

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

**LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİSİ ÜZERİNE ANALİTİK BİR ÇALIŞMA**
BİR OTOMOTİV YAN SANAYİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜNEVVER AKNUR AK

BURSA 2010

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİSİ ÜZERİNE ANALİTİK BİR ÇALIŞMA
BİR OTOMOTİV YAN SANAYİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜNEVVER AKNUR AK

DANIŞMAN
PROF. DR. HÜSAMETTİN ARSLAN

BURSA 2010

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

SOSYOLOJİ Anabilim Dalı, 700644002 .numaralı Münevver Aknur AK'ın hazırladığı “Liderlik Stillерinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma –Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği-” konulu (Yüksek Lisans) tez savunma sınavı, .18./10./ 2010 günü 11:30 – 12:30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

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

ÖZET

Yazar : Münevver Aknur Ak
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : Sosyoloji
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : viii + 82
Mezuniyet Tarihi : / /
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hüsamettin Arslan

LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE ANALİTİK BİR ÇALIŞMA *BİR OTOMOTİV YAN SANAYİ ÖRNEĞİ*

Günümüz koşullarında amacı, büyüklüğü ve çalışma biçimi ne olursa olsun her organizasyonun başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan biri liderliktir. Liderlik fonksiyonu organizasyon için doğru yönün tayin edilmesi, organizasyonun o yöne doğru hareket edebilmesi için gerekli koşulların hazır edilmesi konusunda önemli bir rol oynar. Ancak çalışanları kazanmadan bir organizasyonun sürdürülebilir bir başarı elde etmesi mümkün değildir. İşte bu aşamada çalışanlarda potansiyellerini ortaya koymak üzere istek yaratılabilmesi yani çalışan motivasyonunun sağlanması organizasyonların yönetiminde en zorlayıcı görevlerden biridir. Çalışanların motive edilmesine ilişkin teori ve pratikte pek çok öneri / uygulama var olmakla beraber, uygulanacak liderlik stillerinin hangisinin en etkin olduğuna dair düşünceler de çeşitlidir.

Liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerinde etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın ilk iki bölümünde konu ile ilgili bir literatür araştırması yapılmış ve konu bütünlüğü arz edecek şekilde liderlik ve motivasyon kavramları, kuramları farklı açılardan görüşlerle birleştirilerek sunulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünü konuyla ilgili bir alan çalışması oluşturmaktadır. Bu kapsamda bir otomotiv yan sanayi firmasında 123 mavi yakalı personele birlikte çalıştıkları liderlerini değerlendirdikleri bir liderlik stilleri anketi ve farklı motivasyon boyutlarını değerlendirdikleri bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda belirli liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkileri olduğuna ilişkin bulgular oluşmuştur.

Liderlik Anahtar Sözcükler Çalışan Motivasyonu
Liderlik Stilleri

ABSTRACT

Yazar : Münevver Aknur Ak
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : Sosyoloji
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : vii+82
Mezuniyet Tarihi : /.... /
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hüsamettin Arslan

In current circumstances leadership is one of the most crucial factors for an organization- regardless of its target, size or way of working- to be successful. Leadership function plays an important role for the roles such as defining the right direction for the organization, setting up the required conditions to steer the organization into that direction. Nevertheless it's impossible to reach sustainable success without having the employees on our side. It's one of the most challenging tasks in managing an organization to create a wish among employees for showing their potentials –employee motivation. There are many advices / suggestions regarding how to create motivation in theory and praxis, in addition to that the ideas about leadership styles; which style to be the most effective are various.

This research aims to find out the effect of the leadership style on employee motivation. The first two chapters present a literature research for the terms “leadership” and “motivation” with a general overview of concepts, theories with consideration of different point of views. The third chapter of the study consists of a field research. In this framework two surveys –employee motivation and leadership styles- have been conducted to 123 blue collar employees in order to create an atmosphere which they evaluate their team leaders' leadership style and their own level of motivation. In the study there are findings showing that there is a relationship between leadership style and motivation level of the employees.

Key Words

Leadership

Leadership Styles

Employee Motivation

ÖNSÖZ

Günümüzde organizasyonlar çalışanları ile fark yaratabilmektedir. Çalışanların kendilerinden beklenenleri ortaya koyması, bunun yanında katma değer yaratabilmek için beklenenden fazla çaba göstermeleri ideal bir durumdur. Bu ideal duruma ulaşmak ise tüm organizasyonlar için en zorlu hedeflerden biridir. Motivasyon kavramı bu nedenle çokça telaffuz edilmekte ve farklı uygulamalar tatbik edilmektedir.

Bir organizasyonun başarıya ulaşması, doğru yolda ilerlemesi için iyi liderlere ihtiyacı vardır. Lider, organizasyonun işleyişi üzerinde etkili olmasının yanı sıra çalışanların motivasyonu üzerinde de etki sahibidir. Öyle ki bir liderin, uyguladığı liderlik stili ile bulunduğu kurumda yarattığı atmosfer organizasyonel performans üzerinde çok belirleyicidir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Öncelikle yüksek lisans eğitimim sırasında eşi bulunmaz donanım ve birikimleriyle her ders saatinden müthiş bir etki ile ayrılmamı sağlayan, gelişimin asla bitmeyen yolculuk olduğunu bize yaşayarak gösteren, etkileyici bir olgunluk ve tevazu ile birikimlerini bizlere aktaran çok değerli öğretim üyeleri Prof.Dr. Fügen Berkay, Prof. Dr. Hüsamettin Arslan ve Yrd. Doç.Dr. Bedri Mermutlu'ya yürekten teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez yazımı aşamasında yaptığı yönlendirmeler ile doğru bir rota tutmamı sağlayan ve her zaman samimi desteğini hissettiğim danışman hocam Prof. Dr. Hüsamettin Arslan'a ayrıca teşekkür etmek istiyorum.

Tüm hayatım boyunca olduğu gibi yüksek lisans eğitimim konusunda da beni destekleyen, doğru kararlar vermemi sağlayan, örnek aldığım anneme ve babama, yaptıklarıyla istenirse her şeyin başarılabileceğini gösterip bana cesaret veren kardeşim Onur AK'a teşekkür ediyorum. Yüksek lisans eğitimim hem evlendiğim, hem de güzel kızıma kavuştuğum hayatımın en önemli yıllarına eşlik etti. Hayatı benimle paylaşan, güzellikleri çoğaltıp, sıkıntıları hafifleten eşim Mehmet'e, son olarak da hayatımızın neşesine, uyku saatlerine uyarak annesine geceleri çalışmak için zaman veren güzeller güzeli kızım Ela'ya teşekkür ediyorum. Varlığınız bana güç veriyor.

Son olarak da çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan, yaptıkları değerlendirme ve yorumlarla farklı bakış açılarından düşünmemi sağlayan, hayatımı zenginleştiren çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER	vii
TABLolar	viii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

LİDERLİK

1. LİDERLİK	3
1.1 LİDERLİK KAVRAMI	3
1.2 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	5
1.3 LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI	7
1.4 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	9
1.4.1 Özellikler Yaklaşımı	9
1.4.2 Davranışçı Yaklaşım	11
1.4.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	12
1.4.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	14
1.4.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	16
1.4.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri	17
1.4.3 Durumsallık Yaklaşımı	18
1.4.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	19
1.4.3.2 Hersey ve Blanchard'in durumsallık yaklaşımı	21
1.4.3.3 Wroom ve Yetton'un karar verme modeli	23
1.4.3.4 House ve Evans'in Yol - Amaç Modeli	25
1.4.4 Güncel Liderlik Yaklaşımları	26
1.4.4.1 Karizmatik liderlik	27
1.4.4.2 Transaksiyonel (İşe endeksli) liderlik	28
1.4.4.3 Transformasyonel (Dönüştürücü) liderlik	30
1.4.4.4 Duygusal zekaya dayalı liderlik anlayışı	32

BÖLÜM 2

MOTİVASYON

2 MOTİVASYON	36
2.1 MOTİVASYON KAVRAMI	36
2.2 KAPSAM TEORİLERİ	37
2.2.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi – A. Maslow	37
2.2.2 İki faktör teorisi – Frederick Herzberg	39
2.2.3 İhtiyaç teorisi – David McClelland	41
2.2.4 ERG teorisi – Clayton Alderfer	43
2.3 SÜREÇ TEORİLERİ	44
2.3.1 Beklenti teorisi – Victor Vroom	44
2.3.2 Eşitlik Teorisi – J. Stacey Adams	45
2.3.3 Amaç Teorisi – Edwin Locke	46
2.3.4 Pekiştirme Teorisi – B.F. Skinner	46
2.4 MOTİVASYON UYGULAMALARI	48
2.4.1 Ödüllendirme – Kişiyeye özel ödüller	48
2.4.2 Ödüllerin performansla ilişkilendirilmesi	49

2.4.3	<i>İşlerin tekrar şekillendirilmesi</i>	50
2.4.4	<i>Geribildirim</i>	51
2.4.5	<i>Beklentilerin ve hedeflerin netleştirilmesi</i>	51

BÖLÜM 3

ALAN ARAŞTIRMASI - LİDERLİK STİLLERİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

3	ALAN ARAŞTIRMASI - LİDERLİK STİLLERİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	52
3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	52
3.2	ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI.....	52
3.3	VERİ TOPLAMA ARACI.....	53
3.4	HİPOTEZLER	57
3.5	BULGULAR.....	58
3.5.1	<i>Çalışanların demografik özellikleri</i>	58
3.5.2	<i>Çalışanların motivasyon düzeyleri</i>	58
3.5.3	<i>Ekip liderlerinin liderlik stilleri</i>	66
3.5.4	<i>Liderlik stillerinin motivasyon ile ilişkisi</i>	71
3.5.5	<i>Liderlik stillerinin motivasyon üzerindeki etkisi</i>	74

ŞEKİLLER

Şekil 1: Lider Davranışları Kilit Boyutlar	13
Şekil 2: Hersey-Blanchard Durumsallık Yaklaşımı	22
Şekil 3 : Vroom ve Yetton'un normatif liderlik modeli	24
Şekil 4: Zaman ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	29
Şekil 5: Motivasyon aşamaları	36
Şekil 6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	38
Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG teorisinin karşılaştırılması.....	43
Şekil 8: Güdülenme-Davranış İlkeri.....	44
Şekil 9: Motivasyon teorilerinden ortaya çıkan motivasyon uygulamaları	48

TABLULAR

Tablo 1: Liderleri diğerlerinden ayıran fiziksel ve kişilik özellikleri	10
Tablo 2 : Fiedler'in Liderlik Modeli	20
Tablo 3: Motivasyon Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri	54
Tablo 4: Liderlik Stilleri Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri	55
Tablo 5: Çalışanların Demografik Özellikleri	58
Tablo 6: Motivasyon Ölçeğinden Alınan Puanlar	59
Tablo 7: İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	60
Tablo 8: İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	60
Tablo 9: Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	61
Tablo 10: Sosyal Statü Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları ..	61
Tablo 11: Takdir Edilme Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	62
Tablo 12: Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	63
Tablo 13: İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	63
Tablo 14: İş Güvencesi Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları ..	64
Tablo 15: Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	65
Tablo 16: Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	65
Tablo 17: Liderlik Stilleri Ölçeğinden Alınan Puanlar	66
Tablo 18: Vizyoner Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	66
Tablo 19: İlişki liderliği Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	67
Tablo 20: İşbirliği liderliği Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	68
Tablo 21: Koçluk Eden Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	68
Tablo 22: Örnek oluşturucu Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	69
Tablo 23: Kumandacı Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları	70
Tablo 24: Korelasyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 25: Liderlik Tarzlarının İşin Kendisinden Duyulan Motivasyon Üzerindeki Etkisi	75
Tablo 26: Liderlik Tarzlarının İş Dışı Motivasyon Unsurları Üzerindeki Etkisi	75

GİRİŞ

“Dünle beraber gitti, cancağzım

Ne varsa düne ait

Şimdi yeni şeyler söylemek lazım”

Mevlana

Liderlik konusu pek çok yeni şeyin söylendiği bir alan olarak yıllar boyunca incelenmektedir. Bu alan yapılan araştırmalar ve ulaşılan sonuçlar düşünüldüğünde hem kavramın tanımı, hem de ideal uygulanış biçimi açısından çok az ortak kaniya varılmış alanlardan biridir. Bu kavrama ne kadar çok farklı açıdan bakılırsa o kadar farklı tanımlama yapmak mümkündür.

