORUMGAZ, SÜRMEİGAZ, KARGAZ) çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları 30 sorudan oluşan bir ölçek yardımı ile ölçülmüştür.

Geleceğin liderlerinin dünden daha anlayışlı, daha vizyoner ve daha üretici olabilmesi temennilerimle...

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanoğlunun varlığı ve sosyal yaşama başlamaları ile birlikte gündeme gelmiş olan liderlik hususunda bugüne dek birçok çalışma izlenmiştir. Globalleşme, iletişim, bilgi vb. değişim ve yenilikler insanlara daha fazla önem verilmesine vesile olmuştur. Bu sebepten ötürü bilim adamları önümüzdeki süreçlerde liderlik kavramının değer kazanacağını ve bu alan ile ilgili birçok teorik ve uygulamalı araştırmanın tatbik edileceğini öne sürmüşlerdir.

Personelini ikna edebilme yeteneğine sahip olan, onları grup hedefleri yönünde güdüleyen, onlarla etkili bir iletişim köprüsü kurmuş olan ve yeniliklere daima açık olmalarına imkan sağlayan liderler örgütsel hedeflerine rahatlıkla ulaşabilmektedir.

Bireyler güven, barış ve huzur içerisinde hayatlarını devam ettirdikleri yer ve zamanlarda liderlerin değerini yeterince anlayamamışlardır. Bunun aksine çok fazla gelişmeler olduğu, kriz ve kaos durumlarının doğduğu, belirsizliğin gündemden düşmediği dönemlerde bu girdaptan çıkmak için bir önder gerektiğini anlamış ve kendilerine yol gösterecek lider bulma girişimlerine başvurmuşlardır.

Bu yüzyılın en ciddi konularından biri olan rekabet edebilme koşullarında, bir işi artık bilinenin tam tersine en baştan dizayn ederek ya da değişim mühendisliğini kullanarak müşterilerin isteklerini uygun şekilde kaliteyi en az maliyet ile en kısa sürede temin edebilmek son derece önemlidir. Bu durum karşımıza lider ve liderlik kavramlarını çıkarmaktadır (Çağlar, 2004: 94).

Şimdi bu kavramları sırasıyla inceleyelim.

1. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1 Lider

İnsanoğlunun varoluşundan itibaren tarihin tüm evrelerinde iş hayatında, siyasi hayatta ya da askeri hayatta liderlere ve öncülük etmesi beklenen insanlara fazlaca ihtiyaç duyulmuştur. Bugüne dek üzerinde pek çok çalışma yapılan lider kavramından birkaç örneği şu şekilde ifade edebiliriz:

Lider, bulunduğu ortama yarar sağlayan, grubun süregelen alışkanlıkları üzerinde radikal değişimler başaran, çevresini idare etmek için sorumluluk alan, sezgisel gücünü, zekasını ve ilmini yerinde kullanan, aldığı önemli kararlar ve uygulamaları ile insanları yönlendiren insandır.

Lider, var olan güç kapasitesini kullanarak, çevresindekileri etkilemeyi başaran kişidir. Bazı anlarda verdiği kararlar ve bu kararların doğuracağı olumlu veya olumsuz sonuçlarının arkasında durmasını bilir (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik>).

Diğer bir tanıma göre lider, insanoğlunun tek başına erişemeyecekleri bir takım gereksinim ve amaçlarını tespit ederek kendileri ile birlikte yol almaktan yorulmayacak bireyler ile bir araya gelip kurdukları gruba yön çizen, onu organize edip bir strateji çerçevesinde eyleme geçirme becerilerine sahip olan bireydir (Begeç, 1999: 12).

Lider, birden fazla kişinin şahsi ve ekip amaçlarını uygulamak adına izledikleri, emirleri ve talimatları yönünde hareket edilen insandır (Koçel, 2001: 466; Ertürk, 2000: 151).

Diğer tanımlamaya bakarak lider, öteki grup arkadaşlarını, üyesi oldukları grubun başarılı olması adına fayda sağlamaları için etkileyebilme ve motive etme yeteneğini kendisinde barındıran bireydir (House vd., 2002).

Kişilerin lider olabilmesi için ilk önce kendisinin takipçilerden değişik bir karakteri barındırması gerekmektedir. Lider kendisini takip eden insanlardan biraz daha zeki ve farklı olmak zorundadır.

Lider, kendisini takip eden insanlarla çok etkili ve çok iyi bir biçimde iletişime geçebilmeli, onlarla her türlü duyguyu ve tavrı paylaşabilmeli ve onu takip eden azimli insanlarla aynı amaca erişmek adına gerekli tüm iş ve eylemleri yapmada takipçilerini doğru yöne yönlendirmede yetkin bir düzeyde olmalıdır. Yarışılacak konudaki uzmanlık seviyesi izleyenleri etkilemede son derece önemlidir. Çünkü lideri takip eden insanlar

onu kendilerine örnek alırlar ve liderin gücüne ve bilgisine inandıkları takdirde başarıya ulaşabilirler (Ekici, 2006: 17).

Lider sürekli durum analizi yapmak, sorunları çözen planlamalar yapmak zorundadır. Başarılı bir lider değişime ve bunları önceden teşhis etmeye her daim hazır olmalıdır. İyi bir lider yönlendiricidir ve yöneticilere, çalışanlara, izleyenlere hedef seçmede yardımcı olmak durumundadır (Ekici, 2006: 23).

Bu durum, zor durumda bir gemiyi kaptanın limana götürmesine ya da bir pilotun uçağı tehlike anında karaya başarılı bir şekilde indirmesine benzetilebilir. Dolayısıyla lider başkalarından daha uzağı daha önce gören ve aynı zamanda doğabilecek problemleri hızlıca çözen kişidir (Ekici, 2006: 23).

Liderler birey hareketlerini kendisinin arzuladığı biçimde yönlendiren ve bu yönlendirme işini yaparken ışık saçan, öğreten, öngören, emreden, talimatlar bildiren, yanında olan insanların beklenti ve gereksinimlerini önceden tahmin edebilen öngörülü ve tasarımcı bir kişidir (Bakan, 2008).

Lider tüm bilim bölgelerinin bulunduğu bir merkezde anlayan bir yönetici, yorum yapabilen bir uzman, bilimsel dataları sosyal eylemlere çevirebilen bir idareci pozisyonundadır (Begeç, 1999: 12).

Lider, grubu veya izleyenleri oldukları yerden olmasını istedikleri yere ulaştırabilen, onlara güvenme ve cesur olma duygularını benimseten, onları eyleme başlatabilen ve onlara görev alma duygusunu özümseten bireydir (Demirci, 1998: 122)

Önder ya da lider kavramının karşılığını şöyle ifade edebiliriz: cesareti, stratejileri, deneyimleri, bilgisi, değişime açık oluşu, örgütsel seviyede stratejik düşüncesini dağıtabilen sürekliliğı sağlayan ve değişimi başarabilen kişidir (Demirci,1998:122).

Liderliğin tanımlanmasında Büyük İnsanlar Yaklaşımı diye de adlandırılan bu teoride lider olan insanları lider olmayanlardan farklı kılan temel nitelikler uzmanlar tarafından tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 1.1' de görüldüğü üzere lider olanlar lider olmayanlardan farklı niteliklere sahiptir (Tabak, 1997: 6).

Tablo 1.1 Liderlik Özellikleri

<ul style="list-style-type: none">- Boy- Kilo- Dış Görünüş- Kişisel Enerji- Sağlık- Zeka Seviyesi	<ul style="list-style-type: none">- Eğitim Seviyesi- Konuşma Becerisi- Kendine Güvenme- Bilgi- Karar ve Yargılama- Uyumlu olma	<ul style="list-style-type: none">- Hakim Olma- İnisiyatif Alma- Özgün Düşünce- Kavrama Becerisi- Kararlı Davranış- Arzu-Hırs
--	---	--

Kaynak: Buono and Bowditch, A primer on Organizational Behavior, Willey Book Newyork 1990,s.161)

Lider, sözlükteki anlamına göre bir otoriteyi, gücü, talimat vermeyi, ödül ve ceza sistemini uygulamayı, onu dinleyen ve izleyen bir grup takipçileri bulundurmaya gerektirir (Doğan, 2007: 33).

Lider kelimesinin öz anlamına bakacak olursak; yön tayin eden, aydınlatan, uzakları hedefleyen, öğretme eğiliminde olan, beraber iş yaptığı insanların istek ve gereksinimlerini tam zamanında hisseden üretici bir kimsedir. Lider, bağlı bulunduğu ekibin hedef ve tavırlarının tespitinde ya da revizesinde etkin davranan bir kimse şeklinde de izah edilebilir (Saruhan vd., 2009: 232).

1990'lı yılların başında medya birimlerinde devasa şirketlerde ve departmanlarında yenilik/innovation kelimesinden çokça söz edilmeye başlanmıştır. Küreselleşen dünyanın yeni liderlerinin en büyük özellikleri arasına yenilik ve yaratıcılık olguları da girmiş oldu. Çünkü liderlik değişim ve yenilik demektir. Lider yenilikçi duygular hisseder ve hissettirirse başarılı olur (Değirmenci, 2012: 16-17).

Hasılı lider ileri görüşlü, ilham veren, yeni proje ve teoriler üreten, çözümler arayan, olaylara devamlı pozitif bakan, yüksek motivasyon sahibi, duygusal zekasını iyi kullanan, ekip ve takım odaklı, yeniliklere daima açık olan, mutlaka öğrenen birey olma özelliğine sahip, kendini aralıksız geliştiren ve imkansız gibi görünen bir çok işi kolayca başarabilen kişi ve tavrın sahibidir (Değirmenci, 2012: 16-17).

1.2 Yönetici

Türkçe'de yönetim kavramı, 'idare', 'sevk ve idare' gibi kelimelerin karşılığı olarak yer almaktadır. Yönetim kavramı diğer insanlara iş gördürme, diğerleri vasıtasıyla işi veya görevi tamamlamanın gündemde olduğu durumda kullanılan bir kavramdır.

Yönetici, insan kaynaklarını ve maddi kaynakları örgüt hedefleri açısından en iyi şekilde koordine ve organize eden bireydir. Diğer bir ifadeyle yönetici, diğer insanlar vasıtasıyla emrine verilmiş olan bir insan kümesini sabit bazı amaca veya amaçlara erişmek için tam uyum ve işbirliği içinde birlikte çalıştırmayı başaran insandır (Demirci, 1998: 118).

Yönetici, insanları kullanarak işleri yaptıran veya işleri yürüten kişidir. Bu insanlar kaynak bulur, kararları verir ve belirli bazı amaçlar yönünde başkalarının etkinliklerini idare ederler. Yöneticiler görevlerini belirli bir grup içinde yaparlar. Gruplar bilinçli bir biçimde organize olmuş toplumsal birimlerdir. Grup veya örgütler iki veya daha fazla insandan oluşur ve sürekli olarak belirli görevleri ortak amaç veya amaçlar doğrultusunda devam ettirirler.

Hizmet ve üretim amacı güden şirketlerin hepsi bir örgüttür. Yani okuldan hastaneye, karakollara, otellere, askeri örgütlere kadar hepsi birer örgüttür. İşte bu örgütlerde iş yapmaya çalışan kişilerin davranışlarını ve çalışmalarını yönlendiren, belirli amaçlara erişmeyi hedefleyen kişiler yöneticilerdir (<http://notoku.com/yonetici-kimdir-ve-ne-is-yapar/#ixzz40niZA89v>).

Yöneticilerden asıl beklenen şey, üzerlerine yüklenen görevler ve bu idari görevlerinin özelliği sebebiyle liderlik sergilemeleri ve liderlik vasıflarını taşımalarıdır (Koçel, 1993: 328).

Yönetici, şahsını ve grubunu kurum amaçlarına yönlendiren, problem varsa üzerine yürüyen, iyi çözüm bulmak adına devamlı düşünen ve düşündüren, görevlerini her zaman gereken sürede bitiren, yetkisini kullanmasını iyi bilen, kaybetme tasası ile sorumluluk almaktan kaçınmayan, duruşu ve değeri herkesçe kabul edilen, grubunu ve işlerini en iyi bilen, seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi kural edinen, bilgi seviyesini sürekli artıran, başarılarını grubuna yöneltip başarısızlık durumlarını üstlenebilen, gücünü

bilgi, kabiliyet ve tecrübelerinden elde eden, bildiklerini çevresindekiler ile paylaşan, astlarını geliştiren ve onların yükselişi ile onur duyan, fikir toplayan ve topladığı fikrin sahibinin kim olduğunu söyleyen, iş etiği ve normlarına uygun davranan, menfaatçi olmayı değil çalıştığı yere hizmet etmeyi ulvi görev bilen, gerektiğinde ‘Hayır’ kelimesini söylemeyi bilen ve anlaşılınca dek kalabalık insanların içinde birçok kez tek kalmayı tercih edebilen bireydir (Begeç, 1999: 6).

1.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Literatürde grup hedef ve amaçlarına ulaşmak için belirlenen liderlik tanımı ile yöneticilik tanımı arasında fark olduğunu dair yorumlar vardır. Ancak W.Bennis ve B. Nanus, yöneticilik-liderlik tanımı ayrımı ile ilgili değişik bir görüş bildirmişlerdir. Bu araştırmacılara göre, yöneticilik bir görevi yapmak, sorumluluk almak ve görevi sürdürmektir. Ancak liderlik, etki yaratmak, yön belirlemek adına danışmanlık yapmak, etkili çalışma ve dış görünüş olarak ifade edilebilir (Paksoy, 2002: 167).

Bu tanımlar ışığında, grup yapısında idareciler sistemli, denetlenebilir, belirli koşullarda davranmaya ve kurallara özen göstermeye dikkat ederken, lider kişiler ise gelişmiş bir iletişim seviyesi, yeni fikirler icat etme ve bu yeni fikrini harekete geçirme ile ilgilidirler. Bu farklardan anlaşıldığı üzere mevcutta bulunanı muhafaza eden kişi yönetici, ancak bir farklılığı sağlayan, değişim başlatabilen kişi ise lider olarak tanımlanabilir (Kavrakoğlu, 2001: 137).

Yönetici olmak aslında şeklen grup yapısıyla alakalı bir olguyu belirtmektir. Diğer taraftan, liderlik oluşumu için şekilsel bir örgütün var olması ilk şart olarak görülmemektedir. Yöneticiler ile liderlerin benzer özelliği ise, gruplarında yer alan üyeleri hedeflenen amaçlar doğrultusunda hareket ettirip onları sevk ve idare etme çabasına girerek ana hedefe ulaştırma eğilimine girmeleridir.

Günümüzün ve ilerleyen yılların işletmelerinde liderliğe fazlaca ihtiyaç olacaktır. İşletmeler etkili liderleri barındırmıyorlar ise sadece var olan yapıyı muhafaza etmek ya da riskleri minimize ederek örgütsel eylemi sürdürmeyi hedefleyen “yönetim” bakışı ile görülen değişim alanında fazlaca bir zaman varlığını devam ettirmeleri imkansız gibi

görülmektedir. Bu sebeple de “lider” ve “liderlik” kavramları her daim olduğu kadarından daha da fazla ilgi görüp ve bu alanda uzman kişilerin konu ile alakalı bilgilerini artırmalarına meydan vermektedir (Tabak, 1997: 42).

Lider ile yönetici arasındaki fark, yöneltme ve plan görevlerinin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Planlama, bir yönetim işlevi ve yapısı gereği tümünden gelimlidir ve değişim yerine beklenen bulguları üretmek amaçlı tasarlanır. Yöneltme ise, daha tüme varımsal bir tavrı temsil eder. Liderliğin yöneltme yanı plan yapmaktan çok yeni vizyon ve yeni stratejiler üretmeyi ifade eder (Tabak, 1997: 42).

Zaman içerisinde bilim adamları ve uzmanlar, yöneticilikle liderlik kavramları arasındaki ince ayrıma farklı yorumlar getirmişlerdir. Bir yorumda ise, yöneticilik tanımı, görevi uygulamak, iş yüklenmek ve işleri sürdürmektir. Liderlik ise, yönlendirmek, öncülük yapmak ve fiziksel etkilemedir.

Grup yapısı içerisinde var olan yöneticiler denetime, sisteme, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve yasal çerçeve ile sınırları çizilen kurallara özen gösterirler. Ancak liderler farklı düşünceler üretme ve bu düşünceleri harekete geçirmeye önem verirler. Bu tanımı ele alırsak, mevcut durumu sürdürme girişimi içerisinde olana yönetici, bir değişimi başarabilen ise lider olarak adlandırılır (Çağlar, 2004: 96).

Bir çatı altında incelersek yöneticilik, grubun esas işi olarak hedeflenen ürün ya da hizmet üretmek için gereken ekipmanın temin edilmesini ve birleştirilmesini sağlamaktır. Yöneticiler bu görevleri sadece otoritesinin gücü ile yapabilir.

Yöneticilik bir makamda oturmanın verdiği haklar ve yetkiler durumuyken, liderlik ise kişide var olan bu özel gücü kullanabilme becerisidir. Grubu etkileme sürecinde yöneticiler sahip oldukları güçleri oldukları makamdan alırken, liderler gücünü şahsi yapılarından ve çevrelerinde bulunan insanlardan gördükleri desteklerden alırlar (Durmuş, 2001:7).

Yöneticilik ve liderlik tüm çağlarda birbirine fazlaca benzetilen ancak temelde birbirinden ayrılan iki ayrı kavramdır. Yöneticilik ve liderlik kavramlarının bu kadar çok birbirine geçmesinin ve kafa karışıklığına yol açmasının nedeni tanımın sınırlarının kırmızı bir çizgi ile net bir şekilde çizilmemiş olmasıdır.

Bugünün dünyasında ise başarı elde eden yöneticiler güçlü birer lider olarak düşünölmektedir. Aslında her güçlü lider başarılı bir yöneticidir diye bir tabir kullanamayız. Her başarılı yöneticiyi de güçlü bir lider olarak ifade edemeyiz. Örgütlerin başarıyı yakalaması için yöneticiden daha ziyade yönetici liderlere gereksinim duydukları söylenebilir (Ekici, 2006: 52).

Yönetici süreçlerdeki ilişkileri denetlemeye odaklanmıştır ancak liderler güven duygusuna odaklıdır. Yönetici halihazırda var olan problemleri çözmeye görevi alırken lider bir vizyon kurup ilham verme işini yerine getirir.

Yönetici belirli amaçlara erişmek için var olan kaynakları birbiriyle uyumlu bir biçimde verimli ve etkin kullanan kişi iken, lider bir grubu belirli bir amaç için toplayan ve bu amaç uğruna grubu eyleme sevk eden kişidir (Ekici, 2006: 53).

Liderlik değişimle savaşmayı gerektirirken yöneticilik daha çok karmaşık düzenleri çözebilmeyi gerektirir. Yöneticilik plan ve program yapmayı içerirken liderlik insanların ne yönde gideceğini belirlemek gibidir. Kısacası liderlik bir nevi pusula görevi görmektir (İnan, 2013: 55).

Önderi yöneticiden farklı kılan ana özelliklere bakıldığında, önderin aydınlatan ve yol gösterici olduğu, takipçilerin becerilerini en üst seviyede kullandırma eğiliminde olduğu, takipçilere yetki vererek onların güçlü olmasını sağladığı sıralanabilir (Demirci, 1998: 127).

Tablo 1.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Karşılaştırmalar

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
Yönetmekten hoşlanır.	Yenilikten yanadır.
Başkalarının fikirlerini kopya eder.	Yeni fikirler ortaya çıkarır.
Mevcut durumu devam ettirir.	Mevcut durumu devamlı geliştirir.

Bütün dikkatini sistem ve organizasyon yapısı üzerinde toplar.	İnsanlara öncelik verir.
Güvenini; astlarını ve organizasyonu kontrol üzerine kurmuştur.	Güvenini; astları ile arasındaki ilişkiler üzerine kurmuştur.
Çözümleri kısa sürelidir.	Çözümleri uzun sürelidir.
Nasıl ve Ne zaman diye sorar	Ne ve Niçin diye sorar
Dikkatini en aşağı noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır.	Dikkatini orta noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır.
Birisinden esinler.	Başkaları ondan esinlenir.
Bulduğu konumu yeterli görür.	Bulduğu konumdan ileri gitmek ister.
Klasik tarzda çok iyi bir asker gibidir.	Kendisini gönülden bağlı astlara sahiptir.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Kaynak: (NANUS Burt, 1992,3'ncü Bölüm)

Tablo 1.3 Lider-Yönetici Karşılaştırması

YÖNETİCİ	LİDER
Tümdengelim	Tümevarım
Katı	Deneysel
Statik	Dinamik
Ezberlemek	Anlamak
Gerçekler	Fikirler
Dar	Geniş
Yüzeysel	Derinlemesine
Alışkanlık	Deneyim
Edilgen	Etken
Cevaplar	Sorular
İçerik	Süreç

Taktikler	Strateji
Amaç	Seçenekler
Tahmin	Araştırma
Dogma	Keşif
Tepkisel	Aktif
Yönetim	İnisiyatif
Beynin sol tarafı	Beynin tamamı
İş	Hayat
Kısa dönem	Uzun dönem
İstikrar	Değişim
Biçim	İçerik
Kurallar	Risk
Tez	Sentez
Kapalı	Açık
Sağduyu	Hayal gücü

Kaynak: (Ekici, 2006: 58)

Tablo 1.4 Lider ve Lider olmayan Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI	LİDER OLMAYAN DAVRANIŞ
İnsanlarla ilişkilerinde rahattır.	İnsanlarla ilişkileri rahat değildir.
Çalıştığı iş yerine her şeyden daha fazla öncelik verir.	Kendisine öncelik verir.
Kapısı daima herkese açıktır.	Genellikle çalıştığı yerde bulunmaz.
İşe erken gelir, geç ayrılır.	İşe geç gelir, zamanında ayrılır.
Özel park yeri, yemek odası, banyo kullanmaz	Bunların hepsine sahiptir.
Kolay iletişim kurar.	Astları ile ilişkilerinde bürokrasiyi kullanır.
İyi dinleyicidir.	İyi Konuşmacıdır.
Herkese karşı hoş görülüdür.	Sadece üst ve amirlerine karşı hoş görülüdür.

Alçak gönüllüdür.	Kendini beğenmiştir.
Güçlüdür, Hoşa gitmeyen problemleri çözmeye çalışır.	Bulunmaz olduğunu düşünür. Kurnazdır.
Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleranslıdır.	Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleransı yoktur.
İnandırma gücü yüksektir.	Kararsızdır.
İnsanlara güvenir.	Yalnızca kelimelere ve kağıt üzerindeki sonuçlara güvenir.
Personelinin yaptıkları yanlışlarında suçlamaları üstlenir.	Tersini yapar.
Astları ile karşılıklı görüşmeyi tercih eder.	Uzun raporlar ister.
Verdiği sözde durur.	Sözünü tutmaz.
İş yerinde en az iki kişinin kendisinden daha iyi çalıştığını düşünür.	Alacağı ücret her şeyden önemlidir.

Kaynak: (BATEMAN Thomas S. and ZEITHAML Carl P.,1990,age,S-504).

1.4 Liderlik

Liderlik kavramı, 19. Yy'ın başladığı yıllarda, ilk defa İngiliz meclisinin denetimini ve siyasi gücünü ifade eden bildirimlerde kullanılmıştır (Kırmaz, 2010, 208). Son zamanlarda şirketlerde liderlik olgusunun öne çıkışıyla hem yönetim ve örgüt kuramcılarının, hem de uygulayıcıların ilgisini üstünde toplayarak ciddiyetle takip edilen bir konu şeklini almıştır (Bolat ve Seymen, 2003).

Liderlik, çeşitli anlamlar taşıyabilen çok boyutlu ve kapsamlı bir kavramdır. Bunun sebebi, bu olgunun yönetim ve örgüt araştırmacılarınca çeşitli bakış açılarından yola çıkarak analiz edilmesi ve tanımlanmasıdır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50). Bu anlamda inceleyebileceğimiz liderlik kavramını şöyle izah edilebilir:

Liderlik kavramı insanlığın doğuşundan bu yana yaşayan bir olgudur ve 1920'lerin ilk anlarından bu yana bilim adamlarının konusu olmuş, böylece liderliğe

birçok farklı tanım da getirilmiştir. Yalnızca 20. Yy'da binlerce araştırmaya imza atılmış ve 350'den çok liderlik ve lider tanımı tespit edilmiştir (Erçetin, 2000: 3).

Bugünlere gelene değin yapılan araştırmalara göre birçok liderlik tanımı oluşmasına rağmen, herkesin düşünce birliğine vardığı net tanımdan söz edilememektedir (Bass, 1990: 18).

Geçmiş sürece bakıldığında her çağda ve her alanda durum, zaman ve şartlara göre, kültürel çeşitliliklerden beslenen (Hodgetts ve Luthans, 2003: 356) çeşitli manada liderliğin meydana geldiği, fakat değişen şeyin yalnızca liderlik olgusunun çerçevesi ve insanlarca anlaşılma şekli olduğu görülmüştür.

İnsanlar devamlı yenilik ve gelişme eğilimindedirler ve bu anlamda insan ile beraber çevresel şartlar da farklılaştığından dolayı, sonradan kabul edilen bir liderlik stili ve tutumları varlığını yitirip yeni liderlik tarzlarını gündeme getirmektedir (Eren, 1993: 286).

Liderlik, belirli durumlar altında bazı şahsi amaçları ya da ekip amaçlarını uygulamak için bir kişinin diğerlerinin eylemlerinde etkili olması ve onlara yol göstermesi sürecidir (Koçel, 2001: 583).

Liderlik kişileri aynı hedefe sevk etme becerisi ve arzusu olmakla beraber, hareketli ve bireysel bir yolculuk olarak belirtilmektedir (Şen, 1981: 168). Buradan hareketle lider ise, kişiler ve grup aracılığıyla belirlenen bir süre zarfında sabit çevre ve koşullar baz alınarak ekipteki diğer üyelere ve grupların içine girerek kişilerin ve ekibin amaçlarına erişmesine çabalayan kişi olarak kabul edilmektedir (Cole,1993: 52).

Liderlik, zaman içerisinde hayat koşullarında var olan siyasi, ekonomik, askeri her türlü farklılaşmadan etkilenmiştir. Bu farklılaşmalar liderliğin tanımlarına da yansımıştır (Akyan, 2002: 56).

Daha önceden belirlenen sonuçlar ışığında liderlik, diğer insanlarda olan potansiyeli keşfetme, yetenekleri, bilgiyi ve grup yeteneklerini idare edebilme becerisidir (Lambert, 1998: 89).

Liderlik olgusunun diyalogları tasarlama becerisine değinen Özsalmalı (2003: 138) liderlik tanımını, grup amaçlarına ulaşılması için, grup personelinin ihtiyaçlarını, gruplar, bireyler, ve çevre ilişkilerini dizayn eden, kişiler ve departmanlar arası etkileşim, iletişim ve eşgüdümü koordine eden süreç şeklinde ifade etmiştir.

Liderlik, izleyenlerinin ve liderin etkileşimine bağlı iki tarafında değişim ve gelişmesinde faydalı olan, motivasyon ve davranış biçimlerini etki eden bir durumdur (Kent, 2005: 10-11).

Liderlikle ilgili kavramlar yönetim ve organizasyon alanında emek sarf eden uzmanlarca uzun yıllardır çok emek harcanan ve her daim tüm insanlar tarafından ilgi gören konuların en güncelleri arasında yerini almaktadır. Liderlik, farklı görüşlerden yola çıkarak incelenen farklı kişiler tarafından çeşitli manalar oluşturulan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2001: 465).

Çalışmalar, başarıya ulaşan bir lider idaresinde iş alanının üretken nitelikleri taşımasının, kişilerin etkinliği ve işle ilgili doyumunu anlamında pozitif etki sunduğunu açığa çıkarmıştır (Chang ve Chiang, 2007: 2).

Liderlik içinde bulunduğumuz günlerde dahi akademisyen çevre ve de uygulayıcı tarafından çalışılan ve uygulanmaya çalışılan değerli alanlardan birisi haline gelmiştir.

Dünyadaki globalleşme hareketiyle beraber güçlü bir biçimde hissettiğimiz, firmalar arasında oluşan zorlu rekabet ortamında olması gereken liderlik stillerinin tatbik edilmesi grupların performanslarında artı sağlayan bir etken olarak görülmektedir. Liderlik davranış nitelikleri günümüzün yeni şirketlerinde yalnızca üst yöneticileri için değil, ilk kademedeki ve orta kademedeki görev alan yöneticiler için de önemlidir (Dubrin, 2005: 222).