Owen, Hodgson ve Gazzard (2004) yaptıkları araştırmalar sonunda liderlik ile ilgili dört temel hakikat ortaya çıkardıklarını söylemişlerdir:

- Her birey liderlik potansiyeline sahiptir. Liderliğin, hiyerarşinin en üst düzeyinde bulunanlara ait olmadığını fark etmeye ihtiyacımız var. Her birimiz, zaman zaman lider, zaman zaman da liderin takipçisi konumunda oluruz. Kendi sorumluluğumuzu kendimiz almalıyız.
- Hiçbir iki kişinin liderlik biçimi aynı değildir; bu yüzden liderlik, farklı liderlik biçimlerine müsamaha göstermeyen tek bir modele sıkıştırılamaz. Tersine, her bireyin, kendi liderlik biçimini anlamasına, tanımına ve ifade etmesine olanak tanıyacak bir modele odaklanmak gerekiyor. Hem kendimiz, hem de başkaları için sorumluluk almalıyız.
- Liderliği geliştirmek; bilgi, deneyim, kendi üzerine düşünme ve eylem içinde öğrenmenin birleşimini kullanarak, bütün kariyer sürecini sürekli ilerleten yaşam boyu öğrenmenin sorumluluğunu almalıyız.
- Kuruluşlar, liderliği desteklemek ve sürdürmek için özgürlüğe ve bütünüyle işbirliği liderliği bir dönüşüme ihtiyaç duyarlar. Her birimiz; kendimiz, başkaları, öğrenmemiz, çevremiz, kültürler ve yapılar için sorumluluk almalıyız.

Yukarıdaki ifadelerden liderliğin belirli kişilere has, çerçevesi belli bir şekilde hareket edilen bir anlayış ya da çalışmalar sonucu varılan bir nokta olmadığı, aksine liderliğin bir potansiyel olduğu ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımı ile hayata geçirilebileceğini söyleyebiliriz.

Yapılan araştırmalarda doğru ve eksiksiz bir liderlik tanımı üzerinde anlaşamadığı gibi doğru liderlik stilinin ne olması gerektiği, yani liderliğin en doğru nasıl uygulanması gerektiği konusunda da henüz ortak bir kaniya varılamamıştır. Bu araştırmalar esnasında pek çok liderlik

tarzı tanımlanmıştır. Ancak yapılan tanımlamaların çoğunun bir şekilde Max Weber tarafından tanımlanan liderlik tipolojilerinin içine dahil edilebildiğini söyleyebiliriz. Max Weber'in liderlik teorisi üç tip liderden bahseder; bürokratik, karizmatik ve geleneksel. Weber aynı zamanda bir liderin başarılı olması için liderlik stilleri arasında dinamik bir şekilde hareket etmesi gerektiğini söyleyerek durumsallık bakış açısını da öne sürmüştür. Geldiğimiz noktada liderlik anlayışının etkilediği kişilerin ve dolayısıyla söz konusu olan kurum ya da organizasyonun elde edeceği performans açısından belirleyici önemi olduğu açıktır. Ancak her koşulda geçerli ve etkisi kesin olan bir liderlik anlayışından bahsetmek mümkün değildir. En doğru liderlik davranışı koşula en uygun liderlik tarzıdır. Bu anlamda liderin etkinliği, koşulların gereklerini sezebilme ve en uygun tarzı buna göre seçerek hayata geçirebilme becerisiyle ilişkilidir.

Teknolojinin hızla geliştiği, bilginin herkese eşit uzaklıkta olduğu günümüzde kurumlar ve organizasyonlar sahip oldukları insan kaynağının donanımı, yetkinlikleri ve motivasyonları ile fark yaratabilmektedirler. Bir organizasyonda çalışanlar üzerlerine düşen görevleri eksiksiz olarak yapmak konusunda ne denli gönüllü çaba gösteriyorlarsa, kişilerin yapabilirliklerinin uygun olduğu varsayımıyla o organizasyonun başarıya o derece yakın olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların motivasyon düzeyi çalışılan organizasyona ait ya da organizasyon dışı pek çok faktör tarafından etkilenmektedir. Ayrıca her kişinin ihtiyaçların farklı olması sebebiyle, motive olma durumunun son derece kişisel olduğu da göz önüne alınmalıdır.

Liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerinde ne derece etkili olduğu bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın ilk iki bölümünde liderlik ve motivasyon kavramları ile ilgili yapılan literatür araştırması sunulacak, çalışmanın son bölümünde ise bir uygulamaya yer verilecektir. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kısıtları, evren ve örneklem, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş; son olarak da araştırma bulguları yorumlanarak hipotezler çerçevesinde sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

1. LİDERLİK

1.1 Liderlik Kavramı

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insanoğlu örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt finansal kaynaklar, makine – teçhizat ve teknoloji açısından ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmadığı takdirde başarılı olamayacaktır. İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı ve yönetimi ise etkili bir liderliği gerekli kılmaktadır.¹

Liderlik literatüründe liderliğin yüzlerce tanımı yapılmıştır. Hemen hemen bu alanda araştırma yapan bütün bilim adamları bir tanımlama yapmışlardır. Liderlik olgusu üzerinde her hangi bir uzlaşımın sağlanamamış olması bu çok çeşitliliğin doğal bir sonucu olarak da kabul edilebilir.²

Sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur.³ Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve is yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgudur.⁴

Liderlik tanımının yapıldığı ortama, zamana, söz konusu gruba yani kısaca kontekse göre farklılık göstermektedir. Kavramın genişliği ve geçerliliği hangi yönden bakılırsa farklı bir yönünün görünmesini sağlamaktadır. Liderlik bir sosyal grubun olduğu her yerde geçerli olabilen bir kavramdır. Bir ailede, bir öğrenci topluluğunda, bir siyasi oluşumda ya da şirketlerde, askeri birliklerde, devlet yönetimlerinde olduğu gibi yapılanmış ve yapılanmamış örgütlerde, kurumlarda liderler bulunmaktadır.

Sistem teorisi açısından liderlik kavramına organizasyonun çeşitli kısımlarını (alt sistemlerini) birleştiren bağlayıcı süreçlerden biri gözüyle bakılabilir. Tabi ki liderlik sadece resmi kurumlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu sürece resmi organizasyonlarda

¹ Arkan, S., “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Uni. İİBF Dergisi, 2003, s.1

² Eraslan, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, 162, 2004, s.166.

³ Şişman, M., *Öğretim Liderliği*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2002, s.1

⁴ a.g.e., a.y

rastlanacağı gibi gayri resmi yapılarda da rastlanır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için resmi organizasyonun mevcudiyeti şart değildir.⁵

Liderler yüksek riskli durumlarda çalışırlar, hatta yaradılışları gereği fırsatların ve elde edebileceklerinin fazla olduğu yerlerde tehlikeyi ve riski arayıp bulurlar. ⁶ Zaleznik'in gözlemlerine göre diğerleri problemlere tutucu bir bakış açısı ile yaklaşırken bir insanın riskleri arıyor oluşu bilinçli bir tercihten çok onun kişiliği ile ilgilidir.

Liderlik, bu konu üzerinde yapılan çalışmalarda şu şekilde tanımlanmaktadır: Liderlik; içinde bulunulan ortamı,

- değiştirmek,
- etkilemek,
- yönlendirmek,
- bir hedefe götürmek,
- yenilemek,
- dönüştürmek,
- farklılaştırmak,
- o ortamda olmayan yeni bir şeyi ortama katmaktır.⁷

Liderlikle ilgili bilimsel çalışmaların ilk temel teorik çerçevesi lider özellikleri yaklaşımıydı. Bu açıdan araştırmacılar lideri onu takip edenlerden ya da etkili lideri etkili olmayan liderden ayıran özelliklere odaklandılar.⁸ 20.yüzyılın ilk yıllarında liderlik tanımlamalarında kontrol ve merkezileşme ve grup odağı kavramları göze çarpmaktadır. Örneğin C.H. Cooley (1902) liderlik tanımı şöyledir: "Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir." E.F. Mumford'un (1906) tanımı ise bu dönemin özelliklerini yansıtır biçimdedir; "Liderlik sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır. Bu dönemde ilk liderlik kuramı yani "özellikler kuramı" ortaya konulmuştur. Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi lidere tekilleştirilmiş güç ve yetke verilmiştir. Bu güç ve yetkenin kaynağı liderin doğuştan gelen özellikleri ve grup tarafından lidere tanınan hiyerarşik güçtür.⁹ Liderlik teorilerinde ikinci büyük gelişme davranışçı yaklaşımdı. Araştırmacılar lider davranışlarına odaklanarak tüm durumlar için geçerli olabilecek liderlik stillerini keşfetmeye çalıştılar.¹⁰

⁵ Zel, Uğur, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.93

⁶ Zaleznik, A., "Managers and Leaders: Are they different?", *The McKinsey Quarterly*, Spring, 1978, s.3

⁷ Arkış, N., "Lider misiniz?" yayımlanmamış kitap, 2010

⁸ Steers – Porter - Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, Mc-Graw Hill Companies, 6. Baskı 1996, s.167

⁹ Eraslan, a.g.m., s.167

¹⁰ Steers – Porter - Bigley, a.g.e. s.167

Farklı yaklaşımların geçerli olduğu dönemlerde yapılan liderlik tanımları da farklılık göstermiştir. Bunlardan bazıları¹¹:

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür. (Hempfill & Cons 1957)
- Liderlik iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir. (Wechsler & Massarik 1961)
- Liderlik karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir. (Stogdill, 1974)
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür. (Dubrin, 1978)
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla, insan davranışlarını etkileme faaliyetidir. (Rauch & Behling 1984)

Görüldüğü üzere bu tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir.¹²

1.2 Liderlik ve Yöneticilik

Günümüz literatüründe artık yöneticilikle ilgili araştırmalar yerini liderlik araştırmalarına bırakmıştır. Liderlik yukarıda da bahsedildiği gibi tanımı netleştirilememiş bir kavramdır. Yöneticilikten pek çok açıdan farklılaşmaktadır. Liderlikle ilgili net bir tanım yapılamayışı ve yıllar geçtikçe yapılan tanımlamaların da değişmesi liderliği durağan bir kavram olmayışı ile ilgilidir. Her dönemde, yaşanan pek çok değişmeye paralel olarak liderliğin uygulanış biçimi ve liderden beklentiler değişmektedir. Yönetim kurumlar nezdinde sistemlerin yürütülmesi ve hedeflere ulaşım olarak tanımlanırken, liderlik daha çok vizyon oluşturma, insanları etkileme, onları davranışa yönlendirme ve gidilecek yönü gösterme gibi öğeler içerir.

Yukarıda da belirtildiği üzere yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilir. Şunu belirtmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır.¹³

¹¹ Zel, U., a.g.e, s. 91

¹² Zel, U., a.g.e, a.y.

¹³ Eraslan, a.g.m, s 168

Zaleznik'e (1978) göre yöneticiler ve liderler birbirinden çok farklıdır ve her büyük kurum her ikisine de ihtiyaç duyar. Yöneticilere işlerin yolunda gitmesini sağlamaları için, liderlere ise uzun dönemli yönlendirme yapabilmeleri ve harekete geçirebilmeleri için. Liderler ve yöneticiler temel olarak hayata bakışlarıyla farklılaşıyorlar. Bu farklılıkların boyutları liderlerin ve yöneticilerin hedeflerine, işlerine, ilişkilerine, kendilerine karşı tutumlarında değerlendirilebilmektedir.¹⁴

Yönetim karmaşıklıkla baş etmektir. Uygulamaları ve prosedürleri büyük oranda 20. YY'nın en büyük gelişmelerinden birine cevap niteliğindedir: büyük organizasyonlardaki aciliyet. İyi yönetim olmadan, büyük işletmeler kendi varoluşlarını bile tehdit edecek şekilde kaotik olma eğilimindedirler. İyi yönetim, bir düzen ve kalite, ürünlerin karlılığı gibi temel boyutlarda tutarlılık getirir.¹⁵

Liderlik ise karşıt olarak değişimle baş etmektir. Son yıllarda çok önemli hale gelmesinin sebeplerinden biri iş dünyasının daha rekabetçi ve değişken olmasıdır. Artık dün yapılanı yapmak ya da onu %5 daha iyi yapmak başarının formülü değildir. Büyük değişimler bu çevrede ayakta kalabilmek ve etkili bir şekilde rekabet edebilmek için gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Daha fazla değişim her zaman daha fazla liderlik gerektirir.¹⁶

Yeni liderlik teorileri içinde tanımlanan transaksiyonel ve dönüştürücü lider tanımlamaları literatürde genel anlamda yapılan yönetici-lider karşılaştırmaları ile örtüşmektedir. Söz konusu teoriler tezin ilerleyen kısımlarında detaylı ele alınacaktır. Birbirlerinden çeşitli boyutlarda ayrılmaktadırlar.

Yöneticilik niteliğine sahip liderler (transaksiyonel) çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Hâlbuki dönüştürücü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Buna karşın işe endeksli lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payı ve kâr artması ile ilgilenir. Yönetimsel niteliklere sahip liderler, örgütlerinin tarihî geleneğine ve çalışmalarına yön verirlerken, değişimci liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuç da değişik performanslarla yönetmeye yönelirler. Onlarda değişim ve reform esastır. İşe endeksli liderlerdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Hâlbuki değişimci geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir.

¹⁴ Zaleznik, a.g.m, s 6

¹⁵ Kotter, J.P. "What Leaders Really Do?", Harvard Business Review, 1990, May-June, s.103

Başlangıçta belki örgüt performansı bir miktar azalabilir. Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda birtakım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir, hatta bazıları değişime karşı güçlü bir takım dirençler de gösterebilir. Ancak, daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye çalışırlar.¹⁷

Tüm liderler yönetici olmadığı gibi tüm yöneticiler de lider değildirlir. Bir organizasyonun sadece yöneticilerine bir takım resmi haklar vermesi onların etkin bir şekilde liderlik edeceklerini garanti etmez. Yaptırım gücü kullanılmadan liderlik etmek – organizasyonun resmi yapısının dışından gelen bir etkileme yeteneğiyle – çoğunlukla resmi etkileme gücüyle eş ya da daha fazla öneme sahiptir.¹⁸

Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Bir kişi(lider) başkalarını nasıl etkileyebilmektedir? Veya neden bir grup insan lider olarak belirlenen kişi tarafından etkilenir. Bu etkilenmede hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? Liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar bu sorulara cevap arama peşindedir.¹⁹

1.3 Liderliğin Güç Kaynakları

Liderliğin güç kaynaklarını konu etmeden önce “güç” kavramını incelemek doğru olacaktır.

Bass’a (1990) göre güç B’nin A’nın isteklerini yerine getirmesi için A’nın B’yi etkileme kapasitesine işaret eder. Güç var olabilir ancak kullanılmayabilir. Bu nedenle bir kapasite ya da potansiyeldir. Bir kişi güce sahip olabilir ancak onu kullanmayabilir.²⁰

Diğer bir ifadeyle güç bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç İlişki liderliği bir kavramdır. Yani güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirilmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer bir kişi başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa güçlüdür denilebilir.²¹ Yani özetle güç kişinin yaptıkları işler ya da hissettikleri ile ilgili başkalarını etkileme potansiyelini içerir.

Belki de gücün en önemli yanı **bağımlılığın** bir fonksiyonu oluşudur. B’nin A’ya bağımlılığı ne kadar büyük ise, A’nın ilişkideki gücü o kadar kuvvetlidir. Bağımlılık B’nin, A’nın kontrol ettiği alternatifleri algılamasına ve alternatiflere atfettiği önemi temel alır. Bir kişi sadece sizin sahip olmak istediğiniz şeyler üzerinde kontrol sahibi olarak sizin üzerinizde güç sahibi olabilir.²²

¹⁶ Kotter, J.P. a.g.m. 104

¹⁷ Eraslan, L. “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik”, Uluslararası İnsan Dergisi, ISSN: 1303-5134, s.8, Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

¹⁸ Robbins, Stephen.P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 8. Baskı, New Jersey, 1998, S347

¹⁹ Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 8.Baskı, 2001, S. 465

²⁰ Robbins, S. a.g.e. s. 396

²¹ Koçel, T. a.g.e. s. 449

²² Robbins, S. a.g.e. s. 396

Organizasyonel yaşantıda bazı kişiler insanları etkilemek konusunda diğerlerinden daha büyük bir kapasiteye sahiptir. Organizasyonlarda güç eşit olmayan bir biçimde dağıtılmıştır.²³ Geleneksel olarak otorite organizasyonlardaki tek güç kaynağı olarak görülmüştür. Oysa bugün otoritenin gücün bir çeşidi, kurumsallaştırılmış bir çeşidi olduğu kabul edilmektedir. Etkileme ise gücün kullanımına imkan veren süreçtir. Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir.²⁴

Gücün kaynakları ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da en bilinen çalışma French ve Raven tarafından yapılmıştır.²⁵ Bu çalışma bireylerin sahip olduğu özelliklerden ve güce sahip olan ve olmayan kişiler arasındaki ilişkilerden türettikleri 5 tür sosyal güç tanımlamaktadır:

Zorlayıcı güç (coercive power): Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey güç kaynağıdır. Bu kaynak fizik güç kullanımından silah (veya başka bir araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir.²⁶ Çalışanlar üstlerinin istediklerini yaparlar çünkü yapmazlarsa onu cezalandırabileceklerinden korkarlar. Cezalar uygun şekilde kullanıldığı takdirde etkili olurlar. Eğer çok sert ya da tutarsız şekilde yönetilirlerse – çalışanların karşılık vermesi, organize olarak protesto faaliyetlerine gitmeleri ya da istifa etmeleri gibi - istenmeyen yan etkileri olabilir.²⁷

Ödüllendirme Gücü (Reward Power): Yöneticiler ellerinde pek çok kıymetli varlık tutarlar. Bunlar maaş artışı, terfiler, izinler gibi görünür olabildikleri gibi, övgü ve takdir gibi görünmez de olabilirler. Ödüllendirmelerin işe yarayabilmesi için çalışan tarafından gerçekten arzu edilir olması önemlidir. Ödüllerle çeşitli davranış değişiklikleri hedefleniyorsa verilen ödüllerin söz konusu davranışlarla ilişkilendirilmesi çok önemlidir. Bir güç kaynağına sahip olmak ve onu kullanmak farklı iki durumdur.

Yasal güç (Legitimate Power): Yasal gücü bireylerin organizasyonel yapı içindeki pozisyonu sonucu elde ettiği güç olarak tanımlayabiliriz. Buradaki güç kavramı otorite ile ilgilidir. Organizasyondaki diğer bireylerin –örneğin astların- ilgili pozisyonun bir otorite kullanmaya hakkı olduğuna dair bir kabulü vardır. Yasal güç organizasyondaki bireylerin kendilerinden üst düzeyde bulunan kişilerin resmi otoritesini tanıyıp kabul ettikleri fikrine dayanır. Buradaki kilit

²³ Baron, Robert - Greenberg, Jerald, *Behavior in Organization: Understanding and Managing*, Allyn Bacon Inc, Boston, 1990, s.411

²⁴ Koçel, T. a.g.e. s. 451

²⁵ French, J.R.P.- Raven, B., *The Basis of Social Power*, Michigan, 1959, ss.150-167

²⁶ Koçel, T. A.g.e. S 451

²⁷ Baron, Robert - Greenberg, Jerald, a.g.e s. 412

nokta yasal otoritenin sadece yasal olarak kabul edilen çerçeve içinde kabul görmesi ve etki göstermesidir.

Benzeşim Gücü / Karizmatik Güç (Referent Power): French ve Raven'in belirttiği bir diğer güç kaynağı Benzeşim ya da Karizma gücüdür. Bu güç kaynağını arzu edilen kaynaklara ya da kişilik özelliklerine sahip kişilerle özdeşleşme isteğinden alır. Beğenilen ve saygı duyulan kişiler diğerlerini kolaylıkla etki altına alıp istedikleri şekilde davranmalarını sağlayabilir. Bu aslında karizmanın ifadesidir. Bu güç doğrudan liderin kişilik özellikleri ile ilgilidir. Özellikle pazarlama alanında pek çok ünlü kişinin firmaların reklam faaliyetlerinde yer almaları da bu sebeptendir.

Uzmanlık Gücü (Expertise Power): Bu güç kaynağı doğrudan liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. İş yaşantısında teknolojinin önemi arttıkça uzmanlık gücü kişileri etkilemek için en önemli güç kaynaklarından biri haline gelmiştir. Bu tip kişilerin uzmanlık gücü kendi alanları ile sınırlıdır. Eğer bir yönetici çalışılan alanla ilgili olarak bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa kendisiyle beraber çalışanları daha kolay etkileyebilecektir.

1.4 Liderlik Yaklaşımları

1900'lerde başlayan "Liderlik nedir?"in cevabını bulmaya çalışan araştırmalar gösteriyor ki, yüzyılın başında karizmatik özellikler lider olmak için yeterli sayılıyordu. Ancak, yoğun olarak 1930 – 1940 yılları arasında Liderin Özellikleri Yaklaşımı'na odaklanan çalışmaların; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, yetersizliklerinin farkına varılmış oldu. Bunun sonucunda 1940'dan 1960'ların sonuna kadar Liderin Davranışları üzerine araştırmalar yapılmış, 1960 – 1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ile liderin bu gereklerle uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerine yoğunlaşmıştır. 1978'de Burns ve Bass'ın getirdiği yeni ayırımla Çağdaş Yaklaşımlar olarak adlandırılan Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur.