Bu kapsamda düşünüldüğünde, şirketlerin başarılı olmasında mali ve fiziksel olanaklar kadar yöneticilerde olan liderlik özellikleri de son derece mühim etmenlerden biridir (Dubrin, 2005: 222).

Kişi istek ve ihtiyaçlarından bazılarını edinebilmek, şahsi hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba gereksinim hisseder ve grup ile beraber hareket etmeyi bir zorunluluk olarak görür. Sabit amaç ve hedeflere yönelen kişi ve grupların bir araya getirilmesi ve

istenilen şekilde yönlendirilmesi bireylerde kolaylıkla bulunamayan çok farklı bir yeteneği ve inandırıcılık kabiliyetini gerekli kılar (Eren, 2008: 431).

Baş döndürücü bir hızla değişimlerin yaşandığı ve belirsizlik ve düzensizliğin yüksek olduğu son yıllarda değişen ve yenilenen mali ve toplumsal şartlar karşısında firmaların rekabet etme yeteneğine etki yapan unsurlardan biri de firmaların hem idarecisi hem de lideri pozisyonunda bulunan insanlarda var olan liderliğin becerisi, stili ve gösterimidir (Çağlar, 2004: 91).

Sadece verimlilik ve mevcudu muhafaza etmeyi hedefleyen klasik idareci bakışı ile firmanın zorlu rekabet ortamı, hızlı gelişen şartlar ve belirli olmayan durumlarda amaca erişmesi çok düşük ihtimaldir (Çağlar, 2004: 91).

Grup faaliyetlerinde görev alan, üyelerini ikna edebilen, motivasyon ve bağlılıklarını sağlayan, onlarla kuvvetli bir iletişim bağı kurabilen ve onları yeniliklere açık hale getirebilen liderler örgütlerde etkinliği sağlayabilir, grup üyeleri arasında sinerji yakalayabilir (Çağlar, 2004: 91).

Grup ideallerine erişmek adına üzerinde çalışılan projelerin tüm olası durumları içermemesi, örgütlerin buldukları ortamın hareketli ve değişebilir olması, grupların gelişme trendini yakalaması ve örgütlerdeki insan faktörünün değişken ve tahmin edilemeyen bir yapıda olması örgütlerin etkin liderlik ihtiyaçlarını bizlere göstermektedir (Arıkan, 2001: 253).

Bu sebeplerden ötürü, örgütler bu önemli gereksinimlerini sağlayabilecek insanları barındırmak isteğindedirler. Çünkü örgütü iyi bir liderin sürüklemesi ile elde olan kaynaklar da verimli bir şekilde kullanılarak örgütsel amaçlar kolaylıkla gerçekleştirebilecektir.

Liderlik, liderin kendini içtenlik ve samimi duygular ile takipçilerine ifade edebilme, farklı durumlarda davranışlara çeşitli manalar yükleyebilme, takipçilerini amaçlar istikametinde eyleme geçirebilme kabiliyetidir (Bakan, 2008: 15).

Liderlik “gönüllülük ismi altında ortak amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirebilmek adına elbirliği ile çabalamaya yönelen bir insan ile onu izleyenlerin

olduğu örgüt veya işletmede oluşan ve diğer insanların da görebildiği işlemler dizisi” şeklinde belirtilebilir(Gökçe ve Şahin 2001: 89)

Gardner (1990) liderliği, aynı amacı başarabilmek için takipçileri eyleme geçirmek için etkileme süreci biçiminde yorumlarken, Northouse (2001) ise liderliği, aynı amacı başarabilmek adına bir grubu etkileyebilme süreci biçiminde ifade etmektedir.

Çeşitli kaynaklarda bulunan tanımları incelediğimizde liderlik kavramının temel taşını bir insanın diğer insanları inandırmasının oluşturabildiği anlaşılmaktadır. Liderlik alanı ile alakalı çalışmalar genelde liderin diğerlerini niçin ve nasıl etkileyebildiği, bu etkileme sırasında ne gibi şeylerin görev aldığı ve başkalarını etkilemek anlamında liderlerin kaynakları ile ilgili olmuştur (Şimşek, 2006: 3).

Liderlik için, kişinin yüksek bir basamakta görev yapması, yasal yetkileri olması gibi niteliklere gerek yoktur. Liderlik farklı basamaklarda da sergilenenmektedir. Burada mühim olan şey grubu ardından sürükleyebilmek, amaçlar tespit etmek ve bu amaçlar ışığında grubu sevk edebilmektir (Şimşek, 2006: 3).

Can (1992:85), örgütsel kaynaklara bakıldığında hiçbir kelimenin liderlik kelimesinden fazla ve daha farklı manalarda kullanılmadığını söylemiştir.

Liderlikle alakalı çalışmaların günümüzde de yoğun bir biçimde yapıldığı düşünülürse, bu rakamların fazlaca arttığı da bir gerçektir.

Liderlikle ilgili şöyle tanımlar da vardır (Bakan, 2004: 14-15): Liderlik, bir liderin kendisini içtenlikle takipçilere ulaştırabilmesi (Şimşek, 2002: 90); çeşitli koşullarda davranışlara çeşitli manalar yükleyebilmesi (Heifetz ve Laurie, 1997: 125) ve takipçilerini amaç istikametinde eyleme geçirme becerisidir (Ke ve Wei:2007).

Liderlik kavramı birçok kişi ve uzmanlarca çeşitli bilim alanlarında, farklı şekillerde görülen birçok tanıma sahip olmakta lakin üzerinde uzlaşma sağlanmış, bir tek liderlik tanımı bulunmamaktadır. Fakat liderlik tanımlarına bakılırsa “bireyler arası diyalog ile ilgili olduğu” (Bass, 1965: 89), “bireyleri etkileme” (Koçel, 1989: 257) ve “ikna süreci” (Gardner, 1990:1) olması fikri ağır basmaktadır (Acar, 1997: 263).

(Dubrin, 2001: 3), liderlik hususunda aşağı yukarı 35.000 çalışma ve dergi makalesi, kitap yayını, liderliğin çok yönden izah edilerek çeşitli tanıtıcı tanımların ise şu biçimde olduğunu belirtmektedir:

- Grup kurarak amaca doğru tutunmaya dair iletişim aracılığıyla eğilinen insanlar arası anlaşmadır.
- Bir ortak paydada diğerlerinin davranış veya tepkisine yol açan davranış biçimidir.
- Birçok hareketi izleyerek ikna etme becerisidir (Arklan, 2006:47).

Peter F.Drucker (2000), “Geleceğin Lideri: Yeni Yüzyıl İçin, Yeni Vizyonlar, Stratejiler ve Taktikler” isimli eserinde lider tanımını “kendisini takip edenleri etkileyerek doğru şeyleri yapan insan” olarak yapmıştır (Arklan, 2006: 47; Karahan, 2008:147).

Liderlik, bir grubu belirlenmiş ortak amaçlar doğrultusunda toplamak, bu hedeflere ulaşmak ve onları hareketlendirmek adına gereken bilginin ve becerilerin tamamıdır (Eren, 2001: 465) ya da bazı koşulların tamamlanmasıyla kişisel veya grubun hedeflerinin uygulanabilmesi adına bir insanın diğer insanların eylemlerini etkilemesi ya da yönetebilmesi olarak tanımlanabilir (Efil, 1996: 5).

Liderlik, grupta kararlaştırılan hedefe erişmek ve gruptaki kişileri hareket ettirme, etki yapma ve yn belirleme süreci şeklinde ifade edilebilir (Hellriegel ve Solum, 1992: 467) veya grupta görev yapanların grup hedeflerine erişmesi için yönlendirilmesidir (Black ve Lyman, 2000: 405).

İşletmelerde insan kaynağının işletme amaçlarına erişmesinde ve bu yönde eyleme dönüşmesi bağlamında liderin davranış şekillerinin nasıl olduğu önemlidir (Eren, 2007: 431).

(Davis,1988:141) liderliği, kişileri belirlenen amaçlar istikametine yöneltme, (Rost,1991:102) ortak rotaya bağlı reel bir dönüşme arzu eden lider ile izleyenleri arasındaki etki bağı, Hedlund ve arkadaşları (2003:121) bireysel ve grupsal problemleri aşabilme kabiliyeti gerekli kılan kompleks bir çalışma sahası şeklinde ifade etmiştir. (Burns,1978: 425) bireylerin mali, siyasi vb. gücü ve değerleri araç edinerek özgürce

veya beraber tespit ettikleri noktaya erişmek adına izleyenlerini eyleme geçirmeleri şeklinde ifade etmiştir.

Cook ve arkadaşları ise (1997) liderin bakış açısı ve vizyonuna zorla değil gönülden bağlılıkla, Bass (1990) ise grubun süreci, güç sergileme, sadık olma, hedefi gerçekleştirme, iletişimle kimseden destek almadan karar alma gibi niteliklerin birkaçının toplamı olarak ifade etmişlerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 50).

(Ertürk, 2000: 151) ile (Acuner ve Yılmaz, 2000: 2) liderlik kavramının önder, takipçi ve şartların bir işlevi olabileceğini, bu sürecin önder, takipçi ve şartlar arasında olan ilişkiden doğan kompleks bir zaman zarfı olabileceğini ifade etmişlerdir.

Farklı izahlara baktığımızda liderlik olgusunu, grup ve ortak hedef bulunması halinde mana ifade eden etki yaratma süreci şeklinde tanımlayabiliriz.

Hitt, Middlemist, Methis'e ise liderliği, örgüt amaçlarını tespiti ve büyütmeyle dair, örgütün organizasyonlarında etki doğurma süreci olarak ifade eder. Bu sürecin; liderin bireysel özelliklerinin, o anın önemini ve takipçilerin bir işlevi olabileceğini göstermişlerdir (Karayel,1999).

Liderler hedefleri, örgüt vizyonunu, standartları ve önceliklerin ne olduğunu analiz eder ve bunların deforme olmaması için gereken tedbirleri alır, uzlaşma gerekiyorsa temin eder. Tüm bu şeyler olurken, kendisinin dünyanın tek sahibi olmadığını hafızasından silmez (Drucker, 1998: 130).

Literatürde çok defa tanımıyla karşılaşılan liderlik kavramı var olan tanımlardan istifade ederek şu biçimde açıklanabilir: Liderlik, bir takım plan ve hedefler yönünde daha önceden görünürde olmayan bir ekibi kurmak ya da önceden varlığı bilinen gruba grup ruhunu aşılıyarak grup amaçlarını en iyi şekilde öğretip, grubu istenilen düzeyde eyleme geçirmek, idare etmek ve başarıyı yakalamasını temin için çaba sarf etmektir (Tabak vd., 2010).

İfadelerde sık rastlanılan ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken durum, etkin liderin her daim doğru şeyler yapması gerektiğidir. Bu sebeple grupta var olan insanlara cesaret verip etkileyici bir şekilde onlara motivasyon eklemesi, grupta çeşitli düşüncelerin ortaya atılması için gereken koşulları sağlaması ve gelişime daima açık olmayı aşılması

beklenmektedir (Argon ve Eren, 2004:53). Bunun başarılabilmesi için etkili bir önderin gruptaki kişilerle kuvvetli bir iletişime geçmesi bir zorunluluktur. Böylece örgütsel faaliyetlerin incelenmesinde daha demokratik, başkalarına da söz hakkı tanıyan bir anlayışın oluştuğu görülebilir (Aydın, 1997: 82).

Genel bir izlenim olarak örgütlerin istediği idareci tarzının, sadece yaptığı göreve endekslenen bir yönetici değil, aynı zamanda liderlik becerilerini ön plana çıkarabilen, toplumun beklentilerini daha iyi öngören, entelektüel sermayeye önem veren, himayesindeki insanları buna göre yapılandırmada cesareti olan kişinin liderler olduğunu söyleyebiliriz (Çağlar, 2004: 97).

2. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLARI

Liderlik kavramı ile alakalı günümüze dek birçok teorik ve pratik araştırma yapılmıştır. İlk zamanlarda liderliğin, liderlerin bireysel özelliklerinden oluştuğu düşünülse de meydana gelen farklı durumlar sonucu liderlik için sadece bireysel özelliklerin yetmeyeceği anlaşılmış ve liderlerin idareciliği sırasındaki davranışları ile ilgili farklı çalışmalar uygulanmaya başlanmıştır. Fakat bir zaman sonra yönetim için liderlerde var olan niteliklerin de yetersizliği görülmüş ve önderin tavırlarında durumun ciddi derecede mühim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonradan çalışmalar incelenmiş ve günümüzde bile hala birçok çalışma izlenmeye çalışılmaktadır (Begeç, 1999: 18).

Liderlik olgusu ile alakalı yapılan incelemeler ya da yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir: Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve alternatif (post modern) yaklaşımlar. Bu yaklaşımları sırasıyla aşağıda inceleyelim.

2.1 Klasik Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı

Klasik örgüt teorisinin 1900'lü yılların başından 1960 yılına kadar devam ettiğini, liderin genel kişisel özelliklerini vurgulayan özellikler yaklaşımı ile davranışlarını inceleyen davranışsal yaklaşımları kapsadığını söyleyebiliriz.

2.1.1 Özellikler Yaklaşımı

Literatür taraması sonuçlarını değerlendirdiğimizde Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşımın özellikler yaklaşımı olduğunu görüyoruz.

Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda ilk önce I. Dünya Savaşı esnasında askerler adına görülen ihtiyaç sonrası doğmuştur. A.B.D. ordu güçleri, savaşın ilk aşamalarında Amerikan Psikoloji Derneği'nden birçok psikologu askeriye çalışan seçmeleri için vazifelendirmiştir. Bu görevli psikologların araştırmaları neticesinde Alfa Zekâ Testi ile birlikte çok sayıda değerlendirme testi uygulanmıştır. Bu testlerin ve buna benzeyen uygulamaların da sanayi alanında ve iş dünyasında kullanılmaya başlamasıyla özellikler yaklaşımı doğmuştur (Şimşek, 2006: 10).

Özellikler yaklaşımı başka bir yoruma göre ise 1920'li ve 1930'lu senelerde liderliği etkileyen çalışmalarının önderin bireysel nitelikleri üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Bu çalışmalarla önderleri önder olmayan kişilerden farklı kılan şeyleri gün yüzüne çıkarılmaya çalışılmıştır (Robbins and Coulter, 2007: 487).

Özellikle liderin dış görünüşü, toplumsal statüsü, duygusal yapısı, konuşma yeteneği ve sosyal özelliklerinin üzerine gidilmiştir. Özellikle de etkili liderlerin bazı özelliklerinin mühim olduğu kanısına varılmıştır. Bu özellikler; İçgüdü, idare isteği, dürüst olma, özgüven, zeka seviyesi, iş bilgisi, dinamik ve aktif olmadır (Robbins and Coulter, 2007: 487).

Liderlerde aranan özellikler ile alakalı yapılmış olan bir çalışmada şu yedi şey anket katılımcıları tarafından istenmiştir: Güven, İlham verme, zeki olma, cesur olma, dürüst olma, işini bilme ve geleceği görmedir (Carrel vd., 1997: 463).

Bu yaklaşımı benimseyen uzmanlara göre, önder olmak için bireylerin doğumdan itibaren kendilerinde var olan birtakım özelliklerinin bulunması zorunludur. Liderin

doğumundan itibaren yüklendiği düşünsel, sosyal ve şahsi özellikleri anlamında lider diğerlerinden ayrı görünmelidir (Koçel, 2001: 468).

Bu yaklaşım, öndere ait birçok bireysel ve psikolojik nitelikleri Şimşek (2002) Acuner ve Yılmaz (2000) gündeme getirmesine rağmen “iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği” sualine cevap verilemediğinden, 1900’lü senelerin ortalarındaki araştırmalarda ağırlıklı olarak liderin davranışları göz önüne alınmıştır.

Son yıllarda özellikler yaklaşımı ve Büyük adam teorisi dikkatleri üzerinde toplayan bir atak sergilemiştir. Örnek olarak Wess Roberts; ‘Hun İmparatoru Atilla’nın askerleri olsanız, onun isteklerini yapmaz mıydınız’ gösterilebilir.. Bu yazarın eserinde güçlü ve yetenekli liderlerin tecrübeleri aracılığıyla beceri halini alan özellikleri şu şekilde yansıtılmaktadır (Tabak, 1997: 31).

-Bağlılık	-Sezme	-Sorumluluk alma
-Cesur olma	-Kararlı olma	-Güvenilir olma
-İstek	-Tahmin	-Koruyuculuk
-Duygusal Güç	-Zamanlama	-Özgüven

Önderleri etkin kılan nitelikleri anlamak ve bu doğrultuda ilerleyen yılların önderini yetiştirmek özellikler yaklaşımının asıl amacıdır. Özellikler yaklaşımına göre insanda var olan bireysel ya da psikolojik özellikler insanı önderliğe sürüklemektedir.

Özellikler teorisi liderliğin doğumla başladığını, kişinin doğumdan itibaren bu kabiliyetini taşıdığını ve bu bireylerin tüm şartlarda önder olarak kendilerini deşifre ettiklerini ileri sürmektedir (Şimşek, 2006: 10).

Liderlikle alakalı görülen araştırmalar, niteliklerinden başlayarak lideri tarif etmeye çalışmıştır. Yazılı kaynaklara göre görülen ilk araştırmalarda, beşeri özellikler (cinsiyet, yaş, boy, kilo), psikolojik bazı ölçümler neticesinde ulaşılan şahsi nitelikler (bağımsız olma, özgüven, saldırgan olma) ve kişilik değerlendirmeleri ile görülen doğumla oluşan nitelikleri (üretkenlik, zeka, azim) incelenmiştir (Aykan, 2002: 66).

Önderde var olan özelliklerin önderlik sürecinin tespitinde en mühim unsur olabileceği kanısına yoğunlaşmıştır. Başarı sağlayan liderlerin başarısız önderlere göre bazı özelliklere fazlaca sahip olduğu da görülmüştür. Bu nedenle liderlerin ortak özelliklerinin tespit edilmesi için çaba harcanmıştır (Aykan, 2002:66).

Bir önderin olayları düşünmesi ve iyi analiz edebilmesi için entellektüel düşüncelere, karakteristik ve sosyal özelliklere ihtiyacı vardır.

Entellektüel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Demirci,1998:130-131).

- Liderin mantıksal tutumu
- Genel kültür düzeyi
- Sezgi ve sentez gücü
- Muhakeme ve hayal becerisi

Karakteristik özellikleri ise şöyle belirtebiliriz:

- Akli ve duyguları arasında denge
- Dinamiklik ve hız
- Ciddiyet ve uyum
- Dikkatli ve tedbirli olma
- Düzenli olma ve yöntem Bilme

Sosyal özellikler ise şunlardır:

- Dış görünüş ve hitabet
- İşbirliği ve İş disiplini
- Bilgi, tecrübe ve güven

Fiziksel özelliklerle önderin ilgisi kapsamında çalışan Stodgill (1981) liderlik çalışmaları ile ilgili incelemelerinde dokuz çalışmada önderlerin boylarının kısa olmadığını tespit etmiştir.

Bireysel niteliklerden zeka ve liderlik ilişkisini daima çok yoğun bir şekilde ilgi görmüş, yapılan araştırmaların genelinde liderlerin bu nitelik sebebiyle diğerlerine nazaran üstün olması durumu görülmüştür (Giderler, 2005: 56-57).

Bir liderin onu takip edenlerden farklı olması gerektiği şu özellik farklarından anlaşılır; Lider daha zeki olmalı, izleyenlerinden daha iyi iletişim kurabilmeli, görevlerde diğerlerine göre daha başarılı olmalı, daha çok amaçlar çerçevesinde motive olmalı, takipçilerinin gücünü daha iyi yorumlayabilmelidir(Çelik, 2000: 9).

Tablo 2.1 Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişisel Özellikler

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleri görüşlülük
Kilo	İnisiyatif sahibi olma
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açık gözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Güven temini	Kararlılık
Etkili konuşma	Bireyler arası diyalog
Zeka	İş bitirme kabiliyeti
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	Objektif olma
Düzenli olma	Becerikli olma
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

Kaynak: (Ekici, 2006: 76).

Burada ulaşılmaması beklenen, birtakım kişilerin doğuştan lider olduğu ve bu liderleri diğerlerinden farklı kılan bireysel-fiziksel özellikleri ve önemli becerileri barındırdığı fikridir (Yukl, 1991: 178; Koçel, 2003: 588).

Bunun için 1920 ve 1950 senelerinde uygulanan psikoloji testleriyle liderlerin özellikleri anlaşılacak istenmiştir (Yukl, 1991: 183).

Bir liderde bulunması elzem olan nitelikler şöyle ifade edilebilir:

- Fiziksel: Enerjik ve dinamik olma.
- Zeka ve kabiliyet: Yargılama, bilgi, etkili konuşma ve kesin olma.

- Kişilik: Yaratıcı olma, açık sözlü olma, dürüst olma ve etik tutumlar.
- İşle alakalı nitelikler: Başarma ve önderlik isteği, sorumlu olma duygusu, göreve dönük olmak ve amaca varmak için iş yüklenme.
- Sosyal nitelikler: Koordinasyon becerisi, prestijli olma, gündemde olma ve sosyallik, marifetler, toplumsal katılımcılık, nazik olma ve asalet.

Önderlik sürecini yalnızca önder faktörünü konu edinen bu yaklaşım çok da etkin başarı sağlayamamıştır. İncelenen çalışmalarda bazı anlarda etkin önderlerin eşit nitelikleri barındırmadığı tespit edilmiş olup bazı anlarda ise üyeler içerisinde önderin niteliklerinden fazlasını taşıyanlar olduğu halde bu kişilerin önder olarak gündeme gelmedikleri anlaşılmıştır.

Bu yaklaşımda nasıl iyi bir önder yetiştirilir sualine cevap verememiştir. Bu sebeple, liderlik sürecinin iyi yorumlanması adına diğer etkenlerin de incelenmesine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür (Koçel, 2003).

Kişilerin sahip olduğu kendilerine has özellikler yönetim işlerini başaracakları anlamına gelmeyebilir. Özellikler yalnız bir şeyin değil, birçok şeyin birleşimi olarak görülmektedir. Lideri lider olmayan birisinden ayıran bazı özellikler; kapasite, ağır iş yükü altında önemli problemlerin üstesinden gelme ve kişisel yetenekleri ifade edebilmedir (Keçecioğlu,1998: 26).

Bu anlayışın neticesinde liderlerin hangi durumlarda kendilerinin takipçilerden daha farklı olduğunun görülmesi için birçok çalışmaya imza atılmıştır. Fakat liderlik sürecini sadece “liderin sahip olduğu özellikler” değişkeni üzerinden irdelemiş olan bu yaklaşım çok uzun süreler etkin olamamıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Liderliği etkilediği farz edilen niteliklerin birçoğunun aynı zamanda bir insanda var olmasının pek de imkan dahilinde olamayacağı ve kimi zaman takipçiler içinden önderin niteliklerinden fazlasını barındıranlar olmasına rağmen bunların önder gibi meydana çıkmaması ve bu niteliklerin hemen anlaşılabilmesi, liderlikle alakalı bir takım arayışlara girilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Bunun üzerine liderde var olan özelliklerden ziyade takipçilerin niteliklerine ve önderin nasıl durduğu hususuna bakılmış ve bunun neticesinde gündeme gelen yaklaşım davranışsal önderlik yaklaşımı olmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 4).

1950-1960 yılları arasındaki tarihler incelendiğinde ise özellikler yaklaşımı etkisini yavaş yavaş yitirmiş, liderin özellikleri değil de davranışları araştırılmaya başlanmıştır. Fakat günümüzde bir takım bireysel özelliklerin liderin ortaya çıkışında veya kişinin etkili olmasında önemli bir yer tuttuğu da ileri sürülmektedir.

Özellikler yaklaşımının liderliği tam olarak tanımlamada yetersiz kalışı nedeniyle toplumsal psikologlar ekiplerin fonksiyon ve durumlarının test edilmesine dair araştırmalara eğilmişlerdir. Sonuç olarak, önderi, “üyesi olduğu grubun belirli neticelere erişebilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları sergileyen birey” gibi inceleyen davranışsal yaklaşım kavramını üretmişlerdir (Şimşek, 2006: 11).

Uzmanlar çalışmalarını sonucunda lider özellikleri teorisinin liderlik sürecini açıklamak için yetersiz kaldığı sonucuna ulaşınca liderlerin sahip oldukları şahsi özelliklerini bir kenara bırakıp, liderlerin bireyler arasında ne gibi davranışlar sergilediği noktasında çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu sonuçlar ışığında karşımıza davranışsal yaklaşım çıkmıştır (Begeç, 1999: 22).

2.2 Neo Klasik Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı

İşletme büyüklüklerinin artması ile birlikte yönetim sorunlarının da çoğalması ve klasik teori kökenli yaklaşımların yetersiz kalması sebebiyle ortaya çıkan davranışsal yaklaşımı kapsayan yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşım aşağıda ifade edilmektedir.

2.2.1 Davranışsal Yaklaşım

1950 ve 1970 yılları arasında liderlik sürecini tanımlamak için uğraşan bu yaklaşımın asıl düşüncesi; önderleri etkili kılan şeyin, önderin niteliklerinden ziyade, önderin liderlik sürecinde yansıttığı davranışlarıdır.

Önderin emrindekilerle iletişim tarzı, yetki verip vermemesi, plan ve denetim biçimi, hedef tanımlama biçimi vs. gibi tutumlar önderin etkililiğini işaret eden mühim unsurlar olarak incelenmiştir.

Doğal liderlik yaklaşımından vazgeçildiği sıralarda, Amerikan davranış bilimi uzmanları, liderlik çalışmalarında “davranışçılık” olgusunu geliştirmişlerdir. Ohio State ve Michigan’da incelenen önderlik çalışmalarında görev boyutu ve kişi üzerinde yoğunlaşmış, liderlikte iş tatmini, etkililik ve yapıyı eyleme geçirme kriterleri üzerinde durulmuştur.

Fakat davranışsal liderlik çalışmaları, çoğulcu liderlik tutumları sergilemede ve önder tutumlarını tanımlamada başarılı olamamıştır (Kirby ve Paradise, 1992:303).

Davranışsal yaklaşımları komple ele alacak olursak, bahsi geçen yaklaşımların neredeyse tamamına yakınında aynı durumun liderlik davranışının şu ana çerçevede (“iş-görev” ve “insan-ilişkiler”) incelendiği görülmektedir (Paksoy, 2002).

Bu yaklaşımın esas tutunduğu ve dayandığı nokta, önderi başarılı gösteren şeylerin önderin bireysel niteliklerinden çok, önderin önderlik sergilediği anda sunduğu veya gösterdiği tutumlar olmasıdır.

Bu anlamda görülen araştırmalarda lider davranışlarının esas eğilimi tespit edilmeye uğraşılmıştır. Önderlerin çalışanlarla iletişim kurma biçimi, yetkiyi verip vermemesi, plan ve denetim biçimi, amaç tespiti vb. gibi tutumlar önderin etkinliğini gösteren mühim unsurlar biçiminde irdelenmiştir (Owens, 1976: 226).

Yapılan çalışmalarda çok çeşitli karışık sonuçlar elde edilmiştir. Bazı zamanlarda sonuçların net olarak yansıdığı bazı zamanlarda ise bu liderlik tarzlarından bir tanesinin çok etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bazı durumlarda göreve yönelik liderlik şekli geçerli olabildiği gibi bazı durumlarda da kişiye yönelik şeklin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Begeç,1999: 22).

Davranışçı yaklaşım, önder etkinliğini kişisel niteliklerin değil, davranış niteliklerinin vurguladığını ve önderlik davranış şekillerinin de eğitim sayesinde gelişebileceğini öngörmektedir. Liderin, grubun kararlaştırdığı hedeflere erişebilmesi için gereken, takipçileri ile arasındaki iletişimin tarzı, motive biçimi, gruba bağlılık, ekip elemanlarının karar alınırken gösterdikleri katılımlar, talimat bildirme stili, buluşmaları idare etme biçimi, ekipte var olan kaynağı verimli kılma gibi tavırları mühim hale gelmektedir (Şimşek, 2006: 12).

Davranışsal yaklaşımın odaklandığı nokta, liderlerin etkin ve başarılı olmalarını sağlayan etkenin liderlerin özellikleri değil, liderlik yaparken sergiledikleri davranışlar olduğudur. Başka bir ifade ile liderin ne yaptığının veya nasıl yaptığının analiz edilmesi olayıdır.

Bir liderin altında çalışanlar veya onunla yola devam etmeyi planlayanlar ile iletişim biçimi, sorumluluk ve yetkileri emrindeki şahıslara nasıl dağıttığı, olayları planlama ve kontrol etme biçimi, amaç ve hedefleri tespit şekli gibi davranışlar liderlerin ne kadar etkili olduğunu ölçmeye katkı sunan birer ölçüm kriterleridir (Ekici, 2006: 81).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde birçok pratik çalışmanın yanı sıra teorik araştırmaların da faydası olmuştur. Bu araştırmaların neticesi olarak bazı liderlerin stilleri tespit edilmiş ve bunların etkinlikleri için çalışmalar yapılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126-127). Bu alanda yapılan çeşitli araştırmaları şimdi sırasıyla ele alalım.

2.2.1.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1938 yılında K.Levin idaresinde başlayan ve çok geniş kapsamlı bir dizi çalışmadan oluşan Iowa Üniversitesi liderlik araştırmaları R.Lippitt ve R.K.White tarafından devam ettirilmiştir. Liderlerin grup içerisinde ne tür bir davranış sergilediği ve liderlerin tarzlarının ne olduğu bu yönetim bilimciler tarafından incelenmiştir (Ekici, 2006: 82).

Bu çalışmanın içeriğine bakacak olursak, el becerileri çalışmaları yapan 10-11 yaş grubundan oluşan ve maske yapımı işi ile uğraşan dört grup çocuğa cesaret veren bir

demokratik lider, emir veren bir otokratik lider ve onları özgür davranmaya sevk eden bir serbest bırakıcı lider vardır. Atanmış olan bu üç farklı lider ve grubun bu liderlere verdikleri tepkiler ile liderlerin deney sahası dışına çıktığında, grup üyelerinin davranışları üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Çalışma neticesinde ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

*Demokratik liderin bulunduğu grupta motivasyon ve nitelik fazla ancak lider grubu terk ettiği anda performansta küçük de olsa bir azalma meydana gelmiştir. Demokratik lider grup tarafından alınan kararlara her daim saygı duymuş ve grupta yer alan kişilere sınırsız destek olarak onlara bir yol çizmiştir. Eleştiri yapması gereken zamanlarda ise onları kırmadan kişisel yaklaşımlardan çok adaletli değerlendirme yapmaya çalışmıştır.

*Otoriter liderin aralarında bulunduğu grupta, yapılan görevde tatminsizlik, hoşnutsuzluk ve iş miktarı yüksek çıkarken lider gruptan uzaklaştığında çalışmalar durmuştur. Lider grubunu yönetmiş, onların ne işler yapacağını izah etmiş ancak çok fazla katılımcılığa müsaade etmemiştir. Eleştiri yapacağı anlarda kendi şahsi fikirlerini önemsemiş, bireylerle karşı karşıya gelmemiş ancak ilişki kurup arkadaş olmayı tercih etmiştir.

*Serbest bırakıcı liderin olduğu grupta ise hem nitelik hem de verimliliğin olmadığı neticesi ortaya çıkmıştır. Lider grubunu karar alma sürecinde yalnız bırakmış onları bir yöne çekmediği gibi onlara liderliğini dayatma fikrinde de olmamıştır. Lider grup üyelerini tamamen serbest bırakmıştır.

Üç temel liderlik davranış (demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı) tarzı ayrımını Tannenbaun ve Schmidh, Liderlik Davranışları Doğrusu ile ifade etmeye yönelmiştir.

Şekil 2.1'de yer alan sol kısım göreve yönelik olan otokratik lideri, sağ kısım ise insana yönelik olan demokratik lideri nitelemektedir. Kapsamlı bir biçimde yapılmış olan Iowa Üniversitesi Liderlik araştırmalarının neticesine bakacak olursak uzun dönemde en etkin ve verimli liderlik tarzının demokratik liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

1.Yönetici karar verir duyurur.

2.Yönetici karar satar

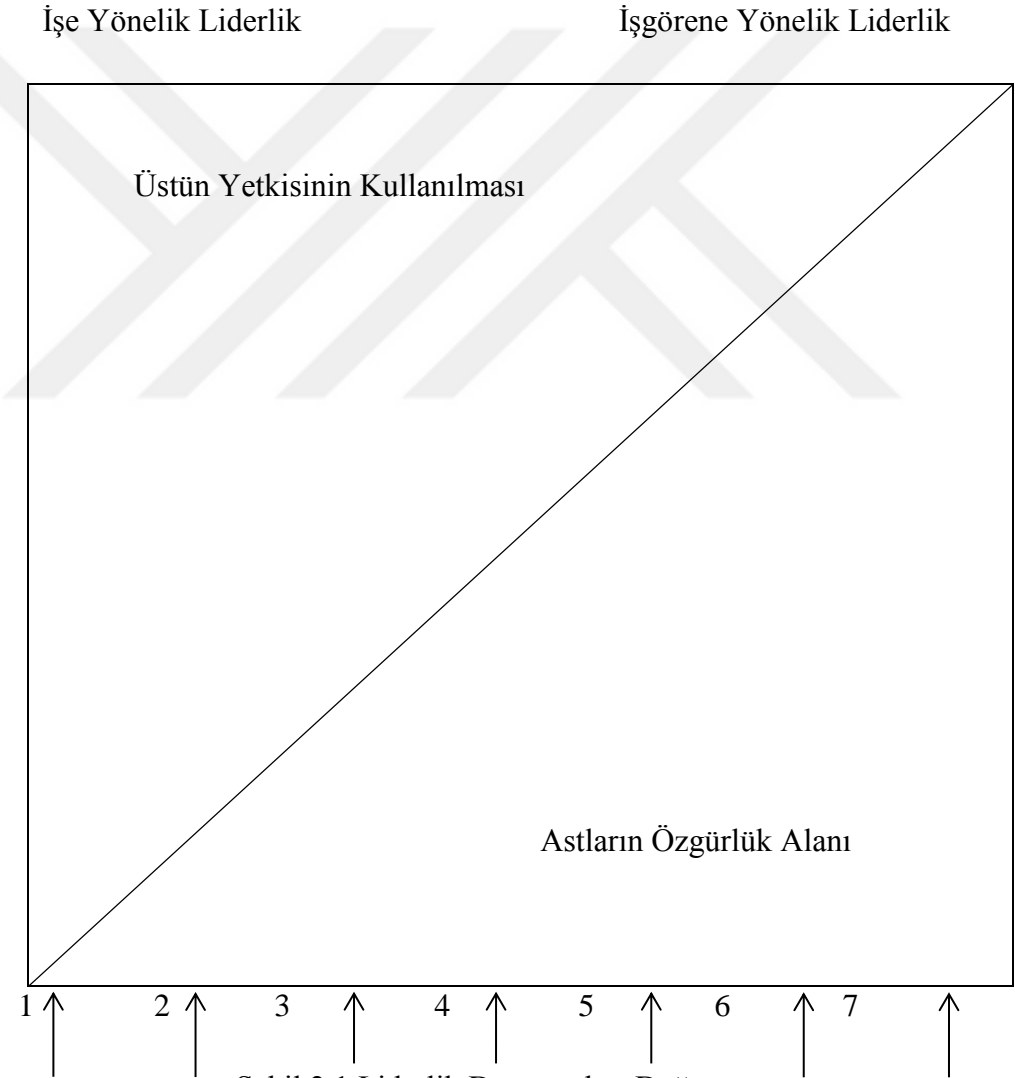
3.Yönetici fikir sunar, soru ister

4.Yönetici değişebilecek nitelikteki kesin olmayan kararı sunar.

5.Yönetici problem sunar, öneri alır, karar verir.

6.Yönetici sınır tanımlar, gruptan karar ister.

7.Yönetici astlarının üstlerince tanımlanan sınırlar çerçevesinde fonksiyonel olarak hareket etmelerine olanak sağlar.



Şekil 2.1 Liderlik Davranışları Doğrusu

Kaynak: Richard M.Hodgetts.1998,Yönetim,Çev, Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul:Beta Basım Yayım, S.537,ss.84.

2.2.1.2 Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Bu modeli savunan uzmanlar liderlik stili üzerinde çeşitli modellere yoğunlaşmışlardır. Özellikle de başarılı olan liderlerin davranışlarını çeşitli ölçüm araçları vasıtasıyla test etmeye yönelmişlerdir (Demirci,1998:132).

1945 yılında resmi ve resmi olmayan birçok idareci için denenen bu araştırmanın hedefi, önderin nasıl adlandırıldığı konusunu kararlaştırmak yönündedir. Yapılan değerlendirmeler faktör analizi testine tabi tutulmuştur. Bu testler neticesinde, liderlik davranışını etkileyen iki bağımsız değişken tespit edilmiştir. Bu değişkenler, anlayış ve yapıyı harekete geçirmedir.

Anlayış değişkeni: Liderin takipçileri ile arasında karşılıklı güven ve saygıya dayanan, takipçilerin gereksinim ve isteklerine yakın ilgi göstermesi, onlara anlayışla yaklaşmasıdır.

Yapıyı harekete geçirme değişkeni: Bir grubun liderince, erişilmesi gerekli olan hedeflere ilişkin olarak işin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini belirtmektedir (Tabak,1997:8).

Şekil 2.2'ye göre Ohio araştırmalarında ortaya çıkan bazı sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz:

*Grup üyesinin performansını yükselten liderin yapıyı harekete geçirmeyi hedefleyen davranışlarının artmasıdır.

*Liderin insanı önemseyen davranışlarının artması devamsızlığı azaltır.

*Çalışanlar devamlı ilişki içinde iseler liderden anlayış beklentileri de fazladır.

*Astların üstler ile ilişkileri az ise, yönetim tarzı otokratiktir.

*Grup üyeleri daha az otoriter olan bir lider isterler ise, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki göstereceklerdir.

*Grup otoriter bir liderlik istiyorsa en uygun tutum bu liderliği uygulamaktır.

Yüksek	Düşük yapıyı eyleme geçirme Yüksek anlayış	Yüksek yapıyı eyleme geçirme Yüksek anlayış
	2	1
Anlayış	4	3
Düşük	Düşük yapıyı eyleme geçirme Düşük anlayış	Yüksek yapıyı eyleme geçirme Düşük anlayış
	Düşük	Yüksek
	Yapıyı Harekete Geçirme	

Şekil 2.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Stilleri Kombinasyonu

Kaynak: Don Hellriegel, John W Slocum Jr. 1986, Management in Organizations, Addison Wesley Publishing Company, S.454.

Ohio-State araştırmalarının ne ifade ettiğine bakarsak, liderin astlarına değer vererek onları işe yönelik çalışmalarında motive ettikleri, gdledikleri söylenbilir. Buna göre, kişilerarası ilişkiye önem veren liderlik davranışının uzun vadede çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerinde olumlu etki yaptığı söylenbilir.

2.2.1.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Kahn ve Katz adlı uzmanlar demiryolunda çalışan işçiler ve traktör fabrikası işçileri üzerine bir çalışma yapmış, genelde iş tatmini ve grubun verimliliğini anlamaya çalışmışlardır. Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde 1947’de Rensis Likert’in öncülüğünde yapılan Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının da katkısı olmuştur. Bu çalışmada, grup üyelerinin tatmin olmasına ve grup verimliliğine fayda sağlayan etmenler ele alınmıştır.

Bu araştırmaların sonucunda üretimin çok olduğu bölümdeki idarecilerin üretimi gerçekleştiren çalışanlar ile yakın ilişkiler kurduklarını, çalışanların sıkıntılarıyla bire bir ilgilendiklerini bunun tersi olarak üretimin az olduğu yerdeki idarecilerin çalışanları ile ilgilenmedikleri onların sorunlarını önemsemedikleri görülmüştür. Üretimi artıran faktörün çalışanların başarısı ile değil, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiden kaynaklandığı sonucu elde edilmiştir (Begeç, 1999: 28).

Çalışma neticesinde “iş merkezli”-“birey merkezli” olacak şekilde ana liderlik tavrı tespit edilmiştir (Stoner ve Freeman, 1992).

İşe yönelik lider olgusunda lider grup mensuplarının daha önceden belirlenen yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, cezalandırma gibi yetkilerini kullanan bir tavır izlerken, kişiye yönelik lider merkezci olmayan, yetki devrini kullanabilen, tatmini yükselten ve çalışma koşullarını güzelleştiren, astlarının bireysel gelişimlerine özen gösteren bir tutum sergilemiştir (Ekici, 2006: 89).

Yani kişi odaklı liderlik tarzının, çalışanların motivasyonunu ve lider- çalışan uyumunu olumlu etkilediği söylenebilir.

2.2.1.4 Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesinde yapılan çalışmalarda da şu ana liderlik davranışı gündeme gelmiştir “sosyo-duygusal lider”-“iş liderliği” (Baysal ve Tekarslan, 1996). Bu liderlik tarzlarının boyutu aşağıdaki çalışmalar üzerinde detayları ile ele alınacaktır.

2.2.1.5 R.Blake ve J.Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Yöneticilik Gridi de denilen Yönetim Tarzı Matrisi Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından ortaya atılmıştır. Bu matristen önceki kuramlarda liderlik bağımsız değişkenlere dayanırken bu matris ile beraber liderlik birbirine bağımlı değişkenlere dayandırılmıştır.

Blake-Mouton liderlik davranışını şu konular üzerinden tarif etmişlerdir; “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” (Ekici, 2006: 90).

Michigan ve Ohio çalışmalarına göre kişi ile alakalı boyut ile üretim ile alakalı boyut çatışıp lider sanki iki parçaya ayrılırken, bu matriste iki boyut çatışma içinde olmadığı gibi lider iki boyutta da söz sahibi olabilmektedir (Ekici, 2006: 91).

Blake ve Mouton, liderlikte çevrede var olan faktörlere çok önem vermemekle birlikte, her ortamda grup liderliğinin başarılı olabileceği fikrini de savunmuşlardır. Halbuki sonraki yıllarda ortaya çıkan yaklaşımlardan olan durumsallık yaklaşımında ise, her ortama göre bir liderlik şekli olmadığı vurgulanmıştır. Ancak bu kuram liderin davranışlarındaki eğilimi anlamak açısından oldukça önemlidir. Bu davranış eğilimini anlamamanın yanı sıra takipçilerin özelliklerinin ne olduğunu ya da durumsal faktörlerin neler olduğunu pek de dikkate almaması bu kuramın ana sınırlarını çizmiştir.

Şekil 2.3'de yer alan Yönetim Matrisinde her eksen boyunca dokuz pozisyon ihtimali vardır. Bu matrise göre 81 farklı liderlik davranışı görülmektedir (Çelik, 2000: 14). Aşağıda yer alan şekilde; dikey kısım insana ilgiyi, yatay kısım ise üretime duyulan ilgiyi yansıtmaktadır.

- 1,1 üretime ve çalışana ilgisi az olan etkisiz lideri,
- 1,9 çalışanlara ilgi duyan ama üretime önem vermeyen klüp liderini,
- 9,1 çalışana ilgi duymayan verimliliğe önem veren görev liderini,
- 5,5 örgüt ve çalışan performansını dengede tutan örgüt liderini,
- 9,9 ise kendini göreve adayın kişiler ile beraber yüksek verimliliğe yönelen ekip liderini yansıtmaktadır (Ekici, 2006: 92).

Şekil 2.3’de görülen durum; en uygun yönetim şeklinin ekip liderliği olduğu sonucudur. Bu önderin önderlik şeklinin şekil üzerinde nereye denk geldiği tespit edilirse onu 9,9’a ulaştırmak ve eğitebilmek mümkün olacaktır (Tabak, 1997: 14).

BİREYSEL İLGİ	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1									
	0		1,1							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME

Şekil 2.3 Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: (Tabak, 1997: 13)

2.2.1.6 Douglas McGregor’un X - Y Yaklaşımları

Bireylerin grup ihtiyaçlarına karşı durdukları ve pasif davrandıkları anlayışını baz alan X ve bireyin motivasyona, görev yüklenmeye sıcak baktığını öne süren Y yaklaşımı şeklinde farklı liderlik biçimi öne sürülmüştür.

Bu görüş ilk defa 1957 yılında Douglas Mc Gregor tarafından “The Human Side Of Enterprice’s” adlı eserde ifade edilmiştir. Bu çalışma X ve Y kuramı olarak da bilinmektedir. Çalışanların düşüncelerinin ne olduğunu ve onlara nasıl bir önderlik etmenin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

İnsanların davranışları hakkındaki öngörülerini yöneticilerin davranışlarını belirleyen önemli unsurlardır. Yani liderlerin insan davranışları ile alakalı fikirleri onların davranışlarını da bir nebze olsun şekillendirecektir (Ekici, 2006: 95).

X Kuramının varsayımları:

- İnsanlar genellikle çalışmayı sevmedikleri gibi işten kaytarmaya çalışırlar.
- İnsanlar çalışmayı sevmediği için sorumluluk almak da istemez, genel olarak yönetilmeyi tercih ederler.
- İnsanlar değişikliklere karşı tavır sergilerler, alışkanlıkları ağır basar.
- İnsanlar örgüt amaçlarının yerine getirilebilmesi için bir şekilde zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve gerekirse cezalandırılmalıdır.

Y Kuramının varsayımları:

- Örgüt amaçlarına ulaşmada kendini kontrol gereklidir.
- Şartlar uygun ise iş yapmak zevklidir.
- Kendini kontrol etmek, sosyal ihtiyaçları tatmin eden ödüllerin bir işlevidir.
- Yaratıcılık düzeyi insanlarda geniş bir dağılım gösterir.

Görüldüğü üzere X ve Y kuramlarını benimseyen kişilerin özellikleri şöyledir:

- X kuramını benimseyen insanlar statik ve tembeldir.
- Y kuramını benimseyen insanlar ise dinamik ve çalışkandır.

Bu varsayımlara göre; X kuramını benimseyen liderler otokratik, Y yaklaşımını kabul eden önderler ise, demokratik ve gruba dahil olan bir tarzı sergileyeceklerdir.

2.2.1.7 Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli

Sistem 4 modeli önderlik anlayışlarını gruplar halinde açıklar. Bunlar; istismar eden (sömürücü) otokratik, koruyan (babacan, iyilik sever) otokratik, danışmacı ve katılımcı demokratik liderlik olarak ifade edilebilir (Can, 1992; Eren, 1991; Bingöl, 1997).

Tüm bu araştırmaların hedefi, önderin liderlik tutumunu deşifre ederken şu noktaları göstermelidir: işe yönelen önderlik stili ve bireye yönelen önderlik stilidir.

Görülen araştırmalarda bireye yönelen önderliğin kısa zaman diliminde başarılı olmadığı hipotezi kanıtlanmış, aksine değerlendirilen kavramların kolaylaştırıldığı ve genellemeye gitme durumundan uygulanan metodun doğruluğu da dahil bir çok farklı eleştiri yapılmıştır (Dereli, 1982: 238; Paksoy, 2002: 171).

Michigan çalışmalarının devamı niteliğindeki bu çalışmalarda Likert liderin davranışlarını 4 sistem ile nitelendirmiştir.

Bu dört grup şu şekilde ifade edilmiştir:

1. Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik): Bu sistemde idareciler astlarına çok nadir olarak karar verme sürecine katılabile olanağı sağlamaktadır. Kararlar tepede alınır ve astlara hiyerarşik zincir yoluyla aktarılır. Astlar tehdit ve korku ile çalışır. Ceza yöntemine de başvurulur.
2. Sistem 2 (Yardımsever- Otokratik): Lider astlara güvenmekte kararların bir çoğu üst yönetimce alınırken bir kısım karar alma yetkisi de astlara verilmiştir. Astları yönlendirmede ödül ve ceza sistemi işlemektedir.
3. Sistem 3 (Danışmacı- Demokratik): Lider astlara tam olmasa da önemli derecede güvenmektedir. Kararlar yukarıda alınırken özel teknik kararları astlar alabilir. Astlara bu şekilde sorumluluk da verilmiş olur.
4. Sistem 4 (Katılımcı-Demokratik): Lider emrinde çalışanlara tam güven duygusu hissetmektedir. Karar verme süreci örgütün tüm kademelerine homojen bir şekilde dağılmıştır. Astlara AR-GE yetkisi verilmiştir.

Likert çalışmaları neticesinde Sistem 1 ve 2 kısmında çalışanların performans seviyelerinin az, Sistem 3 ve 4 kısmında ise çalışanların performanslarının fazla olduğu görülmüştür (Ekici, 2006: 99-100).

Sistem 1 çok resmi bir idare stilini benimserken sistem 4 ise güvene ve ekip çalışmasına dayalı işçilere yönelik bir stil benimser. Sistem 2 ve sistem 3 ise bu iki nokta arasındaki adımları temsil etmektedir (Begeç, 1999: 33).

2.2.1.8 Z Teorisi (Yaklaşımı)

William Quchi'nin Z yaklaşımı modeli yedi ana unsur üzerine kurulmuştur. Bunlar; uzun dönem istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlaşmamış mesleki gelişme, grup kararı, müşterek sorumluluk, kapalı ve biçimsel olmayan kontrol, çalışanın çevresiyle beraber ele alması şeklinde sıralanabilir (Ekici, 2006: 102).

Japon kültürünün temel kotlarından neşet eden bu liderlik anlayışının ana felsefesi; insan ve ekip odaklılık, dayanışma ve paylaşma, uzun dönemli istihdam, insana güvenme ve takım bazlı kararın ön plana çıkartılmasının sağlanmasına dayanır.

Kurumlar ve çeşitli eğitim kurumları birçok yönden çalışmalarını ele almışlar ve bunun sonucu olarak ana davranışsal yaklaşım çeşitlerini ileri sürmüşlerdir. Harvard, Ohio ve Michigan araştırma grupları arasında incelemeler yapılmış olsa da yapılan çalışmalarda bulunan ana yaklaşımlar birbirinin tıpkısı olmuştur.

Çalışmacılar genelde tespit edilen 2 türlü liderlik biçimi hakkında aynı düşünceyi paylaşmışlardır. Birincisi işe yönelik liderlik (iş becerisi, inisiyatifli olma, işe yönelme); ikincisi ise bireye yönelik liderlik (kabiliyet, bireyi önemseme, işçiye yönelme) biçimidir (Begeç,1999: 22).

Bu yaklaşımın eksik yanına değinecek olursak, önderin etkililiğinin tespitinde duruma dair unsurların yapmış olduğu görevi önemli görmemiş ya da görmezden gelmiş olmasıdır (Mullins, 1999). Burdan yola çıkarak uygun olan önderlik tutumlarının farklı durumlarda değişebileceğini vurgulayan durumsal yaklaşım gündeme gelmiştir. “Tek ve en iyi” önderlik stili varlığını kabul eden davranışçı yaklaşım yerine, durumsal yaklaşımda durumun ve şartların ne olduğuna göre liderlik stiline eğilinmiştir (Ogbonna ve Harris, 2000).

2.3 Modern Örgüt Teorisinde Liderlik Yaklaşımı

Modern yönetim kuramları klasik ve neo-klasik kuramların eksikliklerini gidermek ve olumlu yönlerini değerlendirmek amaçlı ortaya çıkmakla beraber durumsallık yaklaşımını kapsamaktadır.

2.3.1 Durumsallık Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımını benimseyenlerin kendilerinin durumlarını analiz etmelerine olanak sağlamıştır. 1950'li yıllardan başlayarak uzmanlar, çalışmalarını önder ve izleyenlerini saran çevresel etkenler üzerine devam ettirmişlerdir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997: 144).

Bu stil hem uygulanabilirliği olan bir yaklaşım hem de bilinen ve faydalı bir önderlik stilidir. Bu yaklaşımı, 'bir durumsal liderin bazı durumlara göre farklı liderlik stilleri benimsemiş olabileceği mantığına dayanır' şeklinde ifade edebiliriz.

Bu yaklaşımın ana fikri ise en uygun görünen önderlik davranışlarının şartlara ve durumlara bakılarak farklılaşabileceği yönündedir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Bu yaklaşım bulunulan şartlara göre farklılaşan liderliktir. Örnek vermek gerekirse bazen katılımcı bakış açısı gerektirirken bazen de otokrat davranma stilini gerektirebilir. Benzer kurumların çeşitli düzeylerinde gereken önderlik stili anlamında çeşitlilik söz konusudur (Bolden vd., 2003: 6).

Meydana gelebilecek çeşitli şartlar ışığında önderlerin yönetimlerinde değişik yaklaşım stilleri göstermeleri beklenilebilir (Giderler, 2005: 69).

Liderliği şartları da önemseyerek izah etmeye uğraşan bu anlayışa göre önderin verimli olmasını destekleyen ana unsur o an içinde bulunulan şartlardır. Durumsallık yaklaşımında liderlik; lider, takipçi ve şartların ilişkisinden doğan kompleks bir zaman dilimidir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Yine başka bir yorumda şöyle ifade ediliyor: Bu yaklaşımın ana düşüncesi, duruma ve şartlara ve göre uygun liderlik tavrının değişme gösterebileceğidir. Bu yaklaşımda belirtilmek istenene göre, liderliğin verimliliğini gösteren unsurlar: amacın ne olduğu, takipçilerin beceri ve beklentisi, grubun nitelikleri, önder ve takipçilerin geçmişte elde ettiği deneyimler vb. unsurlardır (Koçel; 2001: 466-477).

Bu teori en etkin liderlik tavrının kişi eğilimli ve iş eğilimli tavırların entegrasyonu ile oluşabileceğini öne sürer. Birtakım durumsal unsurların var olduğuna da işaret edilmiştir.

Durumsal teorisyenler çok açıdan eleştirilmiştir. Karmaşık bir süreç olduğu için liderlikte hangi tarzın hangi anlarda etkili olabileceği hususunda ise çok az fikir birliği sağlanabilmiştir (Çelik, 2000: 142; Kirby ve Paradise, 1992: 303).

Durumsallık yaklaşımının ana varsayımına değinecek olursak, çeşitli şartların değişik liderlik stillerini gerektirdiği sonucuna ulaşırız. Her duruma ve şarta uyabilecek sadece bir liderlik stili bulunmamaktadır.

Durumsallığın kuramları; (1) önderin işe dair sergilediği tutumlar, (2) insanlarla ilişkilerinde sergilediği tavırlar, (3) takipçilerin yapılacağı kesinleşen bir işi ya da görevi icra ederken sergiledikleri tavırlar ve hazırlık aşaması esnasındaki etkileşime dayanır (Dilts, 1996: 203).

Durumsallık yaklaşımlarını şöyle ifade edebiliriz:

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı
- Yol-Amaç Yaklaşımı (Robert House-Martin Evans)
- Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchard'in Yaşam Dönemi Yaklaşımı
- Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı
- Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in Lider Davranış Süreci

Bu yaklaşımların hepsinin birleştiği yer, iş veya ilişkilere dair bir önderlik stiline her zaman her durum ve her şartta etkin olmayacağı, bazı durumlarda iş merkezli önderlik stiline etkili olabileceği gibi bazı durumlarda ise tam aksine ilişkilere odaklanan

bir önderlik stilinin etkili ve verimli olabileceği biçiminde belirtilebilir (Çağlar, 2004: 101).

Bu yaklaşımlarda ortamın değişik olmasının davranışları etkileyebileceği fikrinden hareket edilmiştir. Liderin örgütteki etkinliği işi yerine getirecek olan işgörenlerin haricinde liderin grup içindeki gücüne de dayanmaktadır.

Bireyin bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkması sadece onun kişisel yetenek ve özelliklerine bağlı değildir. Liderin grup-iş ilişkisi bağlamında oluşturduğu denge ve liderin otoriter gücü onun liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaktadır (Ekici, 2006: 106).

2.3.1.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fred Fiedler adlı araştırmacı bu kuramı ilk defa zikreden kişi olmuştur. Ortamın elverişli olması haline bağlı olarak liderin ortaya çıkacağı tezine dayanır. Bir ortamda liderin doğması gerekmez. Bu sebeple lider uygun olan anlarda ortaya çıkar. 2000:Fiedler'in bu kuramına ilişkin yapılan çalışmalarda şu sonuçlar meydana çıkmıştır (Çelik, 2000: 21).

- İzleyenleri ile iletişimi iyi olan lider izleyenleri karara kattığında konum gücü de yüksek ise başarılı olur.
- Her ortamda geçerli olacak evrensel bir liderlik tarzı yoktur.
- Bir grubun etkili olması önemli anlarda önderin, hangi liderlik tarzı daha iyi ise ona yönelmesi ile ilgilidir.
- Herhangi bir grup üyesi uygun ortam olduğu takdirde liderlik davranışlarını sergileyebilir.
- Görev yapısı belli olan güçlü liderler iletişimi kötü olsa da başarılı olabilir.
- Etkililiği düşük olan lider izleyenle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

Liderliğin ihtimal teorisi olarak da adlandırılan ve durumsallık yaklaşımında en çok duyulan bu yaklaşımda liderlik, liderin bireysel özelliklerine, liderlik şekline, liderin olduğu ortamın değişkenlerine bağlıdır. Liderlik özellikleri ile ortam şartlarının birleşimi de diyebiliriz (Ekici, 2006: 108).