1.4.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik araştırmaları içerisinde "geleneksel yaklaşım" veya "özellikler yaklaşımı" olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların "lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı" şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı özelliklere değinmişlerdir.²⁸

Bu bakış açısında araştırmacılar lider olanları olmayanlardan ve etkili liderleri, etkisiz liderlerden ayıran ortak bir özellikler kümesini belirlemeye odaklanmışlardır. Daha spesifik olarak lideri diğerlerinden ayıran kişisel özellikler olarak sayılabilecek fiziksel, mental ve sosyal

²⁸ Zel, U., a.g.e. s. 94

özelliklere odaklanılmıştır. Liderliğin Özellikler Teorisi bazı kişilerin diğerlerinin sahip olmadığı bazı özelliklere sahip olmaları nedeniyle “doğal / doğuştan” lider oldukları varsayımına dayanıyordu. Bu açıdan araştırmacılar hipotezlerinde liderlerin diğerlerinden zeka, hareketlilik, hafıza, sezgi ve ikna gücü gibi kişisel özelliklerle ayrılmasına yer verdiler.²⁹

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişisel özellikler açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduklarını açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur.³⁰

Yaş	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük
Boy	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
İrk	Kişilerarası ilişki kurma yeteneği	Açıksözlülük
Fiziki Görünüm	İnisiyatif	Kendine güven duyma
Başkalarına Güven Verme	Hissel olgunluk	Kararlılık

Tablo 1: Liderleri diğerlerinden ayıran fiziksel ve kişilik özellikleri

Liderlerin taşıdığı kişilik ve fiziksel özellikleri ortaya çıkarmaya çalışan bütün araştırma sonuçları, Ralph Stogdill ve Richard Mann tarafından taranmış ve yayınlanmıştır. Bu taramadan ortaya çıkan en belirgin durum, bazı özelliklerin gerçekten de liderlere özgü olduğu ancak araştırma bulgularının liderlik kavramını açıklamakta tek başına yeterli olmadığıdır. Farklı ortamlarda farklı bulgular elde edilmiş olması durumsallık yaklaşımının en akılcı yaklaşım olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu görüşün yanı sıra şu tespiti yapmak da mümkündür; “Benzer ortamlarda farklı liderlik tarzlarının sergilenmesi, liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.” Bir başka ifadeyle, ortam değişkenleri arasında farkın az olduğu durumlarda, liderlik tarzını belirleyen faktör kişilik olmaktadır.³¹ Ancak özellikler başarılı bir liderlik için yeterli değildir – özellikler sadece ön koşullardır. Bu özelliklere sahip olan liderlerin başarılı olmak için bir vizyon oluşturmak, rol model olmak, hedefleri belirlemek gibi net aksiyonlar alması gerekir. Uygun özelliklere sahip olunması bu tür aksiyonların alınmasını ve başarılı olunmasını daha mümkün kılarlar.³²

Özellikler yaklaşımı hedeflediği üzere lideri diğerlerinden ayıran bir özellikler bütünü ortaya koyamamıştır. Zeka gibi bazı özelliklerin liderlik başarısı ile bağlantılı olduğu ifade edilse

²⁹ Steers, Porter, Biggly, a.g.e, s.167

³⁰ Koçel, T., a.g.e. s.469

³¹ Zel, U., a.g.e. s. 97

³² Kirkpatrick, S.A - Locke, E.A. “Leadership: Do traits matter?”, Academy of Management Executive, 1991, 5(2), s. 48.

de araştırma bulgularının genel sonucu genel bir özellikler kümesinin var olmadığı yönündedir.³³ Örneğin 20 farklı araştırma yaklaşık 80 liderlik özelliği tespit etmiştir ancak bu özelliklerin sadece beş tanesi (zeka, kontrollü olma, kendine güven, yüksek enerji ve konusuna hakim olma) dört ve daha fazla araştırmada ortak olduğu görülmektedir.³⁴ Stephen P. Robbins özellikler yaklaşımının neden liderliği açıklamada kendini kanıtlayamadığı konusunda dört nedene bağlıyor. Lideri takip edenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmiştir, özelliklerin birbirine kıyasla ne derece önemli olduğu konusunda netlik sağlayamamıştır, sebebi sonuçtan ayırmamaktadır (örneğin liderler özgüvenli midir yoksa başarı mı liderde özgüven oluşturmaktadır?) ve son olarak durumsal etkenleri göz ardı etmektedir.

Başarısız yönlerine rağmen özellikler teorisinin çarçabuk bertaraf edilmesi doğru olmaz. Çünkü bu teorisinin liderliğin doğasına özgü bazı özelliklerin ortaya çıkarılmasında katkısı olmuştur. Örneğin; etkin liderlerin özellikleri listelendiğinde, zeka, anlayış, algılama, yüksek motivasyon ve insan ilişkilerindeki tutumları, vb. bazı niteliklere sıkça rastlanmaktadır. Diğer taraftan özellikler teorisi analitik olmaktan çok tanımsaldır ve bu nedenle başarıyı tahmin etmedeki değeri en iyi haliyle bile kısıtlıdır. Sonuç olarak durumsal teori, pek çok açıdan özellikler teorisinin yerine geçmiştir.³⁵

1940'lara kadar güncelliğini koruyan özellikler yaklaşımı, sonrasında yerini 1960'a kadar etkili olacak davranışçı yaklaşıma bırakmıştır.

1.4.2 Davranışçı Yaklaşım

Bu teorisinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir.³⁶ Etkili ve etkisiz liderleri özelliklerine göre değil ancak liderliğe yaklaşımları ve liderlik tarzlarıyla ayırabilmek mümkündür.³⁷ Eğer davranışçı yaklaşım başarılı olsaydı, özellikler teorisine göre etkileri daha farklı olacaktı. Eğer özellikler yaklaşımı başarılı olsaydı, bir organizasyon ya da gruptaki liderlik gerektiren pozisyonlar için doğru adayların seçimi konusunda bir temel oluşturacaktı. Karşıt bir şekilde eğer davranışçı teori bazı kritik davranışlar belirleyebilirse kişileri lider olmaları için eğitebiliriz. Özellikler teorisi ve davranışçı yaklaşım arasında uygulama açısından fark öncelikle varsayımlarından gelmektedir.

³³ Schriesheim, C.A., - Neider, L.L., "Leadership Theory and Development: The coming "New Phase"", Leadership & Organization Development Journal, 1989, 10(6), S. 18

³⁴ Robbins, S. a.g.e. s 348

³⁵ <http://borazaga.blogcu.com/liderlik/3566500>, erişim tarihi: 06.08.2010

³⁶ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, Son erişim tarihi: 06.08.2010

³⁷ Baron, Robert - Greenberg, Jerald, Behavior in Organizations, 1990, s 376

Özellikler yaklaşımı geçerli olsaydı, liderlik doğuştan geliyor olurdu; bu özelliklere sahipsiniz ya da değilsiniz. Diğer bir taraftan bazı özel davranışlar tanımlanabiliyorsa liderliği öğretebiliriz.³⁸

Davranış teorilerinin özellik teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir.³⁹

1. Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır

2. Eğer, lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir

3. Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

1.4.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışçı teorilerin en kapsamlısı ve en çok tekrarlananı, Ohio State Üniversitesinde 1940'ların sonunda başlayan araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar lider davranışının bağımsız boyutlarını belirlemeye çalışmıştır.⁴⁰ Başlangıçta araştırmacılar astların yöneticilerin davranışlarını tanımlamada kullanabilecekleri bir anket geliştirdiler. Bu aracı yapılandırırken yaklaşık 1800 örnek liderlik davranışı listelediler. Sonrasında bu listeyi en önemli olabileceğini düşündükleri 150 davranış örneğine indirdiler.⁴¹ Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek “ Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ)” oluşturulmuştur. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubu, Hava Kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, orta öğrenimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişiler arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi konuları üzerinde yoğunlaşmıştır.⁴² Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif / yapıyı harekete geçirme (initiating structure)dir.⁴³

Kişiyi dikkate alma liderin astlarına ne derece arkadaşça ve destekleyici bir şekilde yaklaştığı ile ilgilidir. *Yapıyı harekete geçirme* ise liderin ekibin hedeflerine ulaşması için kendi

³⁸ Robbins, S. a.g.e., s.349

³⁹ Zel, U., *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s 101

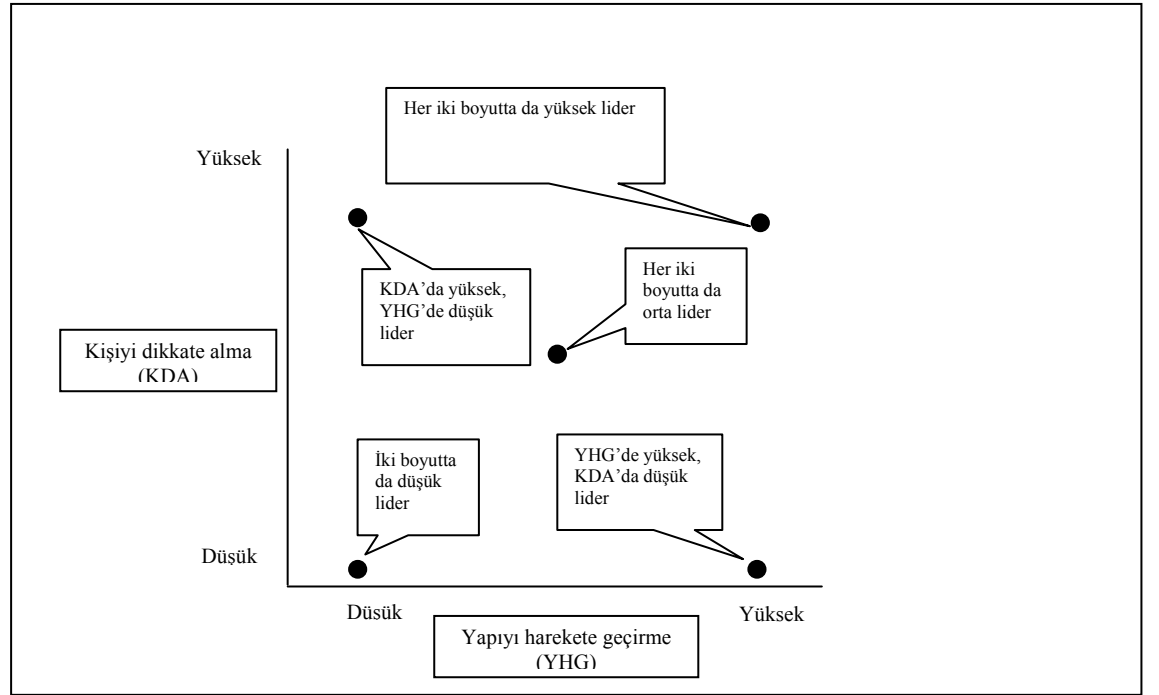
⁴⁰ Robbins, S. a.g.e. s.350

⁴¹ Steers, Porter, Biggly, a.g.e s 168

⁴² Zel, U.,a.g.e.. s.102

⁴³ Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, s.471

rolünü ve astlarının rollerini belirlemesi ve yapılandırması ile ilgilidir.⁴⁴ İşi, iş ilişkilerini ve amaçları örgütlemeye çalışan davranışları kapsar. Böyle bir lider, grup üyelerini belirli işlere tahsis eder. Üyelerin performans standartlarını tamamen korumalarını bekler.⁴⁵Bu iki değişken dikkate alındığında lider davranışının çeşitli boyutları tablo 2’de görülmektedir. Liderlerin davranışları yapıyı harekete geçirme (görev odaklılık) ve kişiyi dikkate alma (insan odaklılık) boyutlarında düşükten yükseğe doğru çeşitlilik göstermektedir.