2.3.1.2 Yol-Amaç Yaklaşımı

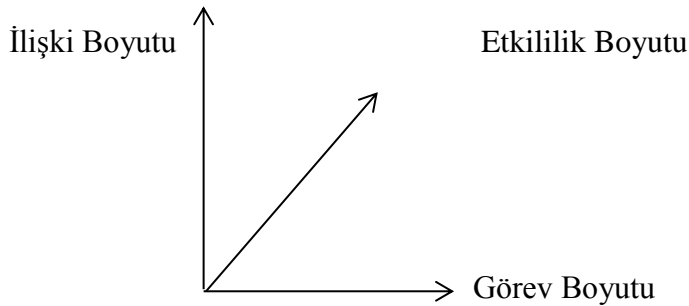
Robert House tarafından ortaya atılan yol-amaç yaklaşımı da çok bilinen durumsal yaklaşımlardan biridir. Durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisinin belirtilerinden faydalanarak geliştirildiğini söylenebilir. Yöneticilikten liderliğe geçiş için çalışanların gereksinimleri ile grup amaçlarını birleştirmek, çalışanların başarıma güçlerini artırmak, iş-işgören uyumunu sağlamak durumundadır (Ekici, 2006: 211).

Bu kurama göre amaca liderin motive olmasından daha çok onu izleyenlerin güdülenmesi önem taşımaktadır. Bir liderin motivatör gücü, takipçilerin iş hedefi ile şahsi hedefleri sayesinde temin edilebilir (Çelik, 2000: 17).

Yol-amaç kuramı da denilen bu kuramda önderin tavrının ne olduğuna odaklanılmıştır. House ve Mitchell kuramlarında sevk edici liderlik, başarıma eğilimli önderlik, destek verme tarzında önderlik ve katılım sağlayıcı önderlik (Çelik, 2000: 18) olmak üzere dört ana liderlik davranışı vardır.

2.3.1.3 Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

William J.Reddin işe ve göreve dönük olmanın dışında, üçüncü bir boyut olarak etkililik boyutunu ele almış ve bu yaklaşımına ' 3 Boyut Yaklaşımı' ismini vermiştir. Blake ve Mouton'un çalışmasından esinlenen Reddin lider etkinliğine etkinlik boyutunu ilave etmiştir (Ekici, 2006: 117).



Şekil 2.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı, Kaynak (Çelik, 2000: 33).

Reddin'in bu kavramına göre etkili liderlik biçimi sergileyen lider:

- En fazla düzeyde ilişki ve en düşük görev ilgisi ile geliştirici,
- Hem görev hem ilişki yönü yüksek ise yönetici,
- Hem göreve hem de ilişkiye az önem veriyorsa bürokrat,
- Yüksek görev ve düşük ilişkiye önem veriyorsa iyi niyetli otokrat olarak adlandırılmaktadır.

Etkisiz liderlik biçimi sergileyen lider ise:

- İşgörene çok, ilişkiye az önem verirse misyoner,
- İş veya ilişkiden herhangi birisine özen gösterilmesi gerekirken tümüne fazlaca özen gösterildiği takdirde uzlaştırıcı,
- Göreve çok fazla, işgörene az ilişki gösterilirse otokrat,
- Düşük görev ve düşük ilişki sergilerse ilgisiz olarak adlandırılmaktadır.

2.3.1.4 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

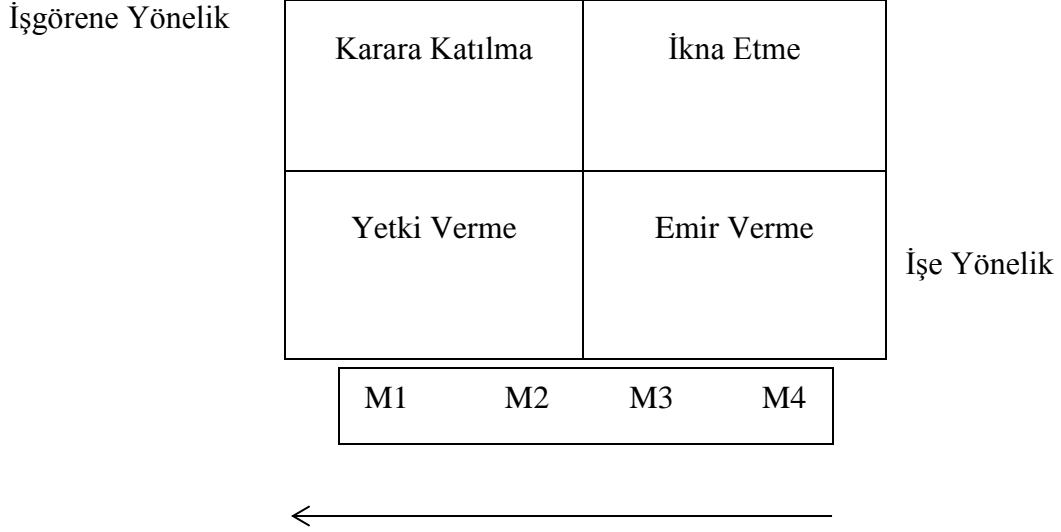
Bu kuram Paul Hersey-Kenneth Blanchard çalışması sonucu gelişmiştir. Buradaki temel varsayım etkili liderlik davranışı ve grubun olgunluk seviyesi arasındaki ilişkinin tutarlılığına dayanmaktadır (Çelik, 2000: 28). Bu yaklaşımda yetenek ve isteklilik düzeyleri çok düşük ile yüksek arasında yorumlanır. Dört düzeyden bahsedilen bu yaklaşımda;

Birinci düzey M1: Çalışan bilgisinin az çalışma isteğinin düşük olduğunu,

İkinci düzey M2: Kabiliyetin düşük, çalışma arzusunun yüksek olduğunu,

Üçüncü düzey M3: Kabiliyetin gerekli olduğunu,

Dördüncü düzey M4: Hem istek hem de kabiliyetin varlığını vurgulamaktadır (Ekici, 2006: 121).



Şekil 2.5 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Richard L.Hughes. ROobert C. Ginnett. Gordon J. Curphy. 2002, Leadership, Newyork: McGraw- Hill Companies Inc,S.365

2.3.1.5 Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımın mimarları Victor Vroom ile Phillip Yetton 1973 yılında geliştirmeye başladıkları yaklaşımda liderin görevini karar verme noktası üzerinde buluşturmuş sonra bu yaklaşıma 1980'li yıllarda Arthur G.Jago'da katılınca 1988'de bu yaklaşımın son haline ulaşılmıştır (Begeç, 1999: 55). Bu modelde bazı durumlarda astların ortak katılımının daha doğru kararlar almaya yönlendirdiğine ulaşılmıştır (Ekici, 2006: 123).

Bu model normatiftir. Bilginin kaynağı çalışanların karakteristik özellikleri nedir gibi soruların sebeplerini oluşturan şeylere cevap aramaktadır. Karar verme biçiminin belirlenmesi için bir çok kural vardır.

Otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru yönelen beş liderlik şekli vardır. Bunlardan hangisinin seçilmesi gerektiği sorusuna cevap aranır. Karar verme süreci karmaşık bir süreç olduğundan dolayı astların karar verme davranışında nasıl

buldukları, karşılaştıkları sorunlar gibi noktaların üzerinde durulur. Etkili liderlik ise duruma en uygun davranış şekline bağlıdır.

Tablo 2.2 Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin Astlarını Karara Katmaya Yönelik Cesaretlendirme Düzeyi
Lider var olan bilgiler ışığında görüş bildirir	Düşük (Otokratik) 1
Lider takipçinin görüşüne bakıp, kararları kendi alır	2
Lider astlar ile şahsen görüşüp düşüncelerini alıp kararı kendi alır	3
Lider problemi üyelerle konuşur, onları toparlayıp kararı kendi alır	4
Lider grup üyeleri ile problemi konuşur, üyelerle beraber karar alır	5 Yüksek (Demokratik)

Kaynak: (Çelik,2000:25).

Tablo 2.3 Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması

Kuram	Lider Davranışı	Durumsallık Değişkeni	Lider Etkililiği Ölçütü
Fiedler	Görev ve ilişki yönelimi	Grup havası, Görev yapısı, Liderin gücü	Performans
House	Destekleyici, Emir verici, Katılımcı, Başarı eğilimli	İşgören özellikleri, Görev özellikleri	İşgörenlerin iş doyumunu ve iş performansını
Vroom ve Yetton	Otokratikten Demokratiğe	Kararın niteliği, kararın kabulü	Kararın kalite ve işgörenlerce kabulü

Kaynak: (Çelik, 2000: 26).

2.3.1.6 Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in Lider Davranış Süreci

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in yaptıkları çalışmada yöneticilerin sorumluluklarını yaparken ne gibi problemler ile karşılaştıklarını yansıtmaya çalışmışlardır. Çağdaş yönetimde idareci ve çalışanlar arasında görülen ilişkilerde demokratik bir tavır görülmüştür. Önceki dönemlerde problem görüldüğünde fazla üzerinde durulmazdı ve yönetimdeki başarı idarecinin kabiliyetine zekasına, hızlı kararlar alabilmesine bağlıydı. Bu sonuç sonrası lider ve izleyici tanımı oluşmuştur.

Bu yaklaşıma göre idareciler altında çalışanların davranış ve istekleri ile paralel bir şekilde liderlik stilini belirleyebilir. Fakat gerçek hayatta istenen yöneticilik üstün isteklerini alta aktarmaktır. Yönetici etkin olmak istiyorsa üst ve ast arasında esneklik göstermesi gerekmektedir (Begeç,1999: 35-36).

2.4 Post Modern Liderlik Yaklaşımı

Alternatif yaklaşımlar da denilen ve içinde bulunduğumuz global rekabet ortamında örgütlerin verimliliğini artırmak için çalışmacılar tarafından bir çok yeni liderlik yaklaşımı türetilmiştir.

Bu yaklaşımların doğuşunda şüphesiz gelişen şartların faydası olduğu gibi değişen birey düşüncelerinin de faydası olmuştur.

Bilgi çağının etkisiyle eskiye nazaran daha donanımlı, çevresiyle daha alakadar, sosyal alanda kendisini geliştiren ve özgürlükçü dünya bakışı ile dik bir duruş sergileyen kişiler ortaya çıkmıştır. Bu özelliğe sahip bireyler kendilerini adeta bir fanusa kapatan, sınırlayan ve şekillendiren eski tip yönetim kalıplarının duvarlarını yıkmaya başlamış ve kendileri için daha girişimci ve daha özgürlükçü ve daha dinamik bir dünya tasarlamının gayreti içine girmişlerdir (Çağlar, 2004: 101).

Hem dış dünyadaki müşterilerin talep ve bilgi seviyesinde izlenen değişiklikler hem de idarecilik alanında meydana gelen değişimler ve gündeme gelen eskiden olmayan

olgular, liderliğin sahasında da yeni teorilerin doğmasına sebebiyet vermiştir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Post-modern dönemde yeni bir çok liderlik tarzları da geliştirilmiştir. Stratejik liderlik, Karizmatik liderlik, Dönüştürücü liderlik ve Vizyoner liderlik tarzları daha çok bu son dönemlerde geliştirilen liderlik tarzları olarak görülmektedir.

Tablo 2.4 Liderlik yaklaşımlarının gelişimi (Çakınberk vd.,2011: 17).

Geçerli yaklaşım	Geçerli Periyot	Yaklaşımın Özeti
Büyük Adamlar Teorisi	1950 Öncesi	Lider sözde tarihin seyrine karar verir
Geleneksel/ Özellikler Yaklaşımı	1910'dan 2.Dünya savaşına kadar	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
Liderlik Yaklaşımları/ Davranışsal Yaklaşım	2.Dünya savaşından 1960'lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
Durumsallık Yaklaşımı	1960-1980 arası	Herkese uygun, sabit, en iyi liderlik yoktur.
Yeni liderlik yaklaşımları	1980'lerden günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı (karizmatik liderlik)

Kaynak: Yuan-Duan, L. Ve Chang, Ya-Fu.2006:264;Akt:Aksel,2008:34.

3. Liderlik Tarzları

Her liderin duruşu, anlayışı, davranışı ve bakış açısı izleyenlerine bir tarzı ifade eder. Önder ve idarecilerce benimsenen ve idarecilik algılarını vurgulayan uygun önderlik stili, yönetilen grubun başarıya erişilmesinde mühim bir etkindir. Çünkü liderlik tarzı liderin grup amaçlarına ulaşmasında, karşılaşılan problemlerin üstesinden gelinmesinde, çalışanların motive olmasında etkili olan bir davranıştır.

Liderliğin tanımı yapılırken tüm insanlar tarafından kabul edilen uzlaşmış bir açıklama bulunmadığı gibi sadece bir önderlik stilinin olmasının beklenmesi de mümkün görünmemektedir. İçinde bulunulan şartlar liderliğin yaşanmakta olduğu zaman dilimi ve önderin bireysel niteliklerine dair gerçekleşen çalışmalar pek çok önderlik stilini gözler önüne sermiştir. Literatürde yer alan liderlik tarzları ise şu şekildedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 51).

3.1 Geleneksel Liderlik Teorileri

Gelenekçi ya da klasik önderlik yaklaşımları içerisinde özellikler yaklaşımı ve davranışçı yaklaşımlar yer almaktadır. Önderlik tarzları olarak ise bu teorinin kapsamına giren liderlik tarzları Bürokratik, Otokratik, Demokratik ve Serbestiyetçi liderlik tarzları olarak ifade edilebilir. Şimdi sırasıyla bu tarzları inceleyelim.

3.1.1 Bürokratik Liderlik

Yasalar, tüzükler ve yönergelere bağlı kalarak önderlerin çalışan tavrı içerisinde farklı anlarda “kurallara göre karar” vermelerinin altını çizmektedir. İşletmenin ofislerden yönetilmesi ve liderin ofis memuru gibi davranması gereken durumları belirtmektedir. Bu tarzda, organizasyonda görevli kişilere ayrı görev tahsis edilir. Hatalı iş yapanlar ikaz edilir. Halk dilinde bu tarz artık kırtasiyecilik olarak da ifade edilmektedir. Bu liderlik tarzını benimseyen bireyler esas hususlarda iznine başvuru yapan birey olup astların dilek ve ihtiyaçlarını samimiyetle dinlemeye çabalar (Dexter, 2009: 5).

3.1.2 Otokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında organizasyonda yetkiler ağırlıklı olarak liderde toplanmıştır ve genelde tüm kararlar liderin kendisince verilmektedir (Bolden vd., 2003:10). Liderin

kesin talimatı olmadan hiçbir insan hiçbir işlem uygulayamaz (Türk ve Süngü, 2004). Liderin dominant ve cesur bir niteliği vardır.

Diğer bir ifadeyle, amaçların, planların ve stratejilerin tespitinde altta çalışanlara söz hakkı verilmemektedir. Lider, talimatlarına kayıtsız koşulsuz tabi olunmasını ve kendisine sonsuz güvenilmesini ister. Bu nderlik tipinin başarıya ulaşması için önderin şahsiyetiyle ve sevilip sayılmasıyla bağ kuracak seviyede güçlü bir insan olması gerekir (Yrk vd., 2011: 105).

Bu tarz aslında daha çok aile baskınlığı olan toplumlarda büyümüş ve eğitimlerini almış bireylere uygun görünmektedir. Toplum, aile ve eğitim yaşantısından devlete kadar fazla gelenekçi, büyüklerine karşı çok saygılı ve son kararı büyüklerinden talep etme tavrı sergiliyorsa, bu tarz toplulukta liderlik yapanlardan tam güç kullanımı beklenir.

Otokratik liderler güçlerini ve yetkilerini bir başkasına devretmeden tüm kararları tek başına alır, altta çalışanların karar verme aşamasına katkıda bulunmalarına olanak tanımazlar. Bu tarzda idare edilen işletmelerde karar verme aşaması diğer tarzlar ile yönetilen işletmelere göre daha da hızlanır ancak ekip anlayışı kurulmaz, gereken koordinasyon temin edilemez (oroğlu, 2003).

Bu nderlik stilinde bütün yetkiler liderin elinde toplanmıştır ve genellikle tüm kararlar lider tarafından alınmaktadır. Başka bir anlatımla, örgütte hedef, plan ve stratejilerin tespitinde astların bir karara katılma lüksü olmamaktadır. Böyle bir önderlik anlayışının başarıya ulaşması için önderin akıllıca davranış gösteren birisi olması şarttır (Newstrom ve Davis,1993: 9,227).

Bu tarz önderlerin (yani otokratikler) genelde merkezi gücü vardır. Grupta son sözü kendileri söylemektedirler. Otokratik liderler, iş görenlerine motivasyon yüklemede legal kuvvetlerini dl verme yetkisini ve baskıcı tavrını kullanmayı tercih etmektedirler. Bu tarz liderler, işle alakalı mevzuların tamamını önceden tespit ederek astlarına aktarırlar ve astları ne yapacaklarını bu şekilde önceden öğrenirler. Otokratik liderler g ve yetkinin tümüne sahiptirler.

Otokratik liderler aslında takipçileri yönetimin dışında tutmaktadırlar. Onlar yalnızca tepeden gelen talimatları sorgulamaksızın yapmakla ykmldrlar. İdari

yetkinin tümü liderde toplanır (Eren, 2001: 453). Bu da merkezden denetim, ödül verme, cezalandırma, övgü veya yerme neticesine ulaştırır.

Bu önderlik stilinde önder bir strateji belirlemekte, buna dair grup yapısını düzenlemekte, görev şekillerini organize etmekte, takipçilerden tayin edilen şeyleri yapmalarını beklemekte, takipçilerde bunu birebir yerine getirmektedir. Eğer lider/yönetici, kişilerin savsakladıklarına, düzgün çalışmadıklarına veya motivasyonlarının eksikliğine inanmışsa, işletmede koordinasyon ve bireysel sezgileri güdülemiyorsa, karşılaşılan netice baskın bir durum ve baskın önderlik stili olarak görülecektir (Tengilimoğlu, 2005: 7).

Bu tarzı benimseyen bir lider grubun amaçlarını, politikalarını ve stratejileri kendisi belirler. Güç ve karar alma sorumluluğu lidere odaklıdır.

Örgütün eylemlerinden kendini uzak tutar. Lider yönettiği toplumun bilmesi gereken detayları kesin sınırlarla belirler (Ekici, 2006: 60).

Bu tarz liderler grup üyelerinin kendisine itaat etmesini isterler. Bu şekilde örgüt başarısı üst seviyededir. Lider bir itici güçtür. Hızlı karar almak gerektiği için zaman tasarrufunun sağlandığı da bir gerçektir. Ancak bu tarz liderlik ile yönetilen gruplarda grup faaliyetlerinde bir tatminsizlik olması da kaçınılmazdır. Güçlü bir irade tarafından sevk ve idare sağlandığı için verim yüksek ancak kalite düşüktür. Elverişsiz çalışma ortamı, iş tatminsizliği, moral bozukluğu gibi durumlar ise otokratik liderlik tarzının olumsuz sonuçları arasında yer alır. Grup üyelerine fazla yüklenilirse onların iş adaptasyonlarını engelleyen bir durum da söz konusu olabilir (Ekici, 2006: 61).

Günümüzde daha çok askeri alanda etkisi görülen bu liderliğin en önemli eksikliği de önderin yüksek derecede egoist oluşu ve takipçilerinin inandığı şeylerin ve düşüncelerinin önemsenmemesidir (Ekici, 2006: 61).

Bu liderlik tarzının dezavantajı, liderin çok fazla bencilce tavır sergilemesi, örgüt üyelerinin karar, inanç ve hislerini görmezden gelmesidir. Bu durum örgüt üyelerinde psikolojik anlamda tatminsizlikler doğurmaktadır. Zaman sonra yönetime karşı kin, moral eksikliği, örgüt içi zıtlasma, çatışma ve anlaşmazlıklar olmaktadır. Girişimci ve yenilikçi eylemler azalmaktadır.

3.1.3 Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzı, yönetimde birey ilişkilerini önemseyen daha çok neo-klasik dönemde ün kazanan bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderler sadece kendi becerileri ile değil, gruptaki diğer insanlara da sorarak ve o insanların görüşlerine başvurarak görevi uygulamaktadır. Bu tarz önderler, gruptakilerin içte yer alan faktörler ile güdülendiklerine inandıklarından iyi işleri övme tutumu sergilerler (Yörük vd., 2011, 105; Türk ve Süngü, 2004).

Grupta yer alanlar önderden yardım almayı, denge sağlamayı, iş odaklı ve izin verici tavır göstermeyi de öğrenir. Bu şekilde iş görenler kendilerinin de katıldığı karar alma süreciyle birlikte organizasyonun etkinliğini beraber yükselteceklerini bilir. Gruptakiler inisiyatiflerini, riski alırlar ve benzer pozisyondaki iş arkadaşlarıyla rahatça iletişim kurabilirler.

Hem önderlerini belirleyebilir hem de her alanda destek verebilirler. Grup toplantısı, strateji seçimi, teknik rehberlik ve görev koşullarının rahatlıkla tespiti çalışma içinde var olabilir.

Bu tarz liderlik, yardımlaşmayı artıran bir alanın kurulmasına, idareci ve işçi arasında pozitif ilişki olmasına, motivasyonun artmasına ve samimi olarak memnun olunmasına vesile olabilir (Thompson, 1998).

Bu tarz liderler, yönettikleri grupta beyin fırtınasına ve tartışmalara müsaade ederken ekiple karar almayı teşvik ederler. Çalışanlara bilgi veren ve çalışanların yorumlarını önder ve grubuyla konuşmalarını, teklif ve değerlendirme yapmalarını teşvik eden, kudretini çalışanları ile beraber yetkiden temin eden, karar verme sürecinin içine çalışanlarını da dahil eden bireylerdir. Bu tarz önderler, iş doyumuna fazlaca ulaşırken, kaytarma yapmazlar ve buldukları iş yerlerini hedeflenen noktaya taşırlar (Güney, 1997; Şimşek, 2005).

Demokratik/katılımcı liderlik tarzında lider, iş görenlere danışmanlık ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma anına iş görenlerin katılımına özen gösterir. Kriz günleri haricinde, örgüt amaçlarını grubun kararları doğrultusunda yönetir. Astların planlama, karar alma ve örgütleme eylemlerinde bulunmalarını sağlar. Çalışanlar

kararlarının sorumluluklarını yüklenirler. Kararları ise sağlam ve düzeyli olur. İş görenlere kibarca yaklaşılır ve onlara gereken önemi verir. Ceza vermekten ziyade hediye verme mekanizmasını kullanır (Şimşek vd.,2001; Şahin vd., 2004).

Bu tarzı benimseyen liderlerin olduğu örgütlerde tüm politikalar örgütte analiz edilerek eksiksiz bir hareket planı tasarlanır. Liderler eleştiri ve övgü sözlerinde örgütün üyesiymiş gibi nesnel davranırlar. Karar alımında liderin varlığı kaçınılmaz olmasına rağmen faaliyetlerin lidersiz de gerçekleşebileceği bu liderlik tarzının en belirgin örneğidir (Ekici, 2006: 62).

Demokratik-katılımcı önderlik (Democratic Participative Leadership) stilinde, önder idare gücünü takipçilerle bölüşme eğilimindedir (Eren, 2001: 453). İşgörenler işlerine etki yapan durumlar hususunda bilgilendirilmekte, düşüncelerini beyan etmeleri ve yeni öneriler sunmaları adına önder tarafından teşvik edilmektedir.

Bu tarz önderler, altında çalışanları etkileme adına daha çok bilgi yeteneklerini sergilemektedirler. Bu önderlik stilinde grup üyelerini amaca ulaştırma anlamında güçlendiren onların yetkilerinin ve sorumluluğunun açık şekilde yapılması, olumlu ve olumsuz görüşlerin de bu temaya uyduğu izlenmektedir.

Demokratik önderlik stiline temel niteliği, önderin proje ve stratejilerinin tespitinde örgütte yer alan diğer insanların da düşüncelerinden faydalanmak istenmesidir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Demokratik tarz bir üçlü oluşturan duygusal zeka yetilerine dayalı bir tarzdır. Ekip çalışması ve işbirliği, çatışma yönetimi ve etkileme. En iyi iletişimcilerin iyi dinleyiciler olduklarını düşünürsek, dinlemenin demokratik liderlerin ana gücü olduğunu da söyleyebiliriz. Bu tarz liderler iş görenlerin düşünce ve kaygılarını dinlemeyi onlarla alakalı gözükmeyi seven bir izlenim yaratırlar. Ayrıca işbirlikçidirler ve tepeden inme bir liderden daha ziyade ekip üyesi gibi çalışırlar. Grup içerisinde çatışma ve zıtlık istemedikleri gibi bir ahenk oluşturmayı, çatlakları gidermeyi, gedikleri onarmayı da iyi bilirler.

Demokratik yaklaşım en çok liderin hangi yöne gittiğinden emin olmadığı zamanlarda ve yeteneklerine güvendiği kişilerden yardım alması gerektiği durumlarda işe

yarar. Liderin sağlam ve kuvvetli bir bakış açısı var ise bu önderlik tarzı o bakış açısının nasıl uygulanacağına dair yorumların gün yüzüne çıkmasına ve bu uygulamayı yapabilmek adına yeni düşüncelerin oluşmasına vesile olur (Goleman vd.,2011: 78).

Elbette demokratik tarzında bazı zaman durumlarda sakıncaları olabilir. Lider bu yaklaşımı seçip sadece bu yaklaşıma göre davrandığında elde edilecek sonuçlardan birisi, düşüncelerin ve tartışılan şeylerin karma karışık olup bir türlü görüş birliğine varılamaması ve tek gözlemlenen sonucun ise bir kez daha bir araya gelmek olduğu, yorucu ve bir o kadar da sıkıcı bitmek bilmeyen uzun süren toplantılardır.

Görüş birliğine dayalı bir strateji oluşturma umuduyla çok mühim kararları bile ertelemeyi göze alan bir lider yürüdüğü yolda sendeleme ve düşme riski ile karşı karşıya gelecektir. Onun için bunun bedeli ise çatışmanın daha da tırmanması ile sonuçlanabilir (Goleman vd.,2011: 79).

3.1.4 Tam Serbesti Taniyan (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı

Serbest bırakıcı liderlik aktif olmayan ve liderlikten çekinen şekilde belirtilir. Bu tip liderlikte, liderde yöneltme ve yönlendirme minimum seviyededir.

Önderle gruptakiler arasındaki iletişim ve benzer eylemler az gerçekleşir. Yani idari güce duyulan gereksinimler azalmakta, gruptaki kişiler kendi kendilerine bırakılıp tüm üyelere imkanlar dahilinde hedef, plan ve strateji belirlemelerine yardımcı olunmaktadır(Bass, 1990: 20). Bu gibi şeyler önderlik özellikleri tam olmayan idarecilerde çokça görülmektedir (Karip, 1998).

Tam serbestlik sunan önderlik stilinde, iş görenlere amaç sunulur ve şahsi becerileriyle bu amaca varılması hususunda tam serbest halde bırakılırlar. Bu teorinin iş görenlerin özgürlüğünü yüceltme, özgür davranış sergileme hissiyatı gibi faydaları da görülmektedir. Eğer gerekirse dileyen insan dilediği kişilerle grup kurarak herhangi bir problemi çözmekte, yeni düşüncelerini denemekte ve sonuç olarak en uygun kararları almaktadır (Yörük vd.,2011: 104).

Liderin ise asıl işi para ve ekipman temin etmektir. Önder yalnızca bazı konularda düşüncesi istendiğinde düşüncesini bildirir ancak bu düşünce üyelerin eylemlerini sabit kılıcı özellikte olamaz. Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim uzmanlarının araştırmalarında, işletmelerin (AR-GE) araştırma geliştirme birimlerinde iş gören fazla bilgi, yetenek ve tecrübe sahibi kişilerin inovatif düşüncelerini büyütüp yüceltmelerinde böyle bir stilde önderlik seçilebilir (Eren, 1991: 376).

Kişiyeye tam serbestlik sunan bu liderlik stilinde, takipçiler kendilerini eğitip problemlerine en iyi çözüm bulma hususunda güdülenmişlerdir. Lider fikri sorulduğunda fikrini belirtir ve ana görevi kaynak teminidir (Arun, 2008: 11).

Bu tarz önder örgütte iş yüklenmemekte, kararını ertelemekte, geri bildirim beyan etmemekte, takipçilerin istek ve gereksinimlerini karşılamak için bir emek sarf etmemektedir (Hoy ve Miskel, 2010:396, Northouse, 2007: 179).

Bu önderlik ile takipçi performansı, tatmini ve güdülenmesi arasında eksi yönde ilişki bulunmaktadır (Rowold ve Scholtz, 2009:45). Tam serbesti tanıyan liderler, yetkilerini ve sorumluluklarını korumamakta ve yetki kullanma haklarını ise bütünüyle astlarına devretmektedirler (Eren, 2008: 457).

Bu liderlik şeklinde uygulama ile alakalı kararları çalışanların kendi başlarına kimseye danışmadan alması, tüm üyelerin kişisel düşünce ve hareketlerini eyleme dökmesi sebebiyle faydalıdır. Bu tarz önderlik biçimi, sorumluluktan çekinmeyen bireylerin bulunduğu anlarda görülebilir. Ancak bilgi seviyesi az, düzenli bir görev paylaşımı ve iş yüklenme duygusu bulunmayan insanların yer aldığı örgütlerde bu tarz önderlik şeklinin fayda sağlamayacağı da net bir neticedir (Şahin vd., 2004: 659-660).

Serbestiyetçi liderlikte grupların lidere olan bağılılıkları az ve grup üyelerinin arasındaki zıtlıklar fazladır. İşin yapılması grup üyelerine bırakıldığı için dikkat eksikliği ve acemi tavırlar sebebiyle verim gayet düşüktür. Faydalı tarafı ise bireysel eğitimi ve yaratıcılık becerilerini harekete geçirmesidir (Ekici, 2006: 63).

Tablo 3.1 Otoriter, Demokratik, Serbestiyetçi Liderlerin Özellikleri

Otoriter Liderlik	Demokratik liderlik	Serbest bırakıcı liderlik
1.Tüm stratejiler önder tarafından tespit edilir.	1. Tüm stratejiler önderin yönlendirmesi ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	1. Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarında en geniş özgürlük tanınır.
2.Teknikler ve eylem stili her zaman güce sahip olan tarafından bildirilir. Gelecekte olacaklar daima soru işaretidir.	2.Tartışarak eylem perspektifi gelişmiştir. Gruptakiler hedefe giden basamakları görür ve teknik destek gerekirse önder iki ya da daha çok olanak süreci önerir.	2. Önder tarafından farklı maddeler elde edilir ve kendisinden yalnızca bu bilgiler elde edilebilir. Görevin diğer kısımlarında bulunmaz.
3. Önder çoğu zaman görevleri ayarlar ve kime kimin destek vereceğini de söyler.	3. Kişiler kimle görev yapacaklarını seçmeye tek başına karar verebilirler. Görevin nasıl sürdürüleceği, iş paylaşımının ne türde olacağı gruptakilere bağlıdır.	3.Önder asla müdahil olmaz.
4. Kişilerin görevlerini analiz ederken galip olan hep kendisidir. Aktif kişilere gösteri yapma haricinde yaklaşmaz.	4. Övme ve yermesinde objektiftir. Olayları baz alır. Grupta samimiyetle çok görev almadan bulunur.	4. Kendisine sorulmadı ise bireyler ile alakalı değerlendirmede bulunmaz. Olayları düzeltmek gibi durumlara girmez.

Kaynak: (OKAKIN Neslihan ve TINAZ Pınar, 1997, S.3).

3.2 Modern ve Post Modern Liderlik Teorileri

Modern ve Post Modern Liderlik teorileri ise davranışsal yaklaşım ve çağdaş yaklaşımları içerisine almaktadır. Son yıllarda literatüre girebilen yeni birçok liderlik tarzı da bu kapsama alınmaktadır.

3.2.1 Dönüşümcü (Transformasyonel)Liderlik

Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) isimli eserinde dönüşümcü liderlik ilk defa telaffuz edilmiştir. Toplumsal bir kanı olan "dönüşümcü liderlik" terimi sonradan 1978 senesinde James McGregor Burns isimli araştırmacı tarafından sistemsal bir hale gelmiştir. Ona göre önder, gruptaki kişilerde üst seviyede motivasyon ve iş aşkı oluşturan bireydir. Ona göre günümüz örgütlerinde yeni sahalarda oluşturulması yeteneğine sadece bu liderlik tarzı sahiptir. Çünkü yeniliğin ve gelişimin ustasıdır. İyi bir gelecek dizayn eder, öngörülüdür, bakış açısı belirler ve bu bakış açısını etkili bir biçimde çevreye kabul ettirir, dolayısıyla yaşatmak adına beklenti yaratır (Hickman ve Bass., KLSP, 1997).

Bu tarz önderler çevrelerinde değişiklik yapabilen önderlerdir. Bu liderler çevre koşullarına yanıt vermez, kendilerine yeni alan oluştururlar (Avolio ve Bass, 1994: 3, Kirby ve Paradise, 1992: 303).

Burns 1978 yılında yazdığı "Liderlik" isimli eseri ile dönüşümcü liderlik tarzını literatüre eklemiştir. Burns'ün dönüşümcü liderlik tanımını, Bass 1985 senesinde çıkardığı "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" isimli eseri ile geliştirmiştir (Barbuto, 2005: 26). Öte yandan Bass'ın ortaya attığı ve sonraları Avolio ile geliştirdiği araştırmalar ışığında değişime uğramış olan çok faktörlü liderlik ölçeği, dönüşümcü tarzın gelişimine büyük oranda faydalar sağlamıştır (Avolio vd., 1999: 441).

Literatür incelendiğinde bu liderlik tarzının bireysel gelişme ile yakından alakalı olduğu söylenebilir. İşgörenlerin hayalleri ile yetenek geliştirmesine yardımcı olmak burada önem arz etmektedir (Çelik, 2000: 145).

Öte yandan dönüşümcü liderliğin gelişmesine fayda sağlayan (Podsakoff vd.,1990:107-142) uyguladıkları çalışmada dönüşümcü önderin tavırlarını bakış açısı kurma, kişilere örnek teşkil etme, gruptakileri amaçları kabul ettirmeye ikna etme, üzere altı ana başlık altında toplamışlardır.

Örgütlerde dönüşüm ve inovasyonu sağlayan bireyler, dönüşümcü önderler şeklinde ifade edilmektedir. Takipçilerinin ihtiyaçlarını, inanç ve değerlerini farklılaştıran insanlardır (Koçel, 2003). Bu tarz önderler grup adına güzel olacağına inandıkları bir şeyi

takipçilerin de özümsemesini sağlarlar ve ilerleyen yıllar ile alakalı farklı bakış açılarına sahiptirler (Ergeneli, 2006: 235).

Dönüşümcü liderliğin içeriğine biraz değinecek olursak karizmayı, aydın vizyonu ve kişisel fikirleri içerdiğini görebiliriz. Dönüşümcü liderlik, örgütte misyon ve vizyon düşleyebilen, işgörenlerin isteklerine tam anlamıyla cevap veren bir önderlik tarzıdır (Bass, 1990:21). Bu tip önderler işgörenlerin gelişmesini, sorularına kalıcı cevaplar üretebilmelerini, basmakalıp tahminleri revize etmelerini sağlar (Barling vd.,1996: 827).

Modern önderlik tarzlarından birisi olan dönüşümcü liderlik, takipçi ile lider arasındaki psikolojik yakınlık aracılığı ile takipçilerden beklenen ne ise onun daha fazlasının yapılmasının istenmesi olarak yorumlanabilir. Bu tip liderler takipçilerinin davranış, tutum ve değerlerinde dönüşüme gidebilen liderlerdir.

Takipçilerinin daha yeniliğe açık ve girişimci olmalarını sağlayarak dönüşümlere ön ayak olurlar (Kaygın, 2011: 5).

İngilizcedeki adı ile transformasyonel liderler, hem etkileşimci önderlik niteliklerini barındırıp hem bu niteliklerin yanı sıra daha geleceğe odaklanan bir idare stilini kabullenen, takipçilerine olaylara yeni bir vizyon ile bakma fırsatını sunan, grubun amaçlarına kendi şahsi amaçlarından fazla değer vermeleri hususunda takipçilerini ikna eden, gruplarında gereken revize ve yenilikleri uygulayarak maksimum verimlilik seviyesine erişebilmesi için var olan kuralları gözden geçirip yeni kurallar tezler ortaya koyan liderlerdir (Savaş, 1998, Koçel, 2001, Schermerhorn vd., 1995).

Dönüşümcü lider var olan durumla kalmayıp, farklılaşmaya yönelen bir bakış açısına sahiptir (Conger ve Kanungo, 1987: 639). Bu farklılaşan bakış açısı yönünde, takipçiler kendilerini liderleri ile özdeşleştirir, onun fikir ve düşüncelerinden faydalanır ve kendi düşüncelerini uygulayabilecek güdülenmeyi önderde hisseder. Önder, takipçilerinin gereksinimlerini, değer ve umutlarını analiz eder ve takipçilerinin davranış ve duygu dönüşümlerinin olmasına çabalar (Shamir ve Howell, 1999: 272). Takipçiler önderine güvenir, hayranlık duyar, bağlı ve saygılı olur (Barbuto, 2005: 26-27). Bu tarz önderlik adına işgörenlerin beklenenin üzerinde verim sergilemeleri ve kendi

kapasitelerini yenmeleri mühimdir. Nedeni ise işgörenlerin bu yönde güdülenmesidir (House vd.,1988:98-121; Yukl, 1989:251-289; Bass, 1998).

Liderlik literatüründe 1980'lerden itibaren önem verilmeye başlanılan stil dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderliğin doğması ve herkesçe bilinmesinde, yeni idare tarzları ve tekniklerinin, globalleşmenin, dominant rekabet ortamının vb. etkenlerin önemli etkisi olmuştur. Öte yandan "dönüşümcü" olmanın bir lidere vizyon ve davranış anlamında ne tür faydaları yarattığına ve bu liderliği nelerin etkili ve memnuniyet verici yaptığına dair çalışmalar devan etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 62-63).

Bu liderliğin klasik önderlikten farkı takipçilere odaklanmasıdır. Dönüşümcü liderler takipçilerine güvenmekte ve iki yönlü iletişim kurmaktadır. İşlemler hem tepe yöneticilerle hem de çalışanlarla ilişkileri gerekli kılmaktadır.

Lider, örgütsel talepleri başarma istikametinde işgörenlerin işlerini herkesin kolaylıkla anlayabileceği bir şekilde sokmakta ve bunu çeşitli hediyelerle beslemektedir. Tecrübe ve yeteneklerini kaynaklara ulaşmak ve onları eyleme geçirmek için, var olan ve gelecekte karşılaşılabilecek problemleri yanıtlamak adına grupta ve dışarıda harcamaktadır. Bu tarz önderler dönüşümün mutlaka yapılması gerektiğini söylemekte ve değişime sebep olmak adına müthiş çaba sarf etmektedir (Şimşek, 2006: 27).

Bu tarz önder takipçileri için örnek model olacakmış gibi tutarlı davranış gösterir. Önder etrafındakiler tarafından gıpta edilen, sayılan ve kendisine güven duyulan bireydir. Dönüşümcü önder, sahip olduğu mühim değerleri gündeme çıkararak bu değerlerin haklı olduğu görüşünü öne sürer. Aynı zamanda güçlüklerin üstesinden gelerek takipçilerine güvenme hissini benimseten önder, hedeflerin, bağlı olmanın değerini ve kararın ahlaki neticelerini de takipçilerine sunacaktır. Bu halde takipçiler lideri bir idol gibi görüp idare tarzında ona benzemek için uğraşacak, kendilerini ortak amaç veya bakış açısı kapsamında onunla bir tutacaklardır (Demir ve Okan, 2008:76).

Bu tarzı kabullenen liderler, takipçilerinin şahsi desteklerine, aydın girişimlerine, güdülenmelerine değer vermekle birlikte, onlar için uygun gördüğü veya kendisine teklif edilen yükselme ve statü değişikliklerini gerçekleştirmektedir.

Lunenburg'a (2003) göre, çoğu önder tavrı dönüşümcü önderliğin unsuru gibi bilinmektedir (Lunenburg'dan aktaran: Şimşek, 2006: 27-28).

Liderlikte bazı noktalarda değişim görünmektedir. Bunlar; idealize edilen etki, motive duygusu, aydın bakış ve kişisel önem vermedir. İdealize edilen etki, üyeler için model gibi olabilen idarecileri belirtir. Bu şartlarda grupta doğru kararları vermek adına üyeler tarafından idarecilere güven duyulur ve hürmet gösterilir. Motive duygusu kriterinde, önderin bakış açısı önem verdiği şeyler takipçilerinin güvenlik ve isteklerinin edinilebilirliğine dayanır.

Aydın bakış, önderin takipçilerine meydan okuyan ve dikkat çeken işler vermesinin, onları kendi sorunlarını gidermede güdülemesinin seviyesiyle alakalıdır. Kişisel önem verme ise, üyeleri amaçlanan noktaya taşımak amaçlı güdüleme, takipçilerinin gelişimi için gereken şeylere ve kişisel talep ve gereksinimlerine değer vermekle ilgilidir (Hall vd., 2002: 1-2).

Bu liderlik stili çağımızın belli olmayan ve karmaşık şartlarındaki gelişmelere uymakla ihtiyaç görülen bir takım nitelikleri (değişimi okuma, cesaret sahibi, karşılaşılan bazı zorluklarla savaşıma becerisini barındırma vb.) kucaklayan bir önderlik stildir. Dönüştürücü veya değiştirici (transformasyonel) önderler, kendisine tabi olan çalışanlar oluşturmaktan ziyade, özgür, eleştiri yapabilen ve böylelikle organizasyona kendi düşünceleri doğrultusunda mühim katkı yapabilecek, inovasyona önem veren ve girişimci çalışan yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Risklere meydan okur, yanlış yapmaktan çekinmezler. Yanlışların kendisi adına bir gelişim hediyesi gibi olmasının bilincindedirler. Özetleyecek olursak bu tip önderler reformist, dönüşümcü ve girişimci bir karakteri barındırırlar (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Transformasyonel liderlik, eşitlik, adalet, özgürlük ve kardeşlik gibi geniş bir alanı kaplayan ortak konularla alakalıdır. Bu liderlik şeklinde örgüt ile sosyal çevre arasındaki ilişkilere ve örgütün ana hedeflerine değer verilmektedir. Bu liderlik şekli yüksek hedeflere bağlı, işgörenlerin pragmatik ve tekdüze emeklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ortak hedeflerin asıl amacı kişisel ve grupsal hedeflerin kolaylıkla gerçekleşmesine imkan sağlamaktadır. Transformasyonel liderlikte bireylerin sahip

oldukları eylemsel tavır, inanç ve değerleri, yüksek seviyede kendi merkezli alturistik (başkalarını düşünür) tutum, inanç ve değerlere dönüşmektedir (Starratf, 1995: 110).

Transformasyonel liderlere göre başarılı olmanın birden fazla yolu vardır. Onlar belki takipçilerin nezdinde karizmatik bireylerdir ve takipçilere ilham verirler. Transformasyonel liderler kendilerini takip edenlerin duygusal ve entelektüel taleplerini karşılarlar (Bass,1990: 21).

Bu liderlik tarzına dair getirilen yaklaşımlar ve dönüşümcü lider davranışının çözülmesi liderlerin etkililiğine farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu tarz liderlerin başarılı olmasındaki ana etken duruma bağlı şartlar ve ilişki şeklidir (Çelik, 2000: 146).

Dönüşümcü liderlik stiline meydana çıktığı yıllardan bugünlere dek uzmanlar tarafından özümsemesi gereken etkili bir liderlik stili olarak incelenmiştir. Dönüşümcü liderler işgörenlerin beklenenden yüksek performans sergilemelerini temin ederek onların davranışlarında etkilenmesinde rol almaktadır (Podsakoff vd., 1990: 109).

Dönüşümcü liderlik, yeni liderlik paradigmasının önde gelen, son yılların gözde tarzlardan biri olarak benimsenmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve çalışmalarında yüksek derecede değer kazanan ve herkes tarafından ilgi ile izlenen bir tarzıdır (Keçecioglu, 1998: 27).

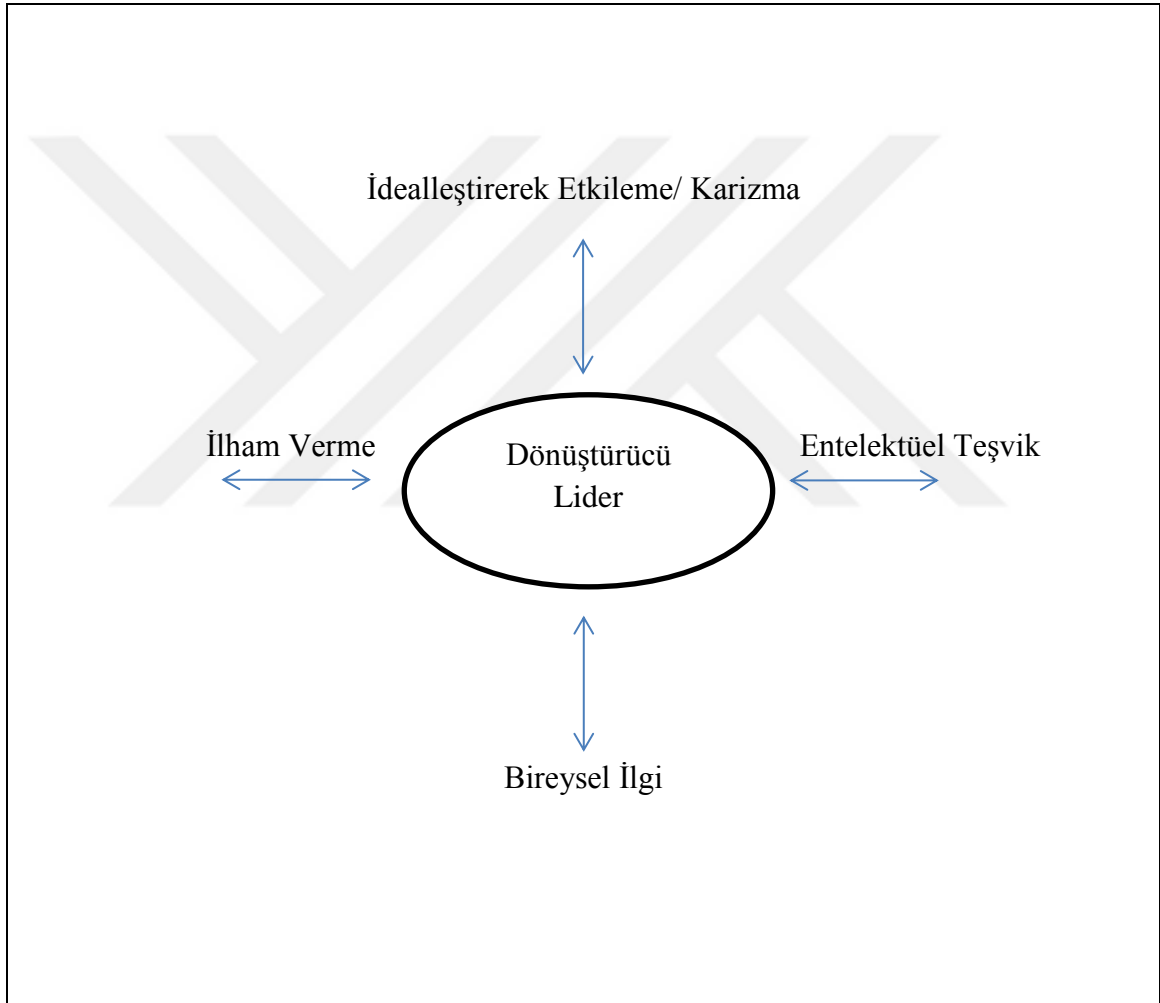
Şekil 3.1’de ifade edildiği üzere bireysel ilgi ve entelektüel teşvik liderle takipçisi arasında bir yakınlaşmaya sebebiyet verir (Kaygın, 2011: 75).

Burada bireysel ilgiden kasıt işçilerin isteklerini, duygu ve düşüncelerini analiz etme çabasıdır. Entelektüel teşvikten kasıt ise işgörenlerin yeni yaklaşımları test etmeleri için düşünceleri eleştirilmeden cesaretlendirilmelerini konu edinir. Çalışan burada eleştirilmemelidir çünkü lider ile işgören görüşü daima farklı olacaktır (Kaygın, 2011: 77).

Farklılaşma hayatın her yanında olduğu gibi liderlik alanında da baş göstermiştir. Yaşadığımız çağa çeşitli isimler getirilmiştir. Örneğin; Atom çağı, Bilgi çağı, Uzay çağı, Globalleşme, Bilgisayar çağı vb. Bu benzetmelerin arka planında da her zaman liderler yer almıştır. Bu sebeple günümüzde artık liderlik denildiği zaman dönüştürücü liderlik tanımı ilk olarak akla gelmektedir (Ekici, 2006: 133).

Dönüştürücü liderler aydın bakış açılarını üstün zekalarından ve kişisel teknik becerilerinden alırlar. İmaj ve semboller yaratırlar. Bireyleri cesaretlendirir, insanlara inanır, örgütsel değerleri devam ettirir, vizyonerdir ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahiptir (Ekici, 2006: 134).

Dönüştürücü lider emrindekilere farkındalık aşılar, bireysel ilgi çekmelerini sağlar, takıma bağlılıklarını geliştirir ve onların bilinç seviyesini artırır (Ekici, 2006: 134).



Şekil 3.1 Dönüşümcü Liderlik Tarzı Özellikleri ,Kaynak: (Kaygın,2011:75).

Dönüştürücü liderler çalıştıkları ortama bir ivme ve heyecan duygusu da katarlar. Astları ile güçlü bağlar kurdukları için organizasyon kültüründe köklü değişiklikler yapabilirler (Ekici, 2006: 135).

Dönüşümcü liderlik asırlardan beri karşılaşılan numunelerde görüldüğü üzere takipçilerin algılama, inanç, değerler ve gereksinimlerinin dönüştürülerek tavırlarında radikal gelişmeler oluşturulmasına bağlıdır. Bu tarz önderler, ilerleyen yıllar ile alakalı düşüncelerini altındakiler ile konuşan, onları aydın bir şekilde güdüleyen ve kişisel gelişimlerine önemli destek sunan önderler biçimde ifade edilmektedir (Yammarino ve Bass, 1990).

Bu tarz önderler, altındakilerin doğrular ve yanlışlar hususunda öğrenim seviyelerini yükselten ve onları grubun faydasına olan şeyler yönünde eyleme geçirebilen dolayısıyla örgütsel amaçların şahsi amaçlardan daha yüce algılanmasını sağlayan liderdir. Dönüşümcü liderlerde olan karizmanın öteki karizma unsurlu önderlik yaklaşımlarından ayrılan tarafı, takipçilere karizma ile beraber ideal bir etki de sunan önderlik tavrı oluşudur. Yani bu tarz önderlikte ifade edildiği şekliyle karizma, önder olmak için gereken ama dönüşüm süreci için yalnız başına eksik olan bir öğedir (Yavuz, 2009).

Son otuz beş yıla bakıldığında dönüşümcü liderliğin ulusal ve de küresel ölçekte akılları meşgul etme seviyesi ve tartışılma sayısı yükselmiştir. Önemli olan kuruluşların tekrar yapılanması süreciyle (re-organization) alakalı görülen problemler verimli bir liderlik tarzı adına ivedi bir arayışa girilmesine vesile olmuştur. Bu arayışın adı da “dönüşümcü liderliktir.”

Dönüştürücü bir liderin ortaya çıkmasında mühim etkenler yer almaktadır. Düne göre bugün artık değişim ve gelişim işletmeler için de sıradan bir olgu haline gelmiştir. Liderleri dönüşümcü olmaya zorlayan kriterlere baktığımızda İletişim, Bilgi, Kriz ve Kaos ortamları, Çok boyutlu düşünme gibi özelliklere ulaşıyoruz (Demirci, 1998: 81).

Bu tip liderler vizyonlarını sadece kendileri oluşturmamalıdır. Örgüt ile tartışılmış, üzerinde uzlaşma sağlanmış bir vizyon oluşturulmalıdır. Peki bireysel bir vizyon grup ile nasıl paylaşılabilir. İşte bu sorunun yanıtı interaktif ışık kaynağı ile 3D imaj yaratmaya hologram(üç boyutluluk) tekniğidir. Mintzberg ve Quinn(1996) bu yaklaşımı şöyle ifade etmiştir; Bir fotoğrafı kestiğinizde her parça tüm fotoğraftan bir parça yansıtırken, hologramı parçaladığınızda her parça tümü gösterir. Bu örnekten

hareketle bir grup insan ortak hedefi paylaşabilirse gruptaki herkes hedefi görebilecektir (Demirci,1998: 97).

3.2.2 Etkileşimci (Transaksyonel) Liderlik

Etkileşimci ya da transaksyonel önderler, işgörenlerin eskiden beri devam eden faaliyetlerinin etkili ve faydalı olması ya da iyileştirilmesi şartıyla görev yapabilme ve yaptırabilme şeklini tercih etmektedirler. Bu tarzı kabullenen önderler yetkilerini işgörelere ödöl verme ya da daha fazla emek harcamaları için para ve mevki hediyesi şeklinde tasarruf ederler. İşgörelerin üretici ve girişimci tarafları ile minimum seviyede alakadar olurlar (Eren, 2001:456-458).

Bu tip lideri daha da kapsamlı şekilde inceleyecek olursak az da olsa gelenekçi yapıya sahip olduğunu görürüz. Bu tip bir lider, geçmişte var olan müspet ve faydalı gelenekleri devam ettirme, bunları ileriki nesillere aktarma anlamında faydalı görevler yapar. Transformasyonel liderlik biçimi, girişim yapmak isteyen ve yenilikçi gelişim stratejileri takip eden organizasyonlarda etkili olurken, statik büyüme ve tasarruf yapma stratejisini önemsemiş organizasyonlarda ise transaksyonel liderlik tarzı etkilidir (Tengilimoğlu, 2005: 6)

Bu tip önderlik, grup amaçlarına dair fazla performansa karşın şahsi gereksinimlerin karşılanması biçimiyle izleyenlerin motivasyonunu kapsayan, geleneğe ve geçmişte olanlara değer yükleyen bir önderlik stildir.

Bu tip önderlikte genelde sıradan işlemlerin daha etkin yapılabilmesi amacı güdülen iken dönüşümcü liderlikte ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma daha sıcak bakılır (Eren, 1998).

Daha klasik ve normatif bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlik esasen önder ile takipçisi arasındaki bir takım şartlara bağlanarak gerçekleşen bir çeşit alışveriş ilişkisine dayanır. Bu tarz liderler takipçilerinin işlerini ve iş tanımlarını tespit ederek, onları belirlenen hedeflere sevk edip güdüleyen (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005), var olan idari

stratejileri en etkili ve kural ne ise ona uyan bir şekilde eyleme geçirmeye çabalayan liderlerdir.

Etkileşimci lider, takipçilerinin ilgilerini çekmekte olan öncelikli şeyleri tatmin için çalışır (Demir ve Okan, 2008:73). İşgörenlerin sorumlulukları, önderin onlardan talep ettikleri, işgörenlerin yapması şart olan işler, öndere itaat ve işleri tamamlamaları neticesinde kazanacakları ödüller açık ve net bir şekilde ifade edilir. Etkileşimci önderlik, önder ile takipçileri arasında dönüşüme bağlıdır. Bu tarz önderlik, bazı hediyeler vasıtasıyla takipçilerin önderi izlemesini amaçlayan, astların ve takipçilerin kurallara tam anlamıyla uymasının vurgulandığı, yalnızca ufak çaptaki ve genel dönüşümleri içeren bir önderlik tarzıdır. İki kişinin herhangi bir amacı gütmeksizin kıymeti tespit edilmeyen bir şeyi takas yaptıkları bir etkilenme zamanını kapsamaktadır. Bu anlatımla görüldüğü şekliyle bu tip önderlik, önder ve takipçisinin arasında bir tür dönüşümdür.

Bu tarza sahip önder, takipçilerin gereksinimlerini iki kesiminde faydalarının özümsemişi ve taçlandırıldığı, bağımlı bir ilişki kurarak gidermek için çabalar. Takipçilerinin amaçlarına varmalarına faydalı olur, takipçileri de önderlerine uydurur çünkü önderi takip etmenin kendilerine fayda sağlayacağını, zarar getirmeyeceğinin farkındadırlar (İşcan, 2006: 165).

Etkileşimci lider, hedefe varma anlamında takipçilerine fayda sağlamak ve hedefe varıldığında da pozitif feedback(geribildirim) vererek, takipçilerini para, statü, vb. somut motivatörler ile onurlandırmalıdır.