Şekil 1: Lider Davranışları Kilit Boyutlar (Kaynak: Baron; Greenberg Behavior in Organizations)

Bu tanımlamalara göre yapılan pek çok araştırma her iki boyutta da yüksek olan liderlerin, her iki boyutta ya da boyutlardan birinde düşük olan liderlere göre astlarının performansı ve memnuniyetine daha sık ulaştıklarını göstermiştir. Ancak yine de “yüksek-yüksek” stilin her zaman olumlu sonuçlar verdiğini söyleyemeyiz. Örneğin yapıyı harekete geçirmede yüksek tanımlanan lider davranışı yüksek oranda devamsızlığa, çalışan sirkülasyonuna ve rutin işlerde çalışanların düşük motivasyonuna sebep olmaktadır. Farklı çalışmalarda yüksek kişiyi dikkate

⁴⁴ http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/ohio_state.htm, son erişim tarihi 04.08.2010

⁴⁵ Robbins S., a.g.e, s.350

alma davranışı, liderin bir üstünün söz konusu liderle ilgili olumsuz performans değerlendirmesiyle ilişkilendirilmiştir.⁴⁶

Sonuç olarak Ohio State çalışmaları “yüksek-yüksek” liderlik tarzının olumlu sonuçlar verdiğini öne sürmektedir. Ancak bu araştırmalar aşağıdaki nedenlerle eleştirilmiştir;

- Liderlik davranışını tamamen bağımsız iki ayrı boyutunun olduğu, konusu eleştirilmiştir.
- Bu çalışmada kullanılan iki ölçek, yani astların önder davranışı hakkındaki algılarını ölçen lider davranışı tanımlama ölçeği ile liderlerin kendi davranışlarını tanımladıkları ölçek, birbirinden farklı sonuçlar vermektedir.
- En önemlisi, bu araştırma, durumsal faktörlerin lider davranışı ve lider etkinliği üzerindeki etkisini dikkate almamaktadır.⁴⁷

1.4.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışçı Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer araştırmalardan biri çalışma 1947 yılında Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert’in önderliğinde yapılan bir seri çalışmadır.⁴⁸ Bu çalışma lider davranış ve grup performansı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Orijinal çalışmada Prudential Insurance Company’de 12 düşük, 12 yüksek verimlilikte çalışma birimi çifti inceleme yapılmak üzere seçilmiştir. Her çift tüm diğer değişkenler sabit tutulmak kaydıyla (örn çalışma biçimi, koşulları, metodu) bir yüksek verimli, bir de düşük verimli bölümü temsil etmektedir. Yöneticilerin davranışları hakkında bilgi toplamak için mülakat metodu kullanılmıştır.⁴⁹ Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır.⁵⁰

1. Destek: grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar
2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar
3. Amacın vurgulanması: grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar
4. İşi kolaylaştırma: araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

⁴⁶ Robbins, S. a.g.e, s.350

⁴⁷ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, Son erişim tarihi: 05.08.2010

⁴⁸ Koçel, T., a.g.e, s.472

⁴⁹ Steers, Porter, Biggly, a.g.e, s.169

⁵⁰ Zel,U. a.g.e., s.104

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir.

Araştırmacılar etkili liderleri etkili olmayan liderlerle karşılaştırırken bu liderlerin diğerlerinden 2 davranış boyutu ile farklılaştırılabileceklerini gördüler. Bu boyutlar Ohio State araştırmalarında bulunan sonuçlara benziyorlardı ve “iş / üretim odaklı” ve “ilişki / çalışan odaklı” olarak nitelendirildiler. İlişki / çalışan odaklı liderler kişiler arası ilişkilere büyük önem verirler. Üretim odaklı olanlar ise işin teknik ve amaç boyutlarına odaklanırlar.⁵¹ Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. Kişiye yönelik bir lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksi yönünde davranışlar gösterirler. Personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar.⁵²

Bu çalışmalarda araştırmacıların ulaştıkları sonuç çoğunlukla çalışan odaklı bir yaklaşım sergileyen liderlerden yanaydı. Çalışan odaklı liderler daha yüksek ekip verimliliği ve daha yüksek iş tatmini ile ilişkilendirilmişlerdir. İş / Üretim odaklı liderler ise daha düşük ekip verimliliği ve daha düşük iş tatmini ile ilişkilendirilme eğilimindedirler.⁵³

Bir başka ifadeyle ulaşılan temel sonuç, kişiye yönelik lider davranışının daha etkin olduğu yönündedir. En üretken gruplar, liderleri çalışan merkezli olanlardır. Etkin liderler ise, astlarıyla destekleyici ilişkiler kuran, tek başına karar almaktan ziyade grup kararına önem veren ve astlarını, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bunların başarılmasına teşvik edenlerdir. Bununla birlikte, bu konuda yapılan sonraki araştırmalar, liderlik ile verimlilik ilişkisinin bu kadar basite indirgenemeyeceğini göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok kişiye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranış biçimini birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.⁵⁴

Davranışçı Teori'nin ağırlık noktası, liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur. Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da kullanılan kavramların

⁵¹ <http://www.enotes.com/management-encyclopedia/leadership-theories-studies>, Son erişim tarihi: 06.08.2010

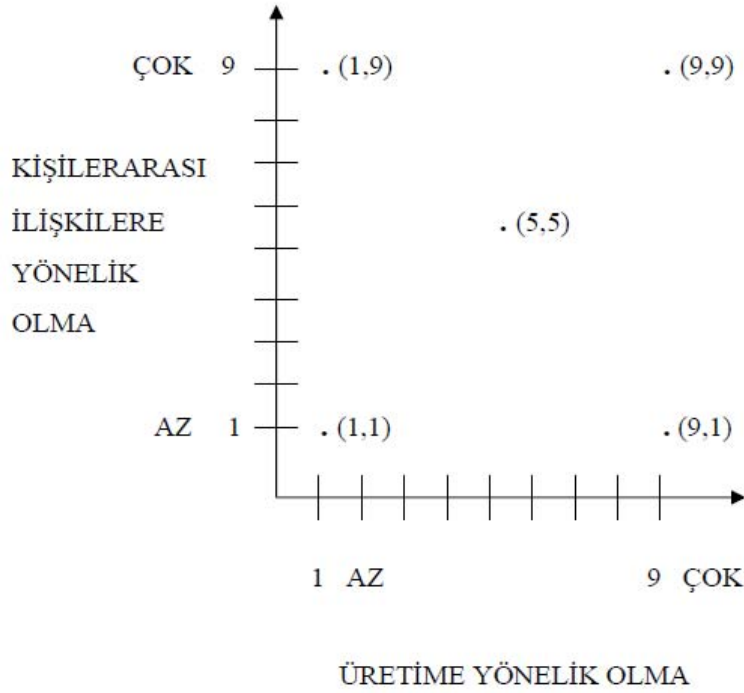
⁵² Zel, U. a.g.e, s.107

⁵³ Robbins, S., a.g.e s.351

basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.⁵⁵

1.4.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki “yönetsel eğilim programı”nın bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik sisteminin iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır.



Matrikste belirlenen yönetici tiplerinin davranışları şu şekilde gruplanmaktadır:

- **(1,1) Kuvveti Kesilmiş:** Hem üretime hem de kişilerarası ilişkiye yönelik ilgi en az derecededir.
- **(1,9) Şehir Klübü Tipi:** Üretime az ilgi, çalışanlara çok ilgi gösteren tiptir. Önem verdiği konularının hisleri ve memnun olmalarıdır. Bu tür yöneticiler, güvene dayalı bir ortamda çalışılmasını sağlarlar.

⁵⁴ Tiryaki, A. “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2008, s. 27

⁵⁵ Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, s 473

- **(9,1) Göreve Yönelik:** Kişiyi ilgi az, üretime ilgi ise çoktur. Bu tür liderler, zorlayıcı ve yasal güçlerini çalışanları baskı altında tutmak için kullanırlar. İşletmenin karı azalıyorsa, üretime daha fazla ilgi göstermenin en iyi çözüm olduğunu savunurlar.
- **(5,5) Yolun Ortası:** Hem üretime hem de çalışanlara ortalama ölçüde ağırlık veren yönetici tipidir.
- **(9,9) Takım Tipi:** Hem üretime hem de çalışanlara en üst düzeyde ilgi gösterir. Bu tarzı kullanan liderler, çalışanlar arasında dostluk ve bağlılık kurmaya çalışırlar. İlişkilerinin güvene ve saygıya dayalı olmasına özen gösterirler.

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramlaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklik yapabilir. Nitekim bu model bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.⁵⁶

1.4.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor yöneticilerin çalışanlarla baş etme biçimlerini inceledikten sonra bir yöneticinin insanın doğasına bakış açısının bir takım varsayımları temel aldığı ve yöneticinin çalışanlarına karşı davranışını bu varsayımlara göre şekillendirme eğiliminde olduğu sonucuna vardı.⁵⁷

İlk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre X teorisi şu varsayımları içermektedir:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve gerekirse amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdırlar.