Hedefe varılmayan zamanlarda ise bazı yaptırımlar uygulamaktadır. Bu liderlik stilinde, daha fazla emek harcamaları için para ve statü ödülü iş yapmaktadır (Şimşek, 2006: 27).

Bu tip liderlikte, önderle izleyici arasındaki bağ, dönüşüm serilerini esas alır veya önderle izleyici arasındaki belirli bir uzlaşma tanzimiyle temin edilir. Bu liderler, talep ve hedefler bazında verimli olabilirler. Ancak etkileşimci liderler genelde takipçilerinin uzun süreli potansiyellerini iyileştirmeyi göz ardı ederler (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997).

Tablo 3.2 Transaksiyonel ve Tranformasyonel Liderlik

	Transaksiyonel	Tranformasyonel
Zaman Yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, ilerleyen yıllar
Eşgüdüm Sistemi	Kurallar ve yönetmelik	Amaç
İletişim	Dikey şekilde	Çok yönlü
Odak	Mali hedef	Müşteri
Ödül	Örgütsel dışsal	Bireysel, içsel
Güç Kaynağı	Mevki	Takipçiler
Karar	Merkezi	Katılımcı
Çalışan	Hiç olarak addetmek	Geliştirilen kaynak
İtaat	Talimat	Rasyonel izah
Değişime Dair Tutum	Çekinme	Çekinmeme
Yön verme Mekanizması	Kazanç	Vizyon
Denetim	Fazla uyum	Özdenetim
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal
Görev Tasarımı	Şahsi	Grupsal

Kaynak: (Çelik, 2000: 156).

3.2.3 Hümanist (Babacan) Liderlik

Bu stili benimseyen liderlerinin babacan hareketleri sergilediği görülmektedir. Önder bir baba gibi korumacı kollayıcı görevini almaktadır. Ödül verme mekanizmasını çoğunlukla kullanmaktadır. Duygusal yönlendirmeyle motivasyon sağlayan bu önder fazlaca insan sever bir önderdir. Mecbur olmadıkça cezai yaptırım tekniğini uygulamamaktadır (Deliveli, 2010: 15). Babacan önder devamlı kendi tutum ve davranışlarını gözden geçirerek grup üyelerine karşı açık, şeffaf ve candan davranmaktadır (Kissoon, 2005).

3.2.4 Karizmatik Liderlik

Bu tip liderler insanların değer, amaç ve gereksinimlerinde farklılık oluşturan engellemelere ve bireysel korkulara rağmen, bireylerin normalde yapmaları gerekenlerin de üzerinde emek sarf etmeleri için, onları güdüleyen ve motive olmalarını temin eden liderlerdir (Bakan, 2008: 6). Grubun üyelerini ardından sürükleyen bir tarzları vardır. Etkinlikleri çok yüksektir. Karar verme işlemini kendileri yaparlar ve söyledikleri tüm şeyler bir talimat gibidir. Bunun haricinde bireylere kendilerini güvende olacakları alanı sağlayarak yeni gelişmelere ilişkin birçok denemeler yapmalarını temin etmektedirler.

Sosyologların, siyasi tarihçilerin, siyaset bilimcilerin ortak fikri karizmatik liderliğin ilk önce Max Weber (1947) tarafından yorumlanmış bir teori olduğudur (Fiol vd., 1999: 450). Weber'den beri karizma, önderlikle alakalı fazlaca çalışmada yer almıştır. Fakat 1980'li senelere dek görülen araştırmaların neredeyse tamamında karizmanın tanımı, politik, toplumsal ya da dinsel önderlik etkilerini tanımlayacak şekilde izlenmiştir. 1980'li senelerin sonrasında ve de daha sonraki senelerde o günlere dek anlaşılma esrarengiz terimmiş gibi incelenen karizmanın grupsal önderlik anlamında tanımlanmasına, incelenmesine yönelik araştırmaların giderek arttığı açıktır.

Karizma çekiciliği vurgulamaktadır. Karizmatik liderlerin takipçi gruplarını hiçbir şey yapmadan ve demeden peşlerinden sürükleyebilme yetenekleri vardır (Koçel, 2001: 483). Bu tip liderlerin nitelikleri; heyecan veren bir bakış açısını barındırma, yaşantısı ile insanlarda gıpta uyandırma, coşkulu ve enerjik yaklaşımla diğer insanları güdüleme biçiminde ifade edilebilir (Carrel vd., 1997: 469-470). Genel anlamda bu tip bir önderde kişileri istenilenden fazla güdüleme becerisi olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005: 7).

Son yıllarda liderlik konusunda yapılan araştırmaların bazılarında, karizmatik liderlik üzerine yoğunlaşmıştır. Bu liderlik stiline göre karizmatik liderler şahsi yetenekleri yardımıyla kalabalık grupları etkilemektedirler. Bu kişilerin güçlü olma, hükmetme duygusu fazlalığından ötürü liderlik duygusu da fazladır. Görünüşü değiştirme, takipçilerine model görünme, güven aşılama, takipçilerinin güdülenmesini artırma vb. kabiliyetler, bu tarz önderde var olan özelliklerdir (Şimşek, 2006:25).

Karizmatik liderlere örnek vermek gerekirse en ünlü örnekler Martin Luther King ve Mahatma Gandhi olacaktır. Yeni karizmatik liderlik kuramları, karizmatik önderin ahlaki standartlarının yüksek olduğunu, kendi kendilerini başkaları uğruna feda

ettiklerini, sorunları çabucak çözdüklerini ve takipçilerine hareketleri ile örnek teşkil ettiklerini öne sürmektedir. Karizmatik liderler öncelikle tehlikeleri sezmekte sorunları bu şekilde ivedilikle çözmektedir. Bununla beraber kendilerine saygı ve sevgi duyulmasını temin etmekte ve takipçilerin talep ve değerlerine benzer davranışlar sergilemektedirler (Şimşek, 2006:26).

Türkiye'nin içerisinde olduğu 62 ülkenin orta kademedeki idarecilerin önderlik niteliklerini araştıran Den Hartog ve arkadaşları (1999) risk alabilme, sabretme, etkili karar alma, duygusal davranış, merhametli olma vb. karizmatik önderliğin niteliklerinin birtakım kültürlerde benzerlik gösterdiğini vurgulamışlardır. Ayrıca karizmatik önderliğin en uygun önderlik stili görüldüğü sonucunu izlemişlerdir. Aycan ve Fikret Paşa'nın (2003)'te Türkiye'de üniversitelilerle yaptıkları araştırmada bu tip önderlik stiline 1.sırada seçilen önderlik stili gibi görüldüğü anlaşılmıştır (Şimşek, 2006: 26).

Karizmatik lider takipçilerinin nezdinde kendilerinden çok yüksekte ve sıradışı güçlerinin olduğunu yansıtan liderlerdir. Bir sanatçı, tiyatrocü, sporcu ya da ünlü bir kişi ise bu karizmasını bir güç olarak gerek duyduğu anlarda kullanabilir. Zaten günümüzde fun club adı altında toplanan bireyler karizmatik liderlerini bu şekilde bir grup halinde de takip etmektedirler. Bu tarz liderler ellerindeki gücü ne zaman ve nasıl kullanacaklarını iyi bilir ve ona göre davranırlar (Ekici, 2006: 63).

Karizmatik liderlik, genellikle kaos ve karmaşa anında ortada görünen, kurtarıcı ve insanüstü özelliklere ve güçlü bir karakteristik yapıya sahip bireylerde tespit edilen bir önderlik stildir. Bu tarzı benimseyen önderlerde olan güçlü bireysel nitelikler, kendine güvenme, cesur olma, takipçide gıpta yaratma, inandırma kabiliyeti ve güdülemedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Karizmatik bir liderde olması gereken özelliklere bakıldığında; lider koşulsuz kabul eder, başarı hissi ağır basar, önder karşılıksız sevilir sayılır, takipçiler liderlerinden ve görüşlerinden emindirler (Demirci,1998: 146).

Karizmatik önderler, takipçilerin amaç, değer ve gereksinimlerinde farklılık doğuran; planlama, motivasyon ve gerçekleştirme ile başarılı olan, insanların beraber başaracakları ortak bir hedef seçen, tüm engellere rağmen çaba harcanması yönünde

telkin veren, onları güdüleyen ve dönüşüm stili dizayn ederek, takipçilerde duygu yoğunluğu oluşturan önderlerdir (Paksoy, 2002).

Geçmişe kıyas yapılırsa işgörenlerin öğrenim seviyeleri arttığından, yaptıkları işle bağları kuvvetlendiğinden, görevlerinde parasal talepler yanında daha çeşitli şeyler istediklerinden ötürü, geleneksel önderlik ve idare stilleri yeterli olmamakta ve bu yeni durumlara uygunluk sağlayan (self-leadership) (öze dönük önderlik) vb. bakış açıları doğmaktadır.

Öze dönük önderlik, kişilerin kendilerini etkilemek adına kullanılacak tutum ve fikirlere yönelen taktiklerin tamamıdır. Bu tip önderlikte, kişilerin şahsi tavırlarını denetim altına alması mühim görünmekte, kendilerini yönetmek adına yapmış oldukları şeyler de bu tarz liderliğin çerçevesinde yer alır (Paksoy, 2002).

Bu liderlik tarzında bireyler arasındaki farklılıkların ana sebepleri önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocukluk yaşlarında kişide oluşan bireysel farklılık, yaş ilerledikçe değişebilmekte ve gelişebilmektedir. Aynı şartlarda aynı çevrede yetişen insanlar arasında bile tıpkı ikiz çocuklarda olduğu gibi davranış ve özellik farklılıkları olabilmektedir (Begeç, 1999: 88).

3.2.5 Stratejik Liderlik

Pearce ve Robinson'a göre dönüşümü özümsemek ve dönüşüme uygun davranma stratejisi kurmak adına grup çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilme durumu stratejik liderliği ifade etmektedir (Besler, 2004: 18).

Ireland ve Hitt (1999, 43) tarafından ileriye aklında kurarak gelecek yılları analiz edebilme, şeffaf bir biçim sergileme, stratejik düşüncüyü öne çıkarma, grup adına daha güzel bir yarın oluşturma, bunları yapmak için kişilerle beraber çalışma yeteneği şeklinde bu tarz önderliği belirtilmiştir.

Bu tip önderlik tarzına eğilimli olan idareciler, “değişimi ateşleyen kişi” gibi görünürler ve işgörenlerine etik standartlara uyumlu iş şartları oluşturup, bu şartların devam ettirilmesini temin ederler (Thomas vd., 2004: 57).

Tablo 3.3 Stratejik Liderlik Uygulamaları

20.Yüzyıldaki Uygulamalar	21.Yüzyıldaki Uygulamalar
Çalışan gelişimi önemsendi	Sürekli gelişime yatırım yapılır
Yerel düşünülür	Global düşünülür
Büyük lider gibi hizmet verildi	Büyük grubun üyesi gibi davranılır
Sonuç odaklıydı	Sonuç ve süreç odaklıdır
Yaratıcılığa rehberlik etti	Yaratıcılığa serbestlik tanır
Hiyerarşiye göre iş yürüttü	İlişkilere dayalı iş yürütür
Saygıyı istedi	Saygıyı kazanmaya gönüllüdür
Çevresel değişime tepki verdi	Çevresel değişimi tahmin eder

Kaynak: (Besler, 2004: 19)

Stratejik yönetim anlayışı, değişime değişimlere uyumluluk anlamında yöneticiler açısından önem kazanmıştır. Hızlı gelişen günümüz şartlarında yönetimde sergilenecek stratejileri geliştirecek bir lidere ihtiyaç vardır (Ekici, 2006: 128).

Liderler örgütlerde stratejik yönetim süreçlerinden sorumlu kişilerdir. Bu kişiler stratejik liderlik özelliklerini taşımaları yönetimi etkin bir şekilde yapabilmek için de işgörenlerin katılımını sağlamalıdır (Ekici, 2006: 129).

Chicago Üniversitesinden Edward Wrapp'a göre stratejik liderlerde olması gereken özellikler:

- İyi politikacı olma
- Uzmanlık
- Zaman ve enerjik olma
- Tam bilgiye sahip olma (Demirci, 1998: 152)

Bu tarz liderlikte istenilen durumları başarılı bir şekilde yönetebilmek, yetki sahasını aşmamak, faaliyetleri bilerek gelecek vizyonu ile hareket etmek gerekmektedir. Stratejik bir lider; samimi duygularla yaklaşan, sıcakkanlı, gelişime daima teşvik eden, girişimci, cesur, girişken, şöhreti sevmeyen, soğukkanlı olan, dinlemeyi iyi bilen, karşısındaki kişilere güven duygusu aşıl原因an, sonuca odaklanan, araştırmayı ve eleştirmeyi seven, hatalardan dersler çıkaran bir birey olmalıdır (Çağlar, 2013: 203).

3.2.6 Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider grubun nereye gittiğini dile getirir, ancak oraya nasıl varacağını belirtmez insanları yenilik yapmaya teşvik ederken hesaplı risklere girmeyi ise serbest bırakırlar. Genel tabloyu analiz edebilmek ve belirli bir görevin oradaki yerini bilmek, insanların tutarlı adımlar atmalarını sağlar. Herkesin ortak hedefler için çalıştığı hissi ise ekibe bağlılığı geliştirir. İnsanlar örgütlerinden gurur duyarlar ve severek özenle çalışırlar.

Vizyoner liderin elde ettiği bir başka yarar ise en değerli elemanlarını elinde tutmasıdır. Vizyoner lider, çalışmalarının genel tablodaki yerini görmek adına insanlara ön ayak olmak sadece yaptıkları işin önemini değil nedenleri hakkında da açık bir düşünce geliştirmelerini sağlar. Bu tarz bir liderlik ise örgütün ve grubun strateji ve hedeflerine katılımı üst düzeye çıkarır.

İşletme okulu derslerinde en sık anlatılan klasik model bir liderliktir. İnsanlara devamlı olarak işlerinin daha büyük amacını anlatan bu tarz liderler her gün yapılan sıradan işlere bile büyük bir önem katarlar. Çalışanlar ortak hedeflerin kendi çıkarlarına uyduğunu düşününce de daha verimli ve hevesle çalışırlar.

Vizyoner lider kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve onu liderlik ettiği toplumun ortak değerlerine uydurur. O vizyona samimi bir şekilde inandığı için ise insanlara kararlı bir şekilde yön verir. Liderin vizyonu da içten olmaz ise insanlar bunu sezdiğinde lider yalnız kalmış demektir. Başkalarının ne yaptığını sezme, empati kurma yeteneği liderin gerçekten esinleyici bir vizyon sunacağı anlamına gelir ancak insanları yanlış okuyan bir lider asla esin kaynağı olamaz.

Vizyoner tarzın olumlu etkisini inceleyecek olursak, işler başıboş kaldığında, bir gidişat değişikliğinde, yep yeni bir vizyona gereksinim duyulduğunda özellikle etkili olabilir. Vizyoner tarzın örgütü kökünden değiştirmeyi hedefleyen dönüşümcü liderlere de sıcak gelmesi gayet doğaldır.

Vizyoner tarz her durumda işe yaramayabilir. Örneğin lider kendisinden daha tecrübeli olan büyük bir vizyon açıklayan uzmanlardan ya da gözlemcilerden oluşan bir ekip ile çalıştığında yetersiz kalır. Bu durum ise sinisizme yol açabilir.

Liderin vizyoner golf sopasını dört elle tutması genellikle mantıklı bir tutumdur. Topu tek hamlede deliğe atmasa da uzun vadede bu durum işe yarayacaktır (Goleman vd.,2011: 69-70).

Bu yaklaşım liderlik çalışmalarının tam merkezine vizyonu koymuştur. Bu tip liderlerin güç kaynağı oluşturacağı vizyonun ne olduğu ile ilgilidir. Hiyerarşik yapılardaki ast-üst ilişkileri bu tarz liderlerin yönettiği gruplarda tamamen farklılaşmıştır. Günümüz şartlarında vizyon oluşturma artık liderlerde aranan temel bir özellik olma durumundadır (Ekici, 2006: 137).

Vizyon geliştirmede lidere yardımcı olan bazı faaliyetler şunlardır:

- *Geçmişte yaşanan olayları inceleme
- * Diğer işletme ve Ülkeleri gezme
- * Çevrede olanları izleme sonuçlar elde etme
- * Bilimsel gelişmeleri izleme
- * Sosyo-ekonomik gelişmeleri inceleme
- * Gelecek ile alakalı yayınlar okuma, bilim kurgu filmleri izleme
- * Kültürel ve sanatsal faaliyetlere katılma, izleme
- * Tanınmış felsefecilerin yazılarını takip etme

Bu liderlik tarzının önemi, örgütün geleceği dair bir bakış açısı üretmesinden ileri gelmektedir. Geçmiş yıllarda yaşanan gelişmeler açık bir şekilde ifade edilmez ise örgütün geleceği ile alakalı sıkıntılar oluşabilir. Bu tarz liderler tam da bu sorunların çözümünde aktif rol alırlar (Çelik, 2000: 165).

Bu tarza sahip bir idareci, olayları diğer idarecilerden daha farklı yorumlama ve analiz etme yeteneğine sahiptir. Vizyoner lider aslında yeni bir çift göz ile geleceği okuyabildir. Bu modelde örgütün lideri gelecekte yaşanacakları daha iyi öngörebilen ve olacakları kestirebilen kişinin olduğu savunulur (Çelik, 2000: 168).

Vizyoner lider geleceğe daha farklı gözle bakabilir, sonra gördüklerini yetenekleri ile analiz eder. Bakış açısını diğer örgütün tüm departmanlarına iletir. Düşünce tarzı başkaları tarafından izlenebilir. Vizyon sonuç olarak bir ikna sözleşmesidir ve izleyenlerde coşku uyandırır (Çelik, 2000: 170).

Bu tip liderlik insanları topyekün etkileyen ve onlara ivme kazandıran vizyonları sağlama becerisidir. İnsanlar kendisi gibi olan diğerlerinin peşinden gitmezler, ortada duran bir vizyon var ise vizyonun peşinden giderler (Çelik, 2000: 170).

3.2.7 Hizmetkar Liderlik

Greenleaf'ın (1977) son çağı ele alıp geliştirmeye çalıştığı bu tip önderlik, bencil olmayan, kendinden önce başkalarının gereksinimlerini gidermeyi önemseyen liderlik tarzıdır (Stone vd., 2003, 349). Önder, aynı hizmetli şeklinde kendisine değil diğerlerine anlayış gösterecek biçimde liderlik rolünü özümsemelidir. Hizmetkar liderlik tarzında şahsi menfaatler önderi tatmin etmemektedir (Greenleaf, 1977).

Hizmetkar liderlerde bulunan özellikler; iyi bir dinleyici ve anlayışlı olmaları, karşısındaki ile empati kurması, kusurları kapatması, bilinçli bir birey şeklinde davranmaları, ikna kabiliyeti fazla, vizyon tasarlayan, koruyucu hisleri yüksek, bireylerin yetişmesine fayda sağlayan, birlik kurabilme olarak sıralanmaktadır (Russell ve Stone, 2002: 146).

Bu tip liderler alıcı olmamakla beraber sürekli kendilerinden bir şeyler verirler. Bir koltuk sevdaları olmadığı için makamlarına çakılı kalmaz, vazgeçmeyi iyi bilirler. Tüm iyi liderlerin yerlerini dolduracak bir lider yetiştirme hedefi olmalıdır.

Hizmetkar liderler, koltuklarını bırakacakları birini bulana kadar iş başında kalmayı tercih ederler ve o kişiyi bulduklarında 1 dakika bile koltuklarında durmazlar. Yeni gelen kişi eğer işe uygunsuzsa eski lider pozisyonunu yeniyeye devredebilir. Bunu yapmaları için belirli kriterler yoktur (Hesselbein vd.,2000: 314).

3.2.8 Etik Liderlik

Bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri tasdiklenebilir bir biçimde sevk ve idare etme kabiliyetidir (Brown vd., 2005: 120). Bu tarz önderlerin, işgörenler ve başka bireylerle bağ kuran düzeyde olması, ödül vermede, ceza vermede ahlaki kuralları benimsemeleri, ona göre hareket etmeleri umulur (Mayer vd., 2009: 1).

Bu tip önderler kişilerle çift yöne ilerleyen iletişim olanağı sağlar, karar alma süreçlerinde yol gösterir ve işgörenlerine çeşitli teşvikler vererek onlara hak ettikleri gibi ödüller verir. (Brown vd., 2005:120). Resick ve grubu ise (2006: 346) bu tarz önderin şu kişisel özelliğinden bahsetmişlerdir. Bunlar; düzgün karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, toplum/birey odaklılık, motivasyon sağlayıcı bir güce sahip olmak, cesaret verici, yetki ve sorumluluk verici, etik ve hesap verebilmedir.

3.2.9 Otantik Liderlik

Bu tarz liderler, iyimser, kendine güvenen, pozitif düşünen, dirençli, dürüst, prensipleri olan ve geleceğe bakan gelecek merkezli bireylerdir, değişim ve gelişim öncelikleridir (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Bu tarz liderler insanlara hizmet etmeyi seven, kendi gibi olan, merhamet ve tutku gibi duygular ile hareket eden, kendilerine karşı dürüst olan, kişiliklerinden ödün vermeyen, orijinal, toplumsal çıkarlardan mutlu olan, davranışlarının temeli değerlerinden oluşan bir tarza sahiptir (Kesken ve Ünnü, 2011: 107).

3.2.10 Eğitimsel Liderlik

Eğitici liderler çalışanlara yalnızca işin yapılmasını sağlayacak görevler yerine onları zorlayacak sorumluluklar vermeyi de iyi bilirler. Bu tür zorlamalar insanda olumlu bir etki yaratır çünkü insanlar kendi kapasitelerini aşip elde ettikleri başarılarından özel bir

haz duyarlar. Bu tür liderler kısa süreli başarısızlıklara da tahammül gösterirler. Çünkü bunun çalışanlarının hayallerine fayda sağlayacağını bilirler.

Eğitici tarz başkalarını geliştirme konusunu baz alır. İyi bir eğitici lider çalışanlarının potansiyeline duyduğu inancı ve ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarına dair beklentisini belli eder. Eğitici tarz aslında akıl hocalığı durumuna da dönebilir. Şirketlerin başarılı ve umut verici elemanlarını birer birer kaybettiği çetin rekabet ortamında işgörenlerine besleyici gelişim deneyimi kazandıran şirketler sadık eleman yetiştirmekte daha başarılıdırlar (Goleman vd.,2011: 72-73).

Eğitimsel liderler ortaya çıkan toplumsal gereksinimlere karşı daha çok sorumlu olmalı, sadece iş dünyasına değil aynı zamanda siyasal, kültürel ve sosyal değişimlere de alakalı olmalıdır (Çelik, 2000: 159).

4.YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN NASIL ALGILANDIĞI HAKKINDA YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR

Liderlik tarzlarını tespit etmeye yönelik daha önceden yapılan ve literatürde yer alan birkaç çalışmayı şu biçimde belirtebiliriz:

(Şafaklı,2005:132-143) K.K.T.C'deki devlete ait bankalarda görülen önderlik stillerini teşhis etmeye dair yaptıkları bir çalışmada, yoğun şekilde demokratik önderlik stiline görüldüğünü tespit etmiştir.

Tagraf ve Çalman (2009) ise Gaziantep'te ihracat ticareti yapan şirketlerde yaptıkları çalışmada, önderlik stiline şirketlerin ihracat başarısına katkısını teşhis etmiş, şirketlerdeki idarecilerin %85'inin demokratik önderlik stilini, geri kalan idarecilerin ise Otokratik önderlik stilini kabul ettiklerini görmüşlerdir. İlaveten demokratik önderlik stiline görüldüğü işletmelerin başarılarının ötekilere nazaran fazla görüldüğü neticesine varmışlardır.

İbicioğlu, Özmen ve Taş (2009) ise önderin yaşantısında büyüme zamanında arasında olduğu toplumsal yapının normlarının önderlik davranışına katkısını görmeye dair şirket yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmada, baskın bir babaya sahip insanların

ve otoriter tarzda öğretmeni olanların genel anlamda otokratik önderliğe yöneldikleri, sosyal norma uyma seviyesi fazla olan insanların fazlaca otokratik önderlik davranışını yansıttığı, hem de önderlik yaşı arttıkça tavırların daha da otokratik olacağı ve neticede baskılı biçimde yaşayan toplumların arasından otokratik önderler çıkardığı gerçeğine ulaşmışlardır.

Türkiye’de kamu haricinde yani özelde görev yapan orta seviye idarecilerinin önderlik stili ve işgörenlerin verimi, iş yetinmesi ve gruba bağlılıkla ilişkisini işe odaklılık ve insana odaklılık boyutlarında ölçen bir çalışmaya çeşitli sektörlerden toplam 320 birey katılım sağlamıştır. İşçilerden, var olan idarecilerinin önderlik tipiyle kendisi için uygun idarecilerin önderlik stilini ölçmeleri talep edilmiştir. İdarecilerden ise, kendilerinin önderlik stilini ve iş görenlerin onların önderlik stilini ne gibi algıladıkları değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İş görenlerin iş doyumu ve örgütsel bağ seviyelerine dair öz değerlendirmeleriyle idarecilerce yapılmış olan verimlilik değerlendirmesi gözlenmiştir.

Tespitler neticesinde, idarecilerin önderlik stiline genellikle ne bireye yönelen ne de göreve yönelen olduğu, fakat bireye yönelme istikametinde daha fazla yönelimin yer aldığı görülmüştür. Öte yandan iş görenlerin, hali hazırda hizmet veren idarecilerinin göreve yönelen taraflarının, bireye yönelen taraflarından yüksek seviyede algı oluşturduğu anlaşılmıştır.

(Bakan vd. 2013: 1) Kahramanmaraş ilinde önemli bir alan olan tekstil alanında, bayan işçilerin görev aldığı şirketlerde çalışan idarecilerin, önderlik stiline dair anlayışlarını öğrenme amaçlı bir saha çalışması uygulanmıştır. Saha çalışmasıyla ulaşılan neticeler Kahramanmaraş ilinde tekstil alanındaki idarecilerin önderlik stiline, bayan işçiler gözünden otokratik önderlik stili şeklinde anlaşıldığını göstermiştir.

(Yörük vd.,2011:1)’nin çalışmasında ise Türkiye’de çeşitli illerde görev yapmakta olan belediye başkanlarının önderlik stili incelenmiş bu önderlik stiline etki edebilecek olan çeşitli unsurlar seçilmek için uğraşılmıştır. İncelemeler neticesinde Türkiye’de belediye başkanlarının çoğunun demokratik önderlik stili uygulamaya çalıştığı, ayrıca otoriter ve tam serbesti tanıyan önderlik stilini de kabullenmiş başkanların da hiç de az sayıda olmadığı izlenmiştir. Çalışmada bazı belediye başkanlarının kabullendikleri

önderlik stilinde; yaş unsurunun, siyaset ile uğraşılan zamanın, nerede yaşandığının, geçmiş senelerde bu işlerin yapılıp yapılmadığının ve üyesi olunan partinin etkin olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Bir diğer çalışmada önderlikle alakalı farklı teori ve stiller görülmektedir. Bu önderlik teori ve stilleri kurumların ve işçilerinin verimliliği anlamında fazlaca önemlidir. Bu incelemenin niyeti İzmir ilindeki üç üniversite kurumunun iktisadi ve idari bilimlerinde ve mühendislik fakültelerinde okuyanların önderlik stilini tespit etmektir. İnceleme neticesinde okuyanların cinsiyet, okul tipi ve sınıfı ile önderlik stili bağı görülmüştür. Diğer taraftan okuyanların maddi seviyesiyle önderlik stili arasında olumlu bağ görülemediği (Demir vd., 2010: 129).

Bir başka araştırmada (Bakan,2008:1) “liderlik” ve “örgüt kültürü” tiplerine dair idareci anlayışlarıyla demografik niteliklerindeki bağa bakılmıştır. İnceleme dataları, Kahramanmaraş ilinde iş yapan 12 şirkette görevli idarecilere yapılan anketle tespit edilmiştir. Katılımcılara verilen 120 tane anketten 105 tanesinde uygun ankete ulaşılmış, anketin geri gelme seviyesinin %87,5 şeklinde gerçekleştiği görülmüştür. Çalışma verileri; idarecilerin birtakım demografik nitelikleriyle çeşitli “liderlik” ve “örgüt kültürü” tiplerine dair anlayışları arasında istatistiki manada tutarlı sonuçlar olduğunu gün yüzüne çıkarmıştır.

(Tengilimioğlu, 2005: 1) yaptığı kapsamlı çalışmada, bazı kurum ve kuruluş önderlerinin davranış niteliklerinin matematiksel ve istatistiki manada çeşitlilik gösterebileceğini saptamıştır. Önderlik davranış niteliklerinin ortalamalarındaki farklılıklara bakıldığında, özel sektör şirketlerine ve kuruluşlarına dair ortalamalar resmi kurumlara göre oldukça fazla görülmüştür. Çalışmada resmi ve özel şirket önderlerini farklı kılan önderlik tutumları niteliklerinin tespiti diskriminant yöntemiyle tespit edilmek istenmiştir. Diskriminant yöntemi neticesinde istatistiki manada kuruluşlar arasında idarecilerin önderlik tutumunda farklılık olumlu görülmüş, resmi ve özel şirket önderlerini farklı kılan etmenler; dostça bir tavır sergileme, tartışma olmaksızın kardeşlik alanı kurmaktır.(Taş vd., 2007, 85) çalışmalarında revize edilen ilköğretim programlarının görüldüğü okullarda görev yapan idarecilerin önderlik stiline uğraşmıştır.

Bu amaçla toplamda 59 maddeden oluşmakta olan bir test yapılmıştır. Çalışmanın kapsadığı alanda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2004-2005 eğitim senesinde ortak çalışma uyguladığı dokuz tane ilin ilköğretim okullarında görev almış olan 2100 tane öğretmen yer almaktadır. Bu eğitimcilerden 788 tanesine erişilmiştir. Çalışma neticesinde, bu okullarda görev alan öğretmenlerin, onları yöneten idarecilerinin demokrat ve dönüştürücü önderlik stili tavırlarını “çoğunlukla” uyguladıkları ve barındırdıkları görülmüştür. Bu okullarda görev alan idarecilerin önderlik stili tavrına öğretmenlerin bakış açılarında cinsiyet de etkilidir. Bu okulların idarecilerinin tam serbestlik tanıyan önderlik stili tavırlarına dair bakış açıları ise çalışma süresi ile de farklılaşmaktadır. Bu öğretmenlerin yorumlanmasında 16-20 seneye 21 sene ve üstü çalışma sürelerinin önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Netice itibariyle bu kişilerin okuldaki idarecilerinin önderlik stilleri tavırlarına yönelik bakış açılarında, öğretmen branşı ve mezuniyet durumları etkili olmamıştır.

Yurt dışında yapılan çalışmalara da göz atacak olursak 2000 yılında Florida Üniversitesinden Eduardo Salas ve arkadaşlarının yaptığı grup üyelerinin tatmininde demokratik liderliğin etkisi adlı çalışmada demokratik liderlik tarzının otokratik liderlik tarzına göre çalışanlar üzerinde daha fazla tatmin edici olduğu ve benimsendiği görülmüştür.

2008 yılında Uganda'da bulunan ortaokullardaki okul performansı ve liderlik tarzları ilişkisi Yusuf K.K. Nsubuga tarafından yapılan bir araştırma ile incelenmiş olup tecrübeli öğretmenlerin olgun davranarak demokratik tarzı benimsediği, genç öğretmenlerin ise daha agresif davranarak otokratik liderliği tercih ettiği görülmüştür.

2011 yılında Malezya'da bulunan özel sektör kuruluşlarında işçilerin iş tatmini üzerine liderlik tarzlarının etkisini araştıran M.L.Voon ve arkadaşları 200 gönüllünün katıldığı çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki tip liderliğin iş tatmini üzerinde direkt etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Dönüştürücü liderliğin ise daha etkili olduğu görülmüştür.

2012 yılında Kanada'da yapılan başka bir çalışmada Nadeem Bhatti ve arkadaşları otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının iş tatmini üzerine etkilerini araştırmışlardır. Özel sektörde ve kamu okullarında görev yapan 205 öğretmene 23 soru yöneltilmiş ve 5'li

skala ile değerlendirmişlerdir. Korelasyon, Regresyon, ANOVA ve T testi ardından sonuçları analiz etmişlerdir. Liderlik stiline iş tatmini üzerinde pozitif etkili olduğuna ve kamuda çalışan öğretmenlerin iş tatmininin özelliklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yine 2012’de Ürdün Kuzey bölgesinde A. Lutfi Al-Khasawneh ve S.Moh'd Futa tarafından yapılan araştırmada Ürdün Devlet Üniversitesi akademik personeli tarafından kullanılan liderlik tarzlarının öğrencilerin davranışlarının düzenlenmesine etkisi araştırılmış ve Ürdün kuzey bölgesinden üç devlet üniversitesinden 570 adet İİBF öğrencisinin katılımı olmuştur. Öğrenci davranışlarını etkileyen tek liderlik tarzının demokratik liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2014 yılında Gana’da firma performansları üzerinde liderlik tarzlarının etkisini araştıran Albert Puni ve arkadaşları Gana’da iki bankanın mali yapıları üzerine çalışmayı uygulamışlardır. Demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzları bağımsız, mali performans ise bağımlı değişken seçilerek yapılan uygulamada hiçbir tarzın önemli ölçüde mali performansa etki etmediği ancak demokratik tarzın diğerlerine oranla daha yüksek değişkenlikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

5.ÇEDAŞ GRUP ŞİRKETLERDE YAPILAN BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın uygulanması ile ilgili bilgiler verilmiştir.

5.1 Kavramsal Çerçeve

Bu araştırmada önderlik olgusuna yapılan çeşitli açıklamalarla önderliğin yaklaşımları, stilleri ve Donald Clark'ın (1998) "Leadership Styles Survey" ölçeklemesinde bulunan demokratik önderlik, otokratik önderlik ve tam serbesti tanıyan önderlik stilleri kapsamlı olarak birinci bölümde izah edilmiştir. Öncelikle liderlik kavramı ve yöneticilik kavramı incelenmiş, daha sonra önderlik teorileri ve önderlik stilleri ortaya konmuştur. Araştırmanın ikinci kısmında ise çalışmanın kavramsal çerçevesi, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları, veri toplama aracı yer almaktadır.

Merkezi Çorumda bulunan ve Türkiye genelinde beş İl ve bu İllerin İlçelerinde doğal gaz dağıtım ve toptan satış faaliyetleri yapmakta olan Çorum Elektrik ve Doğal Gaz Ticaret A.Ş. (ÇEDAŞ) grup şirketlerinde (ÇORUMGAZ, SÜRMEİGAZ, KARGAZ) çalışan iş görenlerin özellikle Demokratik, Otokratik ve Serbest Bırakıcı liderlik tarzları bazında, yöneticilerinin liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla bir çalışma yapılmış ve aşağıda yer verilecek sonuçlara ulaşılmıştır.

5.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yaşadığımız çağ idare ve idarecilik bakışına farklı anlamlar katmıştır. Günümüzde yalnızca talimat yağdırıcılar değil, girişimci olan, üretken, yönlendiren, sürükleyen ve etkileyen idarecilik bakışı gerektiği konuşulmaktan öteye geçmiş, tüm

insanlar tarafından kabul edilmiştir. Bunun bir sonucu olarak da yöneticilerde liderlik özellikleri daha fazla aranır olmuştur.

Liderlik, hakkında çok fazla araştırmanın yapıldığı önemli bir kavram olup yöneticilerin benimsedikleri liderlik tiplerinin iş görenlerin bireysel ve iş ortamı davranışları üzerinde etkili olduğu da bazı araştırmalarla gün yüzüne çıkmıştır. İş görenler için yöneticilerinin sergilemiş olduğu davranışlar ile benimsedikleri liderlik stillerinin iş görenler üzerinde çok etkili olduğu görülmektedir.

Çalışmada görüldüğü üzere çeşitli zamanlarda liderlik kavramı ve tanımı üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak özellikle doğal gaz sektöründe çalışanların idarecilerinin önderlik tarzlarına dair algılarını anlamaya yönelik çalışmalar görülmemiş olup, ÇEDAŞ grup şirketlerinde yapılan araştırma ile konu hakkında literatüre fayda üretilmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışmada özel olarak Donald Clark (1998)'in yaptığı çalışma neticesinde ulaşılan Otoriter, Demokrat ve Serbestiyetçi önderlik stilleri önemsenerak, ÇEDAŞ Grup şirketlerinde görev yapan idarecilerin, bu önderlik stillerinden hangisini sık kullandıkları ve önderlik stillerinin çalışanları nezdinde ne gibi bir anlayış oluşturduğu açıklanmak istenmiştir. İlerleyen bölümlerde araştırma ile alakalı geniş bilgiler ve detaylar izah edilecektir.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu ana başlık altında ise sıralı olarak varsayımlar, kullanılan veri toplama aracı ve verilerin analizine yer verilmiştir.

Liderlik tipine dair sorular Clark'ın (1998) "liderlik tarzı ölçeği" (leadership styles survey)'nden hareketle Türkçeye çevrilerek sorulmuştur. Anketin içeriği katılımcının demografik özellikleri ve idarecilerin önderlik tiplerine dair ifadelerin bulunduğu iki ana kısımdan ibarettir. Ölçümde bireylerin; otoriter önderlik, demokrat önderlik ve serbest bırakıcı önderlik stilleri görülmektedir. Anketin içeriğinde tüm önderlik stillerini değerlendiren 10 ifade olacak şekilde 30 soru bulunmaktadır. İlk 10

ifade Demokratik tarza, ikinci 10 ifade Otokratik tarza, son 10 soru ise serbest bırakıcı tarza yöneliktir. Ölçeklerin değerlendirilmesinde “1=hiçbir zaman”, “2=Nadiren”, “3=Ara Sıra”, “4=Genellikle”, “5= her zaman” şeklinde 5’li skala kullanılmaktadır.

5.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- 1.Katılımcıların ankette yer alan sorulara içtenlikle yanıt verdiği,
- 2.Yöneticilerin bulunmadığı ortamda, deneklerin birbirinden etkilenmediği,
- 3.Çalışmayı etkileyebilecek değişkenlerin kontrol altına alındığı,
- 4.Yöneticilerin katılımcılara uygulayabileceği her türlü baskının engellendiği varsayılmaktadır.

5.5 Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada bilimsel çalışmalarda kullanılan önemli uygulamalardan iki tanesine başvurulmaktadır. İlki, temel araştırma metodudur. Araştırmanın teori kısmını kurmak amaçlı konuyla alakalı ulusal ve küresel araştırmalardan faydalanılmıştır. Lider, yönetici, liderlik, liderlik tarzları, liderlik yaklaşımları gibi anahtar sözcükleri içeren makale, tez, kitap, dergi ve web verileri taranarak gerekli literatür verisine ulaşılmıştır.

Diğer uygulama ise, teoriği kurulan araştırmayla alakalı yapılmış olan uygulama araştırmasıdır. Uygulama araştırmasında ÇEDAŞ Grup şirketlerinde çalışan personellere ÇEDAŞ grup şirketleri insan kaynakları departmanı, e-mail ve posta yolu ile ulaştırılan 255 anketten 252’si geri dönmüş, 250 anket çalışmada değerlendirilmiştir. Ulaşılan datalar istatistiki analiz programına yüklenerek önce güven analizi, demografik verilere ulaşılmasının ardından ise faktör analizi, t testi ve ANOVA testine tabii tutulmuştur.

5.6 Araştırmanın Bulguları

5.6.1 Demografik Bilgiler

ÇEDAŞ Grup şirketlerinde çalışan personellere yönelik anket çalışmamızda 5'li skala sistemi kullanılmış olup, özellikle Demokratik, Otokratik ve Serbest Bırakıcı (Serbestiyetçi) Liderlik tarzlarında katılımcılara yöneltilen sorulara 250 çalışanın cevap verdiği aşağıdaki tablo 5.1'de yer almaktadır.

Tablo 5.1 Çalışmaya Katılanların Sayısı

Durum İzleme Özeti			
		N	%
Durumlar	Geçerli	250	100
	Hariç	0	0
	Toplam	250	100

Demokratik, Otokratik ve Serbest Bırakıcı (Serbestiyetçi) Liderlik tarzlarında çalışmaya katılan 250 çalışandan 18 kişi 25 ve altı, 69 kişi 26-30, 87 kişi 31-35, 42 kişi 36-40, 34 kişi ise 41 ve yukarı yaş grubunda olduğu tablo 5.2'de görülmektedir. Bu veriler ışığında çalışmaya katılanların çoğunluğunun 35 yaşının altında genç bir kitle olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5.2 Çalışmaya Katılanların Yaş Dağılımları

		N	Kolon %
Yaş	25 ve altı	18	,1
	26-30	69	,3
	31-35	87	,3
	36-40	42	,2
	41 ve yukarısı	34	,1
	Toplam	250	1,0

Ankete katılım gösteren toplam 250 çalışandan 35'inin kadın, 215'inin ise erkek olduğu Tablo 5.3'te yer almaktadır. ÇEDAŞ grup şirketlerinde erkek çalışan yoğunluğunun kadın çalışanlara göre fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3 Çalışmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

		N	Kolon %
Cinsiyet	Erkek	215	,9
	Kadın	35	,1
	Toplam	250	1,0

Tablo 5.4 Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımları

		N	Kolon %
Eğitim Durumu	İlköğretim	7	,0
	Ortaöğretim	96	,4
	Önlisans	91	,4
	Lisans	55	,2
	Yüksek Lisans	1	,0
	Toplam	250	1,0

Tablo 5.4'te yer alan, çalışmaya katılanların eğitim durumu dağılımları verilerine göre ÇEDAŞ grup şirketlerinde çalışanlardan 7 kişinin İlköğretim, 96 kişinin Ortaöğretim, 91 kişinin Önlisans, 55 kişinin Lisans, 1 kişinin ise Yüksek Lisans mezunu olduğunu görüyoruz. Çalışan eğitim durumunun ortaöğretim ve önlisans mezunları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 5.5 Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımları

		N	Kolon %
Medeni Durum	Evli	173	,7
	Bekar	77	,3
	Toplam	250	1,0

Tablo 5.5'te verilen medeni durum verilerinde ise bize yansıyan, çalışmaya katılan 173 kişinin evli, 77 kişinin ise bekar olduğu sonucudur.

Tablo 5.6 Çalışmaya Katılanların Firmadaki Pozisyonu

		N	Kolon %
Firmadaki Pozisyonu	Müdür	9	,0
	Şef	8	,0
	İşçi-saha personeli	147	,6
	Memur-büro personeli	86	,3

Tablo 5.6'da ÇEDAŞ grup şirketlerindeki çalışanların pozisyonlarına değinilmiştir. Buna göre görevli Müdür sayısı 9, Şef sayısı 8, İşçi-saha personeli sayısı 147, Memur-büro personeli sayısı 86'dır.

Tablo 5.7 Çalışmaya Katılanların Firmadaki Çalışma Süreleri

		N	Kolon %
Firmada Çalışma Süresi	1 yıldan az	15	,1
	1-3 yıl	59	,2
	4-6 yıl	86	,3
	7-9 yıl	50	,2
	10 yıl ve üzeri	40	,2
	Toplam	250	1,0

Tablo 5.7'de görüldüğü üzere firmada çalışma süresi 1 yıldan az olan 15 kişi, 1-3 yıl arası olan 59 kişi, 4-6 yıl arası olan 86 kişi, 7-9 yıl arası olan 50 kişi, 10 yıl ve üzeri olan ise 40 kişidir.

5.6.2 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 5.8'de her üç liderlik tarzına ilişkin sorularda güvenilirliğini simgeleyen Cronbach Alfa değeri 0,733 çıkmış olup 0,7'den büyük bir değer olduğu için (www.ekonomianaliz.com) testimizin güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 5.8 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach Alfa	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,733	,718	30

Tablo 5.9 Demokratik Liderlik Soruları için Alfa Değeri

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach Alfa	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,844	,847	10

Tablo 5.10 Otokratik Liderlik Soruları için Alfa Değeri

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach Alfa	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,718	,722	10

Tablo 5.11 Serbestiyetçi Liderlik Soruları için Alfa Değeri

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach Alfa	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,794	,790	10

Ankete konu olan 3 liderlik tarzı için Cronbach Alfa değeri Tablo 9,10,11'deki gibi ayrı analiz edilmek istenirse, (demokratik önderlik için 0,844; otokratik önderlik için 0,718; serbest bırakıcı önderlik için ise 0,794) bulunacaktır.

5.6.3 Faktör Analizi

Tablo 5.12’de Kaiser-Meyer-Olkin testine göre ölçüm değeri 0,841 yani 0,6’dan büyük olduğu için bu veri kümesi faktör analizine uygun demektir.

Tablo 5.12 Kaiser-Meyer-Olkin Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		,841
Bartlett Testi Yuvarlaklık	Ki-Kare	1356,162
	Df	136
	Anlamlılık	,000

Tablo 5.13’te ise toplam kısmında 1’den büyük olan üç madde vardır. İlk üç madde 1’den büyük olduğu için yani 1.madde 5,334, 2. Madde 1,715, 3.madde 1,466, olduğu için 3 ayrı liderlik algısı oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu 3 sorunun bu sonucun %50’sini karşılayabildiğini de görüyoruz.

Tablo 5.13 Açıklanan Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans										
Bileşen	İlk Eigen Değerleri			Yüklenen Kareler Toplamının Karekökü			Yüklenen Kareler Toplamının Rotasyonu			
	Toplam	% V	C %	Toplam	% V.	C %	Toplam	% V	C %	
	1	5,334	31,378	31,378	5,334	31,378	31,378	3,558	20,931	20,931
2	1,715	10,090	41,468	1,715	10,090	41,468	2,809	16,524	37,455	
3	1,466	8,623	50,091	1,466	8,623	50,091	1,781	10,476	47,931	
4	,978	5,754	63,332							
5	,806	4,742	68,074							
6	,702	4,129	72,203							
7	,661	3,890	76,093							
8	,641	3,772	79,865							

9	,552	3,249	83,114						
10	,534	3,140	86,254						
11	,492	2,894	89,148						
12	,438	2,574	91,722						
13	,416	2,445	94,167						
14	,386	2,270	96,437						
15	,323	1,898	98,334						
16	,283	1,666	100,000						

Tablo 5.14’te görüldüğü gibi faktör analizinde katılımcıların daha çok demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzını benimsedikleri o tarz sorulara yoğunlaşmalarından belli olmaktadır.

Tablo 5.14 Döndürülmüş Matris Bileşenleri

	DEMOKRATİK LİDERLİK	SERBESTİYETÇİ LİDERLİK	OTOKRATİK LİDERLİK
DEMOKRATİK LİDERLİK7	,731		
DEMOKRATİK LİDERLİK5	,697		
DEMOKRATİK LİDERLİK3	,695		
DEMOKRATİK LİDERLİK6	,690		
DEMOKRATİK LİDERLİK4	,670		
DEMOKRATİK LİDERLİK2	,663		
DEMOKRATİK LİDERLİK1	,531		
SERBESTİYETÇİ LİDERLİK6		,791	
SERBESTİYETÇİ LİDERLİK7		,765	
SERBESTİYETÇİ LİDERLİK8		,686	
SERBESTİYETÇİ LİDERLİK4		,612	
SERBESTİYETÇİ LİDERLİK5		,572	
OTOKRATİK LİDERLİK6			,805
OTOKRATİK LİDERLİK7			,798
OTOKRATİK LİDERLİK5			,582

5.6.4 Bağımsız Örneklem T Testi

5.6.4.1 Cinsiyete Bağlı T Testi

Tablo 5.15'te yer alan bağımsız örneklem t testinde erkek ve kadın olmak üzere iki grup olduğu için Levene testine göre yorum yapabiliriz. Örneğimizde Serbestiyetçi Liderlik grubu hariç diğer gruplarda (Demokratik Liderlik: 0,652, Otokratik Liderlik: 0,602) Sig. (p) değerine sahip olduğu için ve $p > 0.05$ olduğu için dağılım homojendir.

Yani çalışmaya katılan ve bu analizin sorularına yanıt veren erkek ve kadınların cevapları cinsiyetlerine göre değişmemiş, anlamlı bir fark oluşmamış, homojen bir dağılım sergilemiştir.

Tablo 5.15 Cinsiyete Bağlı T Testi

Cinsiyete Bağlı Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene Testi		t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2)	Anlam Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı Farkı	
									Düşük	Yüksek
DL	Eşit farzedilen değişkenler	,204	,652	-,509	248	,611	-,05762	,11319	-,28055	,16531
	Eşit farz edilmeyen değişkenler			-,550	48,807	,585	-,05762	,10471	-,26806	,15283
SL	Eşit farzedilen değişkenler	4,729	,031	-,945	248	,346	-,11030	,11677	-,34028	,11968
	Eşit farz edilmeyen değişkenler			-1,105	52,772	,274	-,11030	,09982	-,31053	,08993
OL	Eşit farzedilen değişkenler	,272	,602	-,162	248	,871	-,01772	,10909	-,23258	,19714
	Eşit farz edilmeyen değişkenler			-,154	44,163	,878	-,01772	,11475	-,24896	,21352

Tablo 5.16 Cinsiyete Bağlı T Testi Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort.Hatası
Demokratik Liderlik	Erkek	215	2,2771	,62942	,04293
	Kadın	35	2,3347	,56503	,09551
Serbestiyetçi Liderlik	Erkek	215	2,0726	,65677	,04479
	Kadın	35	2,1829	,52775	,08921
Otokratik Liderlik	Erkek	215	4,2109	,59243	,04040
	Kadın	35	4,2286	,63540	,10740

5.6.4.2 Medeni Duruma Bağlı T Testi

Tablo 5.17’de yer alan medeni duruma bağlı bağımsız örneklem t testinde evli ve bekar olmak üzere iki grup olduğu için levene testine bakıyoruz. Örneğimizde Tüm gruplarda (Demokratik Liderlik: 0,201, Serbestiyetçi Liderlik :0,178, Otokratik Liderlik: 0,892) Sig. (p) değeri 0.05’ten büyük olduğu için medeni duruma göre de dağılım homojendir. Çalışmaya katılanların soruları yorumlamaları evli veya bekar oluşlarına göre farklılık göstermemiştir.

Tablo 5.17 Medeni Duruma Bağlı T Testi

Medeni Duruma Bağlı Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene Testi		t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2)	Anlam Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı Farkı	
								Düşük	Yüksek	
DL	Eşit farzedilen değişkenler	1,647	,201	,053	248	,958	,00454	,08512	-,16310	,17218

	Eşit farz edilmeyen değişkenler			,057	170,846	,955	,00454	,07982	-,15303	,16210
SL	Eşit farzedilen değişkenler	1,824	,178	,764	248	,445	,06711	,08782	-,10585	,24007
	Eşit farz edilmeyen değişkenler			,806	166,229	,421	,06711	,08326	-,09726	,23149
OL	Eşit farzedilen değişkenler	,018	,892	-,666	248	,506	-,05455	,08192	-,21590	,10680
	Eşit farz edilmeyen değişkenler			-,682	154,441	,496	-,05455	,08001	-,21261	,10351

Tablo 5.18 Medeni Duruma Bağlı T Testi Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort.Hatası
DL	Evli	173	2,2865	,65038	,04945
	Bekar	77	2,2820	,54986	,06266
SL	Evli	173	2,1087	,66629	,05066
	Bekar	77	2,0416	,57978	,06607
OL	Evli	173	4,1965	,60886	,04629
	Bekar	77	4,2511	,57266	,06526

5.6.5 Tek Yönlü ANOVA Testi

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerimiz ikişer gruptan oluştuğu için iki grup ortalamalarının karşılaştırılmalarında t testinden yararlanmıştık. Şimdi ise üç ve daha fazla gruptan oluşan Yaş, Eğitim Durumu, Firmadaki Pozisyon ve Firmada Çalışma Süresi değişkenleri için One Way ANOVA testini uygulayacağız.

5.6.5.1 Yaş Kriterine Göre ANOVA Testi

Tablo 5.19 Yaş Kriterine Göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
DL	Gruplar Arası	1,973	4	,493	1,289	,275
	Gruplar İçi	93,761	245	,383		
	Toplam	95,735	249			
SL	Gruplar Arası	2,606	4	,652	1,604	,174
	Gruplar İçi	99,538	245	,406		
	Toplam	102,144	249			
OL	Gruplar Arası	1,834	4	,458	1,291	,274
	Gruplar İçi	87,011	245	,355		
	Toplam	88,844	249			

Tablo 5.19'a göre çalışmaya katılanların yaşları ile algıladıkları liderlik tarzları arasında (Demokratik Liderlik: 0,275, Serbestiyetçi Liderlik: 0,174, Otokratik Liderlik: 0,274) Sig. (p) değeri 0.05'ten küçük olmadığından ötürü anlam oluşturan farklılık yoktur. Yani çalışanların algıladıkları liderlik tarzı yaşlarının ne olduğuna göre değişmemektedir.

Tablo 5.20 Yaş Kriterine Göre ANOVA Detayları

		N	Ort.	Std.S.	Std. Hata	95% Güven Aralığı Ort.		Min.	Max.
						Alt sınır	Üst sınır		
DL	25 ve altı	18	2,4524	,59862	,14110	2,1547	2,7501	1,00	3,29
	26-30	69	2,1925	,62454	,07519	2,0425	2,3426	1,00	3,14
	31-35	87	2,3415	,62852	,06738	2,2076	2,4755	1,00	3,43
	36-40	42	2,1871	,58221	,08984	2,0056	2,3685	1,00	3,00
	41 ve yukarı	34	2,3613	,63425	,10877	2,1400	2,5826	1,00	4,29
	Toplam	250	2,2851	,62006	,03922	2,2079	2,3624	1,00	4,29
SL	25 ve altı	18	1,9778	,68904	,16241	1,6351	2,3204	1,00	3,00
	26-30	69	1,9681	,63489	,07643	1,8156	2,1206	1,00	3,20
	31-35	87	2,1218	,60337	,06469	1,9932	2,2504	1,00	3,60
	36-40	42	2,1048	,60120	,09277	1,9174	2,2921	1,00	3,00
	41 ve yukarı	34	2,2824	,73710	,12641	2,0252	2,5395	1,00	4,00
	Toplam	250	2,0880	,64048	,04051	2,0082	2,1678	1,00	4,00
OL	25 ve altı	18	4,3519	,36999	,08721	4,1679	4,5358	4,00	5,00
	26-30	69	4,3188	,56717	,06828	4,1826	4,4551	2,67	5,00
	31-35	87	4,1801	,62837	,06737	4,0462	4,3140	2,00	5,00
	36-40	42	4,1190	,72442	,11178	3,8933	4,3448	1,67	5,00

41 ve yukarısı	34	4,1275	,47151	,08086	3,9629	4,2920	3,00	5,00
Toplam	250	4,2133	,59733	,03778	4,1389	4,2877	1,67	5,00

5.6.5.2 Eğitim Durumu Kriterine Göre ANOVA Testi

Tablo 5.21 Eğitim Durumu Kriterine Göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	1,142	4	,286	,740	,566
	Gruplar İçi	94,592	245	,386		
	Toplam	95,735	249			
Serbestiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	3,065	4	,766	1,895	,112
	Gruplar İçi	99,079	245	,404		
	Toplam	102,144	249			
Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	,113	4	,028	,078	,989
	Gruplar İçi	88,732	245	,362		
	Toplam	88,844	249			

Tablo 5.21'e göre göre çalışmaya katılanların eğitim durumları ile algıladıkları liderlik tarzları arasında (Demokratik Liderlik: 0,566, Serbestiyetçi Liderlik: 0,112, Otokratik Liderlik: 0,989) Sig. (p) değeri 0.05'ten küçük olmadığı için anlamlı farklılık yoktur. Yani çalışanların algıladıkları liderlik tarzı eğitim durumları farklı olsa bile değişmemektedir.

5.6.5.3 Firmadaki Pozisyon Kriterine Göre ANOVA Testi

'Firmadaki Pozisyon Kriterine Göre ANOVA Testi' Tablosuna göre çalışmaya katılan ÇEDAŞ grup çalışanlarının firmadaki pozisyonları ile yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzları arasında (Demokratik Liderlik: 0,266, Serbestiyetçi Liderlik: 0,322, Otokratik Liderlik: 0,726) Sig. (p) değeri 0.05'ten küçük olmadığı için anlamlı farklılık yoktur. Yani firmada çalışanların algıladıkları liderlik tarzı, pozisyonlarına göre değişmez.