Buna karşılık Y Teorisi altında toplanan varsayımlar şunlardır:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabidir
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

⁵⁶ Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, s 474

⁵⁷ Robbins, S.P. a.g.e. s 170

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok işbirliği liderliği ve katılımcı bir davranış gösterecektir.⁵⁸

1.4.3 Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler Yaklaşımı ve Davranışçı Yaklaşım liderliğin karmaşıklığını anlamak için genel teoriler olarak eksik kaldıklarından, dikkatler liderliğin durumsal yönlerine çevrildi. Araştırmacılar bir grup ya da organizasyonel kontekst içinde belirli lider özellikleri ve davranışlarının etkili olmasını sağlayacak, duruma bağlı değişkenler aradılar.⁵⁹

Durumsallık teorileri farklı liderlik stillerinin başarısının kullanıldıkları koşullara göre nasıl değiştiğini gösterir. Bu teoriler aynı zamanda durumun lider ve o koşulda etkili olacak liderlik stilleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu öne sürer.⁶⁰

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşullarının değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışçı teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışçı teori örneğin liderlerin işe yönelik ve kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş fakat hangi koşullarda işe yönelik hangi koşullarda ilişkiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığını savunmuştur.⁶¹ Öte yandan bu yaklaşım vaziyeti idare etme yaklaşımı değildir. Tam tersine her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir idarecilik tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır.⁶²

⁵⁸ Koçel, T. a.g.e. s 474

⁵⁹ Steers - Porter - Biggly, a.g.e s. 171

⁶⁰ Howard B.J., “A Study to Determine the Relationship Between Principal’s Leadership Style and Teacher Motivation”, Doktora Tezi, Capella Üniversitesi, 2007, s.13

⁶¹ Koçel, T, a.g.e, s.477

⁶² Sabuncuoğlu, Z. – Tüz, M. *Örgütsel Psikoloji*, 3.Baskı, Alfa Yayınevi, Bursa, 1998, s. 180

1.4.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Yakın zamanda yapılmış durum teorilerinin en kapsamlısı Fred Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Spor takımlarından askeri birliklere kadar yüzlerce grup 22 yıl süren bu araştırma programına konu olmuştur. Bu modelin temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır.

$$\text{Grup performansı} = f(\text{liderlik tarzı, ortam özellikleri})$$

Fiedler liderlik tarzlarını ortaya çıkarabilmek için "en az tercih edilen çalışma arkadaşı" (least preferred co-worker, LPC) ölçeğini geliştirmiştir. Buna göre uygulanan testte, liderden birlikte çalışmakta olduğu bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenir.⁶³ Sonrasında bu kişileri çeşitli çift kutuplu ölçeklerde derecelendirmesi istenir (arkadaşça-arkadaşça olmayan; güvenilir-güvenilir olmayan; işbirlikçi-işbirlikçi olmayan). LPC skoru tüm bu ölçeklerdeki toplam puandır. Yüksek LPC değeri ilişki odaklı bir liderlik tarzına işaret ederken, düşük LPC değeri görev / iş odaklı bir liderlik tarzına işaret eder.⁶⁴ Kullanılan sıfatların fazla sayıda olması hoşgörülülük derecesinin fazla olması demektir. Eğer kişiler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, dost, uygun, kabul edilir, uyumlu gibi sıfatlarla niteler ise, bu kimseler ilişkiye güdülenmiş bireyler olarak tanımlanmakta ve katılımcı lider türüne girmektedir. Öte yandan, eğer bireyler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, olumsuz bir takım sıfatlarla niteler ise (örneğin, uyumsuz, dost değil, kötü gibi), bu kimseler ise güdülenmiş, otoriter lider olarak nitelendirilmektedir.⁶⁵

Grubun verimliliği ya da performansı liderin LPC skoru ve durumun uygunluğu arasındaki etkileşime bağlıdır. Fiedler uygunluğu / elverişliliği (favorability) ortamın lidere kendi çalışanları üzerinde sağladığı kontrolün kapsamı olarak tanımlar ve çalışma ortamının üç yönü ile ölçülür:⁶⁶

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (leader-member relations): Bu değişken liderin grup üyeleri tarafından sevildiğini lidere olan güven ve bağlılıklarının olup olmadığını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyenleri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, liderlik için iyi bir ortam var demektir.⁶⁷

⁶³ Zel, U. A.g.e. s 116

⁶⁴ Steers, Porter, Biggly; a.g.e s 171

⁶⁵ Özkalp, E., *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 1991, s.232

⁶⁶ Steers, Porter, Biggly; a.g.e. s 172

⁶⁷ Zel, U. a.g.e. s 118

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

Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi (position power): Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyonda çalışan bir liderin bu tür yetkileri “az” ya da “fazla” olabilir.

Bu üç durumsal değişken birlikte ele alındığı zaman aşağıdaki durum ortaya çıkacaktır:⁶⁸

Lider İzleyiciler ilişkileri	İYİ				ZAYIF			
İşin niteliği	Planlanmış		Planlanmamış		Planlanmış		Planlanmamış	
Liderin yetki derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

Tablo 2 : Fiedler'in Liderlik Modeli

Kişinin LPC skoru bilgisi ve üç değişkenin değerlendirmesiyle beraber Fiedler modeli en yüksek liderlik verimliliğine ulaşmak için bunların uyumlandırılmasını önerir. Fiedler 1200'ü aşkın grupta, sekiz durumun her biri için görev odaklı – ilişki odaklı liderlik tarzlarını kıyasladığı araştırmaya dayanarak, en olumlu ve en olumsuz durumlarda görev odaklı liderlik tarzının, orta düzeyde uyumlu/elverişli ortamlarda ise ilişki odaklı liderlik tarzının daha iyi performans gösterdiği sonucuna vardı. ⁶⁹ En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik tarzının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır: “en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır.”

Kişilerin LPC skorları onların ne tür durumlar için en uygun olduklarını belirliyor. Bu “durum” üç durumsal faktörün değerlendirilmesi ile tespit ediliyor. Fiedler bireylerin liderlik tarzlarını sabit-değişmez kabul ettiğinden dolayı liderin etkinliğini artırmanın 2 yolu vardır. Ya lideri değiştirirsiniz, ya da durumu. Yani duruma uygun lider atanabilir ya da lidere göre durumun koşulları değiştirilebilir. ⁷⁰

⁶⁸ Koçel, T. a.g.e. s 479

⁶⁹ Robbins, S. a.g.e s.356

⁷⁰ a.g.e, s.356

Model birçok bilim adamı tarafından tartışıldı ve özellikle 3 noktada eleştirildi. (1) LPC skorlarının geçerliliği ve güvenilirliği (2) durumun elverişliliği parametresinin ölçümü ve değerlendirilmesi (3) LPC ve durumun elverişliliği arasında mutlak şekilde var olduğu savunulan ilişkiyi belirlemenin verimliliği. Bu eleştirilere rağmen Fiedler kendi durumsal modelinin o dönem için en çok araştırılmış ve geçerliliği en yüksek liderlik teorilerinden biri olduğunu söyler. Karşı çıkanların kabul etmemesine rağmen doğru bir liderlik tarzı olduğunu savunan ve liderliğin durumlara bağlılık anlamında kavramsallaştırılmasını sağlayan değerli bir adım niteliği taşımaktadır.⁷¹

1.4.3.2 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi"nde geliştirilen Durumsal Liderlik Teorisi Ohio Üniversitesi Liderlik Teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir.⁷² Teori bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onun liderlik düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır⁷³:

- | | |
|--------------|----------------------------------------|
| - Uzmanlık | - Kişilik özellikleri |
| - Yaşantı | - Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri |
| - Yeterlilik | - Lideri algılama biçimleri |
| - İş bilgisi | - Özelliklerinin düzeyi |
| - Makam | - Liderden beklentiler |

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır.

Bu teoride özellikle izleyenlerin üzerinde durulması, lideri kabul ya da red edenlerin izleyenler olmasındandır. Lider ne yaparsa yapsın, onun davranışlarının etkinliği izleyenlerine bağlıdır. Bu diğer liderlik teorilerinde görmezden gelinmiş ya da yeterince vurgulanmamış bir boyuttur. Hersey ve Blanchard'ın teorisinde yer alan olgunluk kavramı birbiriyle ilişkili iki etkenden oluşmaktadır. Bunlardan birisi, yüksek fakat gerçekçi amaçlar saptama becerisi ve istekliliğidir. _kinci etken ise, başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk alma beceri ve istekliliğidir.⁷⁴

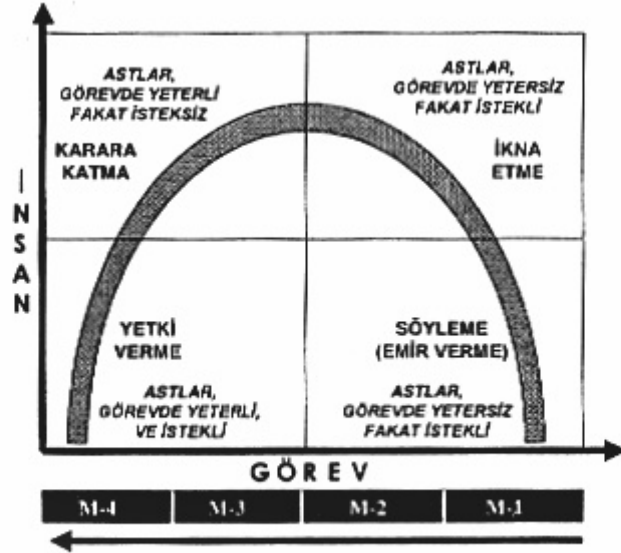
⁷¹ Jago, A, J. "Perspectives in Theory and Research", Management Science, Vol. 28, No. 3 (Mar., 1982), ss315-336

⁷² Zel, U. a.g.e. s. 123

⁷³ Vecchio, R. Organizational Behavior, the Dryden Press, akt. Zel, U. a.g.e. s123

⁷⁴ Paksoy, M., "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli", Yönetim Dergisi, 16, 1993, s.19.

Durumsallık modeli de Fiedler'in kullandığı iki liderlik boyutunu kullanır: görev ve ilişki davranışları. Ancak Hersey ve Blanchard bir adım ileriye giderek bu boyutları düşük ve yüksek olarak tanımlamış ve sonra bunları dört tip lider davranışı olarak birleştirmişlerdir.



Şekil 2: Hersey-Blanchard Durumsallık Yaklaşımı
Kaynak: Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001), 123

M-1: Emir verme, Söyleme (Telling): İzleyenlerin olgunluk/hazır olma düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

Satma, ikna etme (Selling): İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-2: Satma, ikna etme (Selling): İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3: Katılım (Participating): İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki verme (Delegating): İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçların gerçekleştirilmesi konusunda kendi kendilerine yeterli olmayı bilmektedirler.

Teori, olgunluk devamlılık çizgisi üzerinde gidildikçe, izleyicilerin olgunluğunun artacağını varsaymaktadır. Buna göre düşük olgunluk seviyelerinde kararlar liderler tarafından verilmekte, olgunluk yükseldikçe kararlar astların kendileri tarafından verilmektedir. Astlar maksimum olgunluk düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duymakta, tersi durumda ise ihtiyaç azalmaktadır.⁷⁵

Hersey ve Blanchard'ın öne sürdüğü dört liderlik stili ve Yönetim Şebeke Modeli'ni içinde geçen stiller arasındaki benzerlik açıktır.

- 9,1: Emir verme, Söyleme (Telling)
- 9,9: Satma, ikna etme (Selling)
- 1,9: Katılım (Participating)
- 1,1: Yetki verme (Delegating)

Yönetimsel Grid ile Durumsal Liderlik arasındaki tek fark sadece Yönetimsel Grid'deki 9,9(tüm durumlar için tek stil)'un yerine Durumsallık Yaklaşımı'nda izleyenlerin olgunluk seviyesine göre uygun stilin kullanılması değildir. Hersey ve Blanchard'a göre Grid tutumlarla ilgili boyutlar olan üretim ve insanlar boyutlarına vurgu yapar. Durumsal Liderlik ise tam tersi görev ve ilişki yönelimli davranışı vurgular⁷⁶.

Tüm bu farklılaştırma çabalarına karşın Durumsal Liderlik Yaklaşımının Fiedler'in lider etkinliği ve Blake-Mouton'un yönetsel şebeke modelinin tamamlayıcısı olduğunu ve teorinin geçerliliği üzerinde yapılmış çok sayıda ampirik çalışma bulunmamakla beraber, pratik yaşamda uygulama kolaylığı olduğunu söyleyebiliriz.