Tablo 5.22 Firmadaki Pozisyon Kriterine Göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	1,525	3	,508	1,328	,266
	Gruplar İçi	94,209	246	,383		
	Toplam	95,735	249			
Serbestiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	1,436	3	,479	1,170	,322
	Gruplar İçi	100,708	246	,409		
	Toplam	102,144	249			
Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	,472	3	,157	,438	,726
	Gruplar İçi	88,373	246	,359		
	Toplam	88,844	249			

Tablo 5.23 Firmadaki Pozisyon Kriterine Göre ANOVA Detayları

Tanımlayıcı									
		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı için Ort.		Min.	Max.
						Alt sınır	Üst sınır		
DL	Müdür	9	2,4286	,71071	,23690	1,8823	2,9749	1,00	3,29
	Şef	8	2,6786	,31252	,11049	2,4173	2,9398	2,29	3,14
	İşçi-saha personeli	147	2,2595	,58114	,04793	2,1647	2,3542	1,00	3,43
	Memur-büro personeli	86	2,2774	,68752	,07414	2,1300	2,4248	1,00	4,29
	Toplam	250	2,2851	,62006	,03922	2,2079	2,3624	1,00	4,29
SL	Müdür	9	2,2222	,77100	,25700	1,6296	2,8149	1,00	3,40
	Şef	8	2,3750	,83109	,29384	1,6802	3,0698	1,20	3,60
	İşçi-saha personeli	147	2,0354	,60123	,04959	1,9374	2,1334	1,00	3,00
	Memur-büro personeli	86	2,1372	,67162	,07242	1,9932	2,2812	1,00	4,00
	Toplam	250	2,0880	,64048	,04051	2,0082	2,1678	1,00	4,00
OL	Müdür	9	4,0370	,53863	,17954	3,6230	4,4511	3,00	5,00
	Şef	8	4,1667	,30861	,10911	3,9087	4,4247	3,67	4,67
	İşçi-saha personeli	147	4,2018	,57279	,04724	4,1084	4,2952	2,00	5,00
	Memur-büro personeli	86	4,2558	,66406	,07161	4,1134	4,3982	1,67	5,00
	Toplam	250	4,2133	,59733	,03778	4,1389	4,2877	1,67	5,00

5.6.5.4 Firmadaki Çalışma Süresi Kriterine Göre ANOVA Testi

Tablo 5.24 Firmadaki Çalışma Süresi Kriterine Göre ANOVA Testi

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	2,992	4	,748	1,976	,099
	Gruplar İçi	92,743	245	,379		
	Toplam	95,735	249			
Serbestiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	1,418	4	,355	,862	,487
	Gruplar İçi	100,726	245	,411		
	Toplam	102,144	249			
Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	5,173	4	1,293	3,787	,005
	Gruplar İçi	83,672	245	,342		
	Toplam	88,844	249			

Tablo 5.24’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan ÇEDAŞ grup çalışanlarının firmadaki çalışma süresi ile yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzları arasında (Demokratik Liderlik: 0,099, Serbestiyetçi Liderlik: 0,487) Sig. (p) değeri 0.05’ten küçük olmadığı için bu iki liderlik tarzı için anlamlı farklılık yoktur. Yani firmada çalışanların algıladıkları liderlik tarzı, firmadaki çalışma yıllarına göre değişmemektedir. Diğer tarz için p değeri 0.005 yani $p < 0,05$ olduğu için bu tarz için anlamlı fark vardır.

Tablo 5.25 Firmadaki Çalışma Süresi Kriterine Göre ANOVA Detayları

Tanımlayıcı									
		N	Ort.	Std.Sap.	Std.Hata	95% Güven aralığı ort.		Min.	Max.
						Alt sınır	Üst sınır		
DL	1 yıldan az	15	1,9619	,69874	,18041	1,5750	2,3489	1,00	3,00
	1-3 yıl	59	2,4044	,58671	,07638	2,2515	2,5573	1,00	4,29
	4-6 yıl	86	2,2907	,56358	,06077	2,1699	2,4115	1,00	3,14
	7-9 yıl	50	2,1886	,74507	,10537	1,9768	2,4003	1,00	3,43
	10 yıl ve üzeri	40	2,3393	,54871	,08676	2,1638	2,5148	1,00	3,29
	Toplam	250	2,2851	,62006	,03922	2,2079	2,3624	1,00	4,29
SL	1 yıldan az	15	2,0400	,81486	,21040	1,5887	2,4913	1,00	3,00
	1-3 yıl	59	2,1153	,64669	,08419	1,9467	2,2838	1,00	3,80

	4-6 yıl	86	2,0209	,55053	,05937	1,9029	2,1390	1,00	3,00
	7-9 yıl	50	2,0640	,71078	,10052	1,8620	2,2660	1,00	3,60
	10 yıl ve üzeri	40	2,2400	,65351	,10333	2,0310	2,4490	1,00	4,00
	Toplam	250	2,0880	,64048	,04051	2,0082	2,1678	1,00	4,00
OL	1 yıldan az	15	4,5778	,42663	,11015	4,3415	4,8140	4,00	5,00
	1-3 yıl	59	4,3051	,49243	,06411	4,1768	4,4334	2,67	5,00
	4-6 yıl	86	4,1899	,54483	,05875	4,0731	4,3067	2,33	5,00
	7-9 yıl	50	4,2400	,63902	,09037	4,0584	4,4216	2,67	5,00
	10 yıl ve üzeri	40	3,9583	,74798	,11827	3,7191	4,1975	1,67	5,00
	Toplam	250	4,2133	,59733	,03778	4,1389	4,2877	1,67	5,00

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada ÇEDAŞ grup şirketlerinde çalışan 250 kişinin verdiği yanıtlara göre yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzlarını Demokratik, Otokratik ve Serbestiyetçi tarzlardan hangileri olarak algıladıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanlardan toplanan veriler istatistiki analiz programına yüklenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında öncelikle grubun demografik özellikleri anlatılmıştır. Ardından güvenilirliği test edilmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin dağılımlarına bakarak, katılımcıların büyük bir kısmının görmek istedikleri liderlik tarzının sırasıyla demokratik, serbestiyetçi ve otokratik olduğu görülmüştür. Başka bir test daha yapılmak istenmiş ve bazı değişkenler için bağımsız örneklem t testi uygulanmış, bazıları için ise tek yönlü varyans testi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda ise ankete katılan çalışanların iş yerlerinde daha çok otokratik liderlik sergileniyor tarzında bir yaklaşımları tespit edilmiştir. Çalışanların otokratik bir tarzla yönetildiği, ancak daha demokratik ve serbestiyetçi bir tarzı istedikleri anlaşılmaktadır.

Günümüzde tüm dünyayı sarmalayan bir değişim ve dönüşüm ağının hızla ilerlediği görülmektedir. Uzmanlar içinde bulunduğumuz çağı bilgi çağı ve teknoloji çağı gibi kavramlar ile ifade etmektedirler. Bilginin ve teknolojinin bu hızlı yayılımı hayatın her alanını etkilediği gibi insan ve işletme yönetimini de fazlaca etkilemiştir. Dolayısıyla insana ve işletmeye bakış açısı genişlemiş, işletme yöneticilerinde aranan kriterler de hızla artmıştır.

Organizasyonlarda yüksek kaliteye, tatmin edici göreve ve yeniliğe duyulan verilen önem, düşünebilen, hissetmeye çalışan ve kurumun bir parçası gibi davranan çalışanlara hissedilen ihtiyacı vurgulamaktadır. Bu gereksinimi gidermenin yolu iş görenle dostane ilişki kuran ve katılımcı idare görüşü taşıyan liderliktir. Asrımızda iş görenler günler geçtikçe daha da bilgili ve tecrübeli şekle bürünmekte ve grup amaçlarına fayda sağlamaya ve gelişmeye fazlaca önem vermektedir.

Ülkelerin, organizasyonların veya işletmelerin gelişebilmesi, yoluna emin adımlarla devam edebilmesi iyi yönetilmesi ile direkt olarak bağlantılıdır. İyi yönetilme kavramı aslında iyi bir önder ile de ilgilidir. İşletmelerde iyi bir liderin varlığı işletmeyi olduğu yerden alıp hedeflediği noktaya taşırken kötü bir liderin varlığı ya da hiç liderin olmayışı ise işletmelerin ayağına bağlanmış bir beton kütle gibi işletmeyi sürekli aşağı çekecektir. Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi ya da düzene ayak uydurabilmesi için artık liderlerin dönüşümcü, vizyoner, etkileşimci ve karizmatik tarzların bir sentezini uygulamaları da gerekmektedir.

Hem kamuda hem de özeldeki örgütlerde iyi önderliğin gerektiği, genelde görülen bir gerçekliktir. “Ortam ne olursa olsun, bazı liderlik tarzları daima etkilidir” anlayışı yanlış olabilir. Bu yüzyılda çalışanların, sadece önderin tavırlarını baz alarak hedeflere ulaştıkları görüşü yanlıştır. Bu manadaki gelenekçi önderlik kaynaklarının büyük bir bölümü bugün halen eleştiriye açıktır. Önderin de izleyeninde özellikleri, imkanları, çevresel faktörleri farklılaşmıştır. Bu sebepten ötürü, bir önderin başarıma şansı, önderlik kurallarının hepsinin gerçekleştirmesinden ziyade, gelişen şartlara denge gözeterek yaklaşılmasıyla daha yüksek olacaktır.

21.Yy.’ın bilgi ve hız çağı olduğunu düşünürsek günümüz liderleri; karizmatik, misyon ve vizyon sahibi, temsil niteliğine sahip, girişken, aydın, üretken, azimli, heyecan besleyen, etkin iletişim kurabilen, üstün bireysel özelliklerine sahip, pozitif düşünceleri olan, azimli ve çalışkan olan, olumlu imaj çizen, genel kültür sahibi olan, okuyan ve gelişen, etkili konuşma yeteneğine sahip, cesur, kararlı, tutarlı, paylaşımcı ve katılımcı, insan odaklı, insana saygı gösteren, değer veren, dışa dönük ve sosyal olan, özel hayatında düzenli olan, alçakgönüllü ve hoşgörülü olan bir birey olması gerektiği görülmektedir. Otoriter bir tarzdan ziyade daha anlayışlı tarzları benimsemeleri gerektiğini de açıkça görebiliriz.

Liderler faaliyetlerinde ise ürün ve hizmeti geliştirmeye dair amaç uyumu oluşturmalı, yeni felsefeler benimsemeli, üretim ve hizmet sistemini geliştirmeli, korkuları yok etmeli, maliyetleri düşürmeli, kontrol ihtiyacını yok etmeli, iş başında eğitimi kurumsallaştırmalı, liderliği kurumsallaştırmalı, birimler arası engelleri ortadan kaldırmalı, kotaları kaldırmalı, çalışanların işten gurur duymalarını sağlamalıdır.

İnsanlar çok fazla emek harcayarak kendilerini geliştirdikleri alanlarda başarı sağlayıp yeni rekorlar elde edebiliyorsa bu durum gelişim sürdükçe değişim ve yenilik de sürece anlamına gelmektedir. Tüm insanlığın, bilginin, teknolojinin ve gelişimin dinamik olduğu, koşarak ilerlediği bir dünyada, insanların koşmak yerine emekleyerek, adımlayarak ya da hızlı yürüyerek hedeflerine ulaşmaya çalışması mantık dışı bir durumdur. Küreselleşen rekabet dünyasında şirketlerin ayakta durmasının formülü; liderlerin iş dünyasının dikenli yollarından geçerken engellere takılmadan ve dengeyi kaybetmeden hızlıca koşması gibi görünmektedir. Liderlerin bu hızlı koşu esnasında rakiplerinin önünde yer alabilmesi için ise daha fazla özellik taşıması ve kendisini yarışa hazırlayan teknik ekip arkadaşlarına daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişim sürecinde işletmelerin başarılı olmaları insan kaynakları politikaları ve kalitesine bağlıdır. İnsan kaynaklarını etkin kullanan işletmelerin diğer işletmelerin bir adım önünde olduğu, onlara göre daha fazla yolu daha hızlı ilerlediği de görünen bir gerçektir. İşletmeler insan kaynaklarını etkin kullanmayı başarır iseler güçlü bir politika izliyorlar anlamı da çıkarılabilir.

Sözün özü; yeni yüzyılın liderlerinin başarıya ulaşmaları için insan kaynaklarına yani çalışanlarına, onların emeklerine, şahsiyetlerine, değerlerine, duygu ve düşüncelerine, ailelerine ve hayatlarına özen göstermeli, daha fazla anlayışla yaklaşmalı, onlara değer verdiğini hissettirmelidir. Onlara sadece emirler talimatlar yağdırmamalı, onların eğitimine ve gelişimine destek vermeli, işletmelerine ve ülkelerine katma değer üreten faydalı birer birey haline gelmelerini sağlamalıdır. Çünkü işletmeleri de ülkeleri de ayakta tutan insandır. Ünlü din bilgini ve Osmanlı Devletinin fikir babası Şeyh Edebali'nin oğluna verdiği şu öğüt gibi; insanı yaşat ki devlet yaşasın.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet C. 1997, “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul.

Acuner, Taner. Gökhan Yılmaz. 2000, “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”, **Yönetim ve Ekonomi**, S.6, ss.1-12.

Arıkan, Semra. 2001, “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1, ss.22.

Arun, Korhan. 2008, **Liderlik Tarzları ile Paylaşımci Bilgi Kültürü İlişkisi**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Aydın, Ayhan.1997, Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir? **21.YY. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, 82. İstanbul.

Aykan, Ebru. 2002, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bakan,İsmail. Büyükbeşe,Tuba. Erşahan,Burcu. Kefe,İlker. 2013, ‘Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması’, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.3,S.2,ss.71-84.

Bakan, İsmail. 2008, ‘Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması’, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.10, ss.1-40.

Bakan, İsmail. 2004,**Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**, İstanbul: Beta Yayım.

Barbuto, John E. 2005, Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Num.4,pp. 26-40.

Barling, Julian. Weber, Tom. Kelloway, E. Kevin. 1996, 'Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment', **Journal of Applied Psychology**, Vol.81, Num.6, pp.827-832.

Bass, M. Bernard. 1990, **The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications**, New York: The Free Press.

Bass, M. Bernard. 1990, 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision', **Organizational Dynamics**, Num.18(3), pp.19-36.

Bass, M. Bernard. 1965, **Leadership, Psychology and Organizational Behaviour**, Tokyo: John Weatherhill Inc.

Begeç, Suat. 1999, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları**, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Besler, Senem. 2004, **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, İstanbul: Beta.

Bolat, Tamer. Oya Seymen. 2003, "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, C.6, S.9, ss.59-85.

Bolden, Richard., Gosling, Jonathan., Marturano, A. Dennison, P. 2003, 'A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks Edited Version of a Report for Chase Consulting and The Management Standards Centre', **University of Exeter**, Kaynak: https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence=1, (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2016).

Brown, Michael E. Trevino, Linda K. ve Harrison, David A. 2005. 'Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing', **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Num.97, pp.117-134.

Burns, James M. 1978, **Leadership**, New York: Harper & Row Publishers.

Can, Halil. 1992, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık.

Carrel, Micheal R., Jennings Daniel F., Heavrin Christina J.P.(1997), **Fundamentals of Organizational Behavior**, Chicago: Mc Graw Hill Book Companies, Inc.

Ceylan, Adnan. Keskin, Halit. Eren, Şule. 2005, ‘Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma’, **Yönetim**, Y.16,S.51, ss.32-42.

Chang, Wen-chih. Zun-Hwa Chiang. 2007, ‘A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization’, **International Association of Societies of Design Research**, The Hong Kong Polytechnic University.

Cole, Gerald.A. 1993, **Management Theory and Practice**, London: DP Publication Ltd.

Conger,Jay A. Rabindra N. Kanungo,1987,’Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings’, **Academy of Management Review**,Vol.12,Num.4, pp.637-647.

Çağlar, İrfan. 2004, “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, ss.91-122.

Çağlar,İrfan.2013,**Örgüt Geliştirme**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çakınberk,Arzu.Derin,Neslihan.Demirel,E.Turan.2011, **Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık**, Sivas: Asitan Yayıncılık.

Çelik, Cemile. Önder Sünbül. 2008, ‘Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması’, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.3,ss.49-66.

Çelik,Vehbi.2000, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çetin, N.Gökben. Ertan Beceren. 2007, ‘Lider Kişilik: Gandhi’, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y.3,S.5, ss.111-132.

Çoroğlu, Coşkun. 2003, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım.

Davis, Keith. 1988, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın, İstanbul: Yağmur Kitap.

Değirmenci, C.Hikmet.2012, **21’nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası**, İstanbul: Bilge Karınca.

Deming,Edwards W.1998, **Krizden Çıkış**, Çev.C.Aktaş, İstanbul: Kalder.

Demir, Halis. Tarhan Okan. 2008, “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Y.19,S.61,ss.72-90.

Demir,Cengiz.Yılmaz,M.Kemal.Çevirgen,Aydın.2010, Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Y.2,S.1,ss.129-152).

Demirci, M.Kemal.1998, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Deliveli, Ömür.2010, **Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Dexter,Philips.2009, ‘The Similarities and Differences between four Leadership Models and How They Might Address Contemporary Leadership Issues and Challenges’, Supervised by: Dr. Mark Esposito, **SMC Working Paper**. Kaynak: http://www.academia.edu/2671325/The_Similarities_and_Differences_between_four_Leadership_Models_and_How_They_Might_Address_Contemporary_Leadership_Issues_and_Challenges (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2016).

Drucker, Peter F.1998, **Yeni Gerçekler**, Çev, Birtane Karanakçı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Dubrin, Andrew J. 2001, **Leadership:Research Findings, Practice, and Skills**, Boston: Houghton Mifflin Company.

Dubrin, Andrew J. 2005, **Fundamentals of Organizational Behavior**, Canada: Thompson South-Western.

Ekici,K.Mehmet.2006, **Vizyoner Liderlik**, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Erçetin, Şule. 2000, **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, Erol. 1991, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi.

Eren, Erol. 1998,**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım.

- Eren, Erol. 2007, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım.
- Eren, Erol. 2008, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım.
- Ergeneli, Azize. 2006, **Örgüt ve İnsan**, Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi.
- Ertürk, Mümin.2000, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım.
- Fiol, C. Marlene. Harris, Drew. House, Robert. 1999, “Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change”, **The Leadership Quarterly**, Y.10,Num.3, pp.449-482.
- Gardner, John W.1990,**On Leadership**, New York: The Free Press.
- Giderler, Ceren. 2005, **Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Ezcacıbaşı Topluluğu’nda Uygulama**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Goleman,Daniel. Boyatzis,Richard. McKee,Annie. 2011, **Yeni Liderler**,Çev.Filiz Nayır,Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gökçe, Gülise. Ali Şahin. 2001, Örgütte Liderlik, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Yayınları**, ss.85-136.
- Güney, Semra. 1997, “Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral”, **21.Yy’da Liderlik Sempozyumu**.
- Hedlund, Jennifer. Forsythe, George. Horvath, Joseph A. Williams, Wendy M. Snook, Scott A. Sternberg, Robert J. 2003, “Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders”, **The Leadership Quarterly**, Num.14, pp. 117-140.
- Heifetz, Ronald. A. ve Laurie, Donald. L. 1997, “The Work of Leadership”. **Harvard Business Review**, .January-February, pp.124-135.
- Hesselbein,Frances.Goldsmith,Marshall.Beckhard,Richard.2000, **Geleceğin Lideri**, Çev.Hayrettin Tok, İstanbul: Form Yayıncılık.

Hodgetts, Richard M. 1997, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.C. Çetin ve E.C. Mutlu, İstanbul: Der Yayınları.

House, Robert. Javidan, Mansour. Hanges, Paul. Dorfman, Peter. 2002, “Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE”. **Journal of World Business**, Y.37, pp.3-10.

Hoy, Wayne K. Miskel, Cecil G. 2010, **Eğitim yönetimi**,Çev. S. Turan,Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İbicioğlu, Hasan. Özmen, H.İbrahim. ve Taş, Sebahattin. 2009, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.14,S.1,ss.1-23.

İnan, Melis. 2013,**Liderlik**, İstanbul: Optimist Yayınları.

Karayel, Burak.1999, **İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Karip, Emin. 1998, ‘Dönüşümcü Liderlik: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi’, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi**, S.16, ss.443-446.

Kaygın, Erdoğan. 2011, **Girişimcilik Sürecinde Dönüşümcü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Ke, Weiling. Wei, Kwok K. 2007, “Organizational culture and leadership in ERP implementation”. **Decision Support Systems**, pp.1-11.

Keçecioglu, Tamer. 1998, **Liderlik ve Liderler**, İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Kent, Thomas. 2005, Management Decision Leading and Managing: **It takes Two to Tango**, Vol: 43 Num.7/8, pp.1010-1017.

Kesken,Jülide.Ünnü,Nazlı A.2011,Öteki Liderlik,Ankara:Gazi Kitabevi.

Kırmaz, Birol. 2010, ‘Bilgi Çağı Lideri’,**Ankara Barosu Dergisi**, s.68(3), ss.207-222.

Koçel, Tamer. 2001, **İşletme Yöneticiliği**, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, Tamer. 2003, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım.

Lambert, Tom.1998, **Kilit Yönetim Çözümleri**, Yönetici Problemleri için 50 Çözüm, İstanbul: Dünya Yayıncılık

Lievens, Filip. Van Geit. Pascal. Coetsier, Pol. 1997, “Identification of transformational leadership qualities: An Examination Of Potential Biases”, **Transformational Leadership Qualities European Journal Of Work And Organizational Psychology**, Y.6, Num.4,pp. 415-430.

Luthans, Fred. Avolio, Bruce. 2003, **Authentic leadership: A positive development approach**. (K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn, Çev.). Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline.

Mayer, David.M. Kuenzi, Maribeth. Greenbauma, Rebecca. Bardes, Mary. Salvador, Rommel. 2009, ‘How Long Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model’, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Num.108, pp.1–13.

Mullins, Laurie J. 1999, **Management and organizational behavior**. London: Financial Times.

Newstorm, W.John. Davis, Keith 1993, **Organizational Behavior (Human Behavior At Work)**,USA: Mc Graw Hill Inc.

Northouse, Peter G. 2001, **Leadership: Theory and Practice**, California: Sage Publications Inc.

Ogbonna, Emmanuel. Lloyd C. Harris, 2000, “Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies”. **International Journal of Human Resource Management**, Y.11, Num.4, pp.766-788.

Owens, James. 1976, **The Uses of Leadership Theory**, Management Organization and Human Resources, New York: Mc Graw Hill.

- Özkalp, Enver. Zeyyat Sabuncuoğlu.1997, **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özsalmanlı, Ayşe Y. 2003, 'Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik', **DEÜ İİBF Kamu Yönetimi Bölümü**, ss.137-148.
- Paksoy, Mahmut. 2002, **Çalışma Ortamında İnsan Ve Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Çantay Yayın.
- Peker,Ömer.Nihat Aytürk.2002, **Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yay.
- Podsakoff, Philip.M. MacKenzie, Scott.B. Moorman, Robert H. Fetter, Richard. 1990,Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers'Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly** Y.1,Num 2, pp.107-142.
- Resick, Christian J. Hanges, Paul J. Dickson, Marcus. Mitchelson, Jacqueline K. 2006, 'A CrossCultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership', **Journal of Business Ethics**, Vol.63,Num.4, pp.345-359.
- Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. 2007,**Management**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rowold, Jens. Wolff Schlotz. 2009, 'Transformational And Transactional Leadership And Followers Chronic Stress', Kravis Leadership İnstitute, **Leadership Review**, Y.9,Num. 2, pp.35-48.
- Russell, Robert F. A.Gregory Stone. 2002,'A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model', **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.23, Num.3, pp.145-157.
- Saruhan, S.Can.Yıldız, M. Leyla. 2009, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schermerhorn, John R. Hunt, James G. Osborn, Richard N. 1995, **Basic Organizational Behaviour**, New York: John Wiley and Sons Inc.

Shamir, Boas. Jane M.Howell.1999,Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. **Leadership Quarterly** Y.10, Num.2, pp.257-283.

Stodgill, Ralph. 1981, **Handbook of Leadership**, Newyork: Colliar McMillan Ltd.

Şafaklı, Veli O. 2005 “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik stilleri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S.1,ss.132-143.

Şahin, Ali. Temizel Handan. Örselli, Erhan, 2004, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, **3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın S.8**, ss.657-665.

Şen, Salim. 1981, **İşletme Yönetimi**, Ankara: Emel Yayıncılık.

Şimşek, Aslı. 2006, **Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek,M.Şerif. Akgemci, Tahir. Çelik, Adnan. 2001, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tabak, Akif. Yalçınkaya, Haldun. Erkuş, Ahmet. **Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış**. Kaynak: web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf

Tabak,Akif.1997, **Askeri Liderlik ve Uygulama**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tağraf, Hasan. Çalman, İskender. 2009, “Ohio Üniversitesindeki Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.2,ss.135.

Taş, Ali. Çelik, Kazım. Tomul, Ekber. 2007, 'Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Liderlik Tarzları', **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Y.2, S.22, ss.85-98.

Tengilimioğlu, Dilaver. 2005, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.14, ss. 1-16.

Thomas, Terry. Schermerhorn, John R. Dienhart, John W. 2004, 'Strategic Leadership of Ethical Behavior In Business', **Academy of Management Executive**, Vol.18, Num. 2, pp.56-66.

Thompson, Brad L. 1998, **Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları**, Çev. Vedat G.Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Türk, Zehra. Süngü, Ahmet. 2004, **İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi**, Mevzuat Dergisi, s.75.

Yammarino, Francis.J. Bernard M.Bass.1990, "Transformational leadership and multiple levels of analysis", **Human Relations**, Y.43, Num:10, pp. 975-995.

Yavuz, Ercan. 2009, "İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Y.1, S.2, ss.51-69.

Yörük, Durmuş. Dündar, Süleyman. Topçu, Birol. 2011, 'Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler', **Ege Akademik Bakış**, s.1, ss.103-109.

EK-1

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGILARI, ÇEDAŞ GRUP ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ (ÇORUMGAZ, SÜRME LİGAZ, KARGAZ)

Bu anket formu Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yapmakta olduğum yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere size arz edilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları ölçülmek istenmiştir. Çalışma, tez danışmanım Prof. Dr. İrfan Çağlar'ın yönlendirmesi doğrultusunda yapılmıştır.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Serhat Gökhan Canbolat

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

A. Yaş () 25 ve Altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve Yukarısı

B. Cinsiyet () Erkek () Kadın

C. Eğitim Durumu () İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans

D. Medeni durumu () Evli () Bekar

E. Firmadaki pozisyonu () Müdür () Şef () İşçi-Saha Personeli () Memur-Büro Personeli

F. Firmada çalışma süresi () 1 yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-6 yıl arası () 7-9 yıl arası () 10 yıl ve üzeri

EK-2

II. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGILARI

Bu bölümdeki ifadelere cevap verirken lütfen hiç bir soruyu atlamayınız, her soru için verilmiş beş seçenekten birini işaretleyiniz. Seçenekler şöyledir;

Hiçbir zaman, Nadiren, Ara sıra, Genellikle, Her zaman.

Lütfen aşağıdaki soruların cevaplarını yan taraftaki kutulara (x) ile belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
S1. Yöneticilerimiz işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır.					
S2.Yöneticilerimiz çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.					
S3. Yöneticilerimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.					
S4.Yöneticilerimiz çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.					
S5.Yöneticilerimiz çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.					
S6.Çalışanların yöneticileri rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.					
S7.Yöneticilerimiz çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.					
S8.Yöneticilerimiz astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.					
S9.Yöneticilerimiz çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.					
S10.Yöneticilerimiz çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.					
S11.İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticilerimiz otoriteyi daima elinde tutar.					
S12.Yöneticilerimiz çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.					
S13.Yöneticilerimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.					
S14.Yöneticilerimiz birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.					
S15.Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.					

S16. Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticilerimiz çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.					
S17.Yöneticilerimiz performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.					
S18.Yöneticilerimiz liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.					
S19.Yöneticilerimiz örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur.					
S20.Yöneticilerimiz çalışanların güvenliği önemsediklerini düşünür.					
S21.Büyük kararlar alırken yöneticilerimiz, biz çalışanlarla oylama yapar.					
S22.İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.					
S23.Yöneticilerimiz bilgi almak için, e-mail, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenler. Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir					
S24. Yöneticilerimiz çalışanlarına ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.					
S25.Yöneticilerimiz çalışanların, işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanların işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir.					
S26.Yöneticilerimiz yeni prosedür ya da işlemleri gerçekleştirmek için çalışanlara görev yetkisi verir.					
S27.Her birey belirtilen işlerden sorumludur.					
S28.Yöneticilerimiz liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.					
S29.Yöneticilerimiz çalışanların kendi örgütsel amaçları için, doğru kararlar alabileceğine inanır.					
S30.Yöneticilerimiz çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.					