1.4.3.3 Wroom ve Yetton'un karar verme modeli

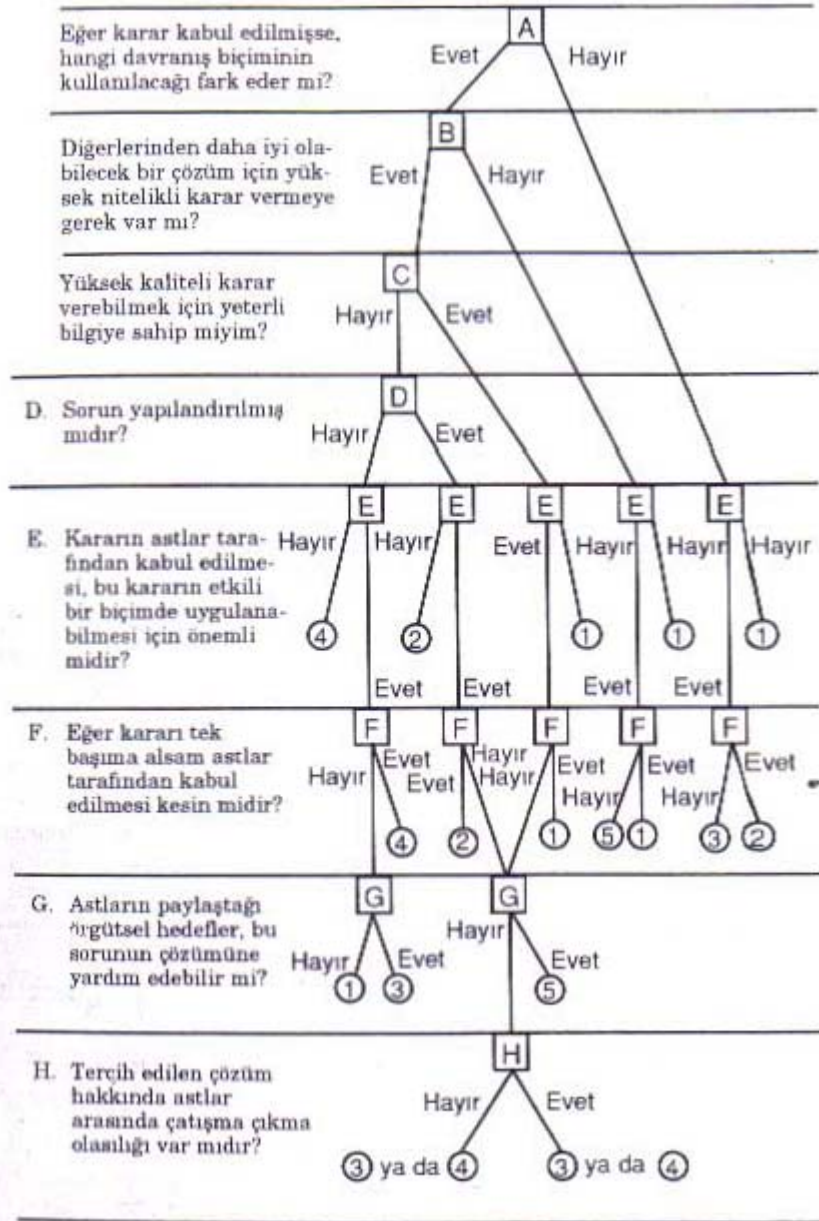
Wroom ve Yetton, liderlik davranışları ve karar almaya katılımı ilişkili bir liderlik katılım modeli oluşturdu. Model yedi durum ve beş liderlik stili üzerine kurulu karmaşık bir karar alma ağacı şeklinde idi.

Sonrasında Vroom ve Arthur Jago tarafından bu modelin bir revizyonu yapıldı. Yeni modelde liderlik stilleri aynı kaldı ancak durum sayısı -10 tanesi beşli skalada cevaplanmak suretiyle - 12'ye çıkarıldı.⁷⁷

⁷⁵ Zel, U. a.g.e, S124

⁷⁶ Robbins, S.P. a.g.e. s 359

⁷⁷ Robbins, S.P. a.g.e. s.363



Şekil 3 : Vroom ve Yetton'un normatif liderlik modeli

Kaynak: Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, (Ankara: Pegem A Yayınları, 2003), 29

Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik davranışının olmadığını savunmaktadır. Kuramda otokratik liderlikten işbirliği liderliği liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlenmiştir:

Otokratik 1 (AI): Lider, astlarına hiç danışmadan, elindeki bilgiyi kullanarak tek başına karar verir.

Otokratik 2 (AII): Lider, astlarından topladığı bilgiler doğrultusunda tek başına karar verir.

Danışmacı 1 (CI): Lider her bir astla kişisel olarak tartışır, onların da fikirlerini ve önerilerini alır ve bu önerilerin arasından probleme bir çözüm yolu seçer.

Danışmacı 2(CII): Lider tüm astlarla bir grup halinde tartışarak karar verir. Fakat bu kararın astların fikirlerini yansıtmayı yansıtmayacağı kesin değildir.

Katılımcı Grup(GII): Lider, astlarıyla bir grup halinde toplanır. Kendisi öneride bulunmaz sadece grup tartışmasını yönlendirme görevini üstlenir. Astla alınacak kararlara tam olarak katılımında bulunurlar.⁷⁸

Modele göre lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanılmalıdır. Tüm koşullarda en iyi diye nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur.⁷⁹

1.4.3.4 House ve Evans'ın Yol - Amaç Modeli

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

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

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

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Kısaca liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.⁸⁰ Teori, esas itibarıyla ödüllerin çekiciliğinin ve astların çabalarının performansına, performansın da ödüle götüreceği yolundaki beklentileri, liderin nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadır.⁸¹

⁷⁸ Tiriyaki, A. "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2008, s. 25

⁷⁹ Zel, U. a.g.e s 130

⁸⁰ Koçel, a.g.e s 481

⁸¹ Bilgin, L., "Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Arastırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi", Eskisehir Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi, 4 (2), 1986, s.198.

Yol-Amaç Teorisinde, izleyicilerin motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş performansının, onların amirleri tarafından seçilen liderlik stillerine bağlı olduğunu iddia edilmektedir. Yol-Amaç teorisinde dört temel liderlik davranışı vardır. Bunlar; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderliktir.

Destekleyici Liderler: Astların kişisel isteklerine önem vererek, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar. Esas amaçları takım ruhudur.

Otoriter Liderlik: Astlarına ne yapmaları gerektiğini söylerler. Bu tarz liderler, kurallara ve yönetmeliklere önem vererek yüksek performans için sürekli plan yaparlar.

Başarıya Yönelik Liderler: Astlarına başarmaları için açık ve kesin hedefler koyarlar.

Katılımcı Liderler: Karar verme sürecinde astların fikirlerini de sorarlar.

Astların kişisel özellikleri ve içinde buldukları is ortamı da alınan sonuçları birebir etkileyecek düzeydedir.

Lider, içinde bulunulan duruma göre herhangi bir liderlik davranışını gösterebilir. Ayrıca, çevresel etmenler ve kişisel özellikler de liderlik davranışını etkilemektedir. Dolayısıyla bu kurama göre lider, herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem işgörenlerin kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı uygulamalıdır.

Amaç-yol teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- Lider, astlara (izleyicilere) daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir.
- Astların işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda, lider, amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi arttırmaktadır.
- Astlarda monotonluk ve psikolojik yorgunluğun artmaması için bireylerin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldıracı ve güdülemeyi arttırıcı destekler sağlamak gerekecektir.⁸²

1.4.4 Güncel Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş liderlik yaklaşımlarının temelinde güven yer almaktadır. Birisine güvenmek, güvenmemek, inanmak veya inanmamak liderlik olgusunun ortaya çıkmasında etkili olan faktör durumundadır. Güven duygusu bireylere başkalarının veremediği olumlu beklentilerdir. Güven duygusunun gelişme biçimine, sürekliliğine ve yaygınlığına göre liderlik biçimi şekillenecektir.

Güncel liderlik yaklaşımları genel olarak düşünüldüğünde son on beş yılın araştırma ve bulgularına dayanmaktadır.⁸³

⁸² Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 1996, s.407

⁸³ Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, MIAD Yayınları, İstanbul, 7. Baskı, 2007, s 520

1.4.4.1 Karizmatik liderlik

Sosyal bilimler literatürüne E. Troelsch tarafından sokulan ve Max Weber tarafından geliştirilen karizma kavramı, başlangıçta Katolik teolojisinde, Tanrı'nın bahsettiği spiritüel bir gücü ifade etmektedir. Politikayı insanlar arası egemenlik mücadelesi olarak gören Weber karizmayı, salt şiddet içermeyen bir egemenlik (domination) türü olarak kavramlaştırmıştır. Ona göre karizmatik egemenlik, liderin kişisel değerine, onun tarihsel, istisnâ veya örnek karakterine dayanır.⁸⁴ Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve “ihvan edilmiş ve bağışlanmış”, “ilahî ilham yeteneği” anlamlarına gelmektedir.⁸⁵

Weberyan yaklaşımda, karizmatik liderler, sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır. Onların doğuştan sahip olunan doğüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahip oldukları varsayılmıştır. Weber'in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür:⁸⁶

- (1) Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır,
- (2) Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,
- (3) Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler,
- (4) İzleyenler, liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna inanırlar ve
- (5) Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, onun liderliğini sağlamlaştırmaktadır.

Karizmatik Liderlik kavramını organizasyonel davranış kapsamına ele alan ilk araştırmacı Robert House'dur. House'un karizmatik liderlik teorisine göre izleyiciler belirli davranışlar gözlemledikleri zaman kahramanca ya da sıra dışı liderlik yeteneklerine katkıda bulunurlar.⁸⁷ House ve arkadaşlarına göre karizmatik liderler, kişisel özellik ve yeteneklerini kendilerini izleyenleri etkilemek üzere sürekli geliştirmek zorundadırlar. Bu liderler üst düzeyde güç ihtiyacı hissederler ve inançlarını başkalarına aşlamak konusunda çok özel yeteneklere sahiptirler. Bu yetenekler liderlik için gerekli olan özelliklerdir. Sahip oldukları özel yetenekler ve sergiledikleri davranışların kabulü nedeniyle karizmatik liderler için orta nokta yoktur, ya sevilir ve sayılırlar ya da sevilmezler.⁸⁸

Karizmatik liderler izleyicileri ile özel ilişkilere sahiptirler ve yüksek performans, sadakat, fedakarlık ve coşku yaratırlar. İzleyicilerinin duygularına dokunan, kendilerinin coşkuyla bağlı oldukları bir vizyon geliştirirler. Karizmatik liderler risk alırlar ve alışılmadık biçimlerde

⁸⁴ <http://www.turkcebilgi.com/karizma/ansiklopedi>, son erişim tarihi: 17.08.2010

⁸⁵ Aytac, Tufan, “Karizmatik Liderlik”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Dergisi*, 2003, 4(42-43)

⁸⁶ Aslan, Ş., “Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: ‘Kurumda çalışma yılı’ ve ‘ücret’ değişkenlerinin rolü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 6:1.

Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

⁸⁷ Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy.A, *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, 13. Baskı, 2009, s 413

⁸⁸ Erdoğan, İ. A.g.e. s 521

davranırlar. İzleyicilerinin ihtiyaçlarına ve çevresel kısıtlara karşı hassastırlar. Bu tip liderlerin özgüvenleri ve iletişim kabiliyetleri yüksektir.⁸⁹

İki tip karizmatik lider vardır. Etik karizmatik liderler, güçlerini diğerlerine hizmet etmek için kullanırlar, vizyonlarını izleyenlerinin ihtiyaçları ve isteklerine göre adapte ederler, eleştirileri kabul ederler ve onlardan öğrenirler, izleyicilerini bağımsız düşünmeleri yönünde cesaretlendirirler ve onları da lider yapmak için çalışırlar, dahili ahlak standartlarına göre hareket ederler. Tam tersi şekilde etik olmayan karizmatik liderler ise kişiselleştirilmiş güç ile motive olurlar, kendi vizyonları ve hedeflerinin peşinde koşarlar, eleştirel ya da karşıt görüşleri kabul etmezler, körü körüne itaati ve bağımlılığı desteklerler, dahili ahlak kurallarında eksiktirler.⁹⁰

1.4.4.2 Transaksiyonel (İşe endeksli) liderlik

İşe endeksli liderlikte, lider var olan hedefleri geliştirmeye çalışır. Lider üyelerle olan ilişkisini sürekli yeniden şekillendirerek kendisini izleyenleri geliştirir, onları sürekli olarak hedefin etrafında tutar. Bu liderlik tipinde liderin temel görevi üyelere beklenti değil sorumluluk aşılmasıdır.⁹¹

İşe endeksli liderler aşağıdaki karakteristiklere sahiptirler:⁹²

- Kendilerini izleyenlerin çalışmaları sonunda neye ulaşmak istediklerini anlarırlar, eğer çalışanın performansı ödülü hak ediyorsa o kişiye istediğini vermeye hazırdırlar.
- Performans ile ödüller arasındaki bağlantıyı netleştirirler
- Belirlenmiş performans seviyeleri için ödülleri ya da ödül vaatlerini eşleştirirler.
- Kendilerini izleyenlerin isteklerine sadece eğer izleyenler tatmin edici düzeyde performans gösteriyorsa cevap verirler.

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

⁸⁹ Osland, Joyce S., et al, *Organizational Behavior: An Experiential Approach*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 8. Baskı, 2007, s 404

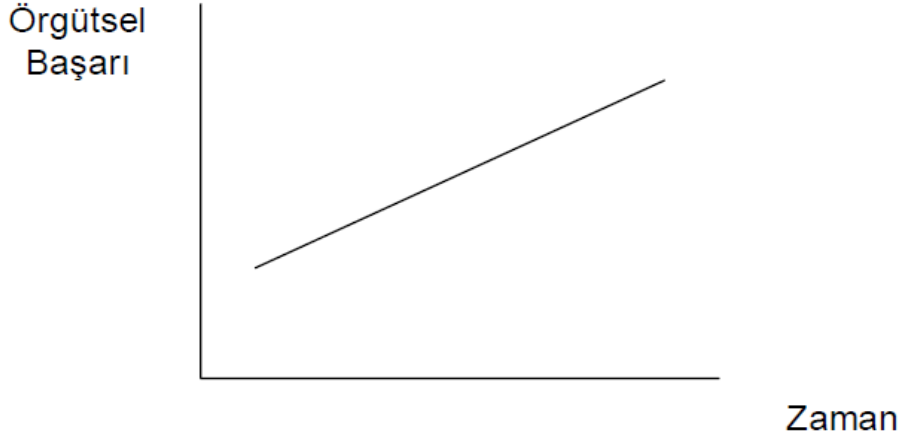
⁹⁰ Osland, Joyce S., et al, a.g.e, s:405

⁹¹ Erdoğan, İ. a.g.e, s. 522

⁹² Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, *Organizational Behavior: A strategic approach*, John Wiley&Sons Inc., 2006, s:297

Transaksiyonel liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise transaksiyonel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır.⁹³

İşe endeksli liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. İşe endeksli liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.⁹⁴ Aşağıdaki şekilde İşe endeksli liderlik yaklaşımında zaman ve örgütsel başarı arasındaki ilişki görülmektedir.



Şekil 4: Zaman ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001

Transaksiyonel liderler şartlara *bağlı ödüllendirme (contingent reinforcement)* yoluyla kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılarlar. Eğer izleyenler önceden anlaşıldığı üzere görevlerini yerine getirirlerse ödüllendirilirler ve takdir edilirler. İzleyiciler görevlerinde başarısız olurlarsa liderler istisnalarla yönetim (management by exception) tarzını uygulularlar. Eğer liderler aktif istisnalarla yönetim tarzı uygulularlarsa izleyenlerinin performanslarını gözlemlerler ve gerekli düzeltmeleri yaparlar ya da onları disipline ederler. Liderler pasif istisnalarla yönetim tarzı uygulularlarsa izleyenlerinin performansında oluşacak problemleri beklerler, sonrasında gerekli düzeltmeleri yaparlar ya da onları disipline ederler. Tam serbestlik tanıyan tarzı

⁹³ Yavuz C.A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, *Human Resources Focus*, erişim: <http://www.humanresourcesocus.com/makale015.asp> (erişim tarihi: 16.08.2010)

⁹⁴ Doğan, Mahir, “Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi”, Gazi Üni., Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 65

benimseyen liderler hakkında ilgisiz/kayıtsızdırlar, karar almayı sürekli ötelerler ya da karar almaktan kaçınırlar ve onlara ihtiyaç duyulduğunda yoklardır.⁹⁵

Transaksiyonel liderlikte izleyenlerin performansı önemli olsa da bu onları motive etmeye yetmeyebilir. Keelye (1995) işyerlerinde sadece transaksiyonel liderlik olsaydı organizasyonların sadece etkileşimlerin sunulduğu Pazar alanları olacağını ileri sürüyor. Çünkü o zaman organizasyonları dönüştürebilecek kimse olmayacaktı ve statüko, bürokrasi ve geleneklerden kurtulamayacaklardı. Bu nedenle bu dönüşümü gerçekleştirebilecek transformasyonel liderlere atıfta bulunur. Youssef (2004) de bu bakış açısını onaylar ve “ günümüz koşullarında, organizasyon liderleri ve çalışanları artık sürekli problem çözmeye, yangın söndürme ve problemler ortaya çıkıp, tam anlamıyla bir krize dönüştükten sonra reaksiyon verme durumunda olamazlar. Gerçekten de içinde yaşadığımız çağ liderlerin problemler henüz ortaya çıkmadan hassas olmaları konusunda gereklilikler doğurmaktadır. Pek çok akademisyene göre, bu konuda sadece transformasyonel liderler çalışanlarına odaklanarak başarılı olabilirler. Aynı zamanda Yukl da bu düşüncüyü benimsemekte ve akılcı süreçleri vurgulayan geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak, transformasyonel liderliğin duygular ve değerler üzerine yoğunlaştığını söylemektedir.⁹⁶

1.4.4.3 Transformasyonel (Dönüştürücü) liderlik

Dönüştürücü liderlik ilk olarak *Dawston'un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüştürücü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüştürücü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüştürücü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar.⁹⁷

Soğuk savaşın sona ermesi ile çalışanların ve grupların esnekliğini sağlayarak, kurumsal hiyerarşinin düzenlenmesindeki sorumluluk daha aşağılara aktarılarak eğitilmiş ve profesyonel gruplar olağan hâle getirildi. Gitgide profesyoneller kendilerini ast-üst ilişkisinden çok meslektaş olarak görmeye başladılar. Bu gelişmeler sonucu örgüt içerisinde tek başına iş başarısını

⁹⁵ Bass, Bernard M., “The new paradigm and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership”, *New Paradigms in Leadership*, ed. Safty, Adel – Güven, Halil, Bahçeşehir Üni. Yayınları, İstanbul, 2003, S. 119

⁹⁶ Booms, Meltem Ç., “An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the mediating role of “Trust in Leader” on Organizational Identification”, Yeditepe Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul, 2009, s:33

⁹⁷ Eraslan, Levent, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik”,

sağlamakta zorlanan işe endeksli liderlik anlayışı; düzenli ödenekler, güvenlik yardımları ve istihdam garantisi iş tatmini için yeterli olamamaktaydı. Dönüştürücü liderlik ise örgüt içerisinde izleyenlerin potansiyellerini geliştirici ve destekleyici politikacıları ile mesleklerinde başarılı olmalarını sağlamış, böylelikle işe endeksli liderlikten ayrılmıştır.⁹⁸

Dönüşümsel liderler, izleyenlerde neyin önemli olduğuna ilişkin farkındalık oluştururlar ve izleyenlerinin başarıya ulaşma, kendilerini gerçekleştirme ve ideallere yönelik ilgilerini artırırlar. İzleyenlerini ekibin, organizasyonun ve/veya toplumun iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçmeleri konusunda motive ederler.⁹⁹

Bass'a göre dönüşümsel liderlik dört davranışçı bileşenden oluşur: Karizma, ilham verme, düşünsel (entelektüel) teşvik ve bireysel ilgi. Karizma, liderlerin izleyenleri üzerinde güçlü duygular yaratma süreci ve izleyenlerin liderle özdeşleşmesinin önemli bir çıktısı olarak tanımlanır. İlham verme, liderin çekici bir vizyon yaratma ve ifade etmesi, izleyenlerin çabalarını odaklamak için semboller kullanma ve örnek olma gibi davranışlarını içerir. Düşünsel teşvik ise izleyenleri yaratıcı olarak problem çözmeleri yönünde cesaretlendiren davranışlardır. Son olarak bireysel ilgi ise kişiyi iyi yaptığı bir işten sonra takdir etmek, kişinin özgüvenini geliştirmeye yönelik özel projelere atamak gibi kişiye özgü destek faaliyetlerini içeren davranışlardır.¹⁰⁰

Bu davranışlar izleyenleri olumlu yönde etkiler ve sadece güvence veren “bir görevi yapmak” yerine başarı ve kendini geliştirme duygusunun motivasyonu ile olabileceklerinin en iyisi olmalarını sağlar.¹⁰¹

Bass ve Avolio, tam serbestlik tanıyan liderlik stilinden transaksiyonel ve sonra da transformasyonel liderlik stiline ulaşan bir liderlik stili dizisi oluşturdular. Son zamanlarda yapılan bir araştırma bu üç stili karşılaştırdı ve hem işe endeksli hem de dönüştürücü liderliğin izleyenlerin motivasyonu, iş tatmini ve lidere ilişkin memnuniyeti açısından olumlu sonuçlar verdiği görüldü. Tam serbestlik tanıyan liderlik stilinin sonuçları olumlu değildi. Hem transformasyonel liderlik tarzına sahip hem de koşullu ödüllendirmeleri kullanan yöneticiler, çalışan performansı ve memnuniyeti açısından sadece koşullu ödüllendirmeler kullanan yöneticilere göre daha olumlu sonuçlar elde ettiler.¹⁰² Bu nedenle işe endeksli ve dönüştürücü tarz bir işi yaptırmanın iki karşıt yoluymuş gibi anlaşılmalıdır. Dönüştürücü liderlik, işe endeksli liderlik üzerine kurulmuştur. Dönüştürücü liderlik karizmatik liderlikten de farklıdır. Karizmatik lider izleyenlerinin kendi dünya görüşüne adapte olmalarını ister ve izleyenlerin ileri gitmesi düşünülmez. Dönüştürücü lider

erişim: <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>

⁹⁸ Bass, M. Bernard. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1), 1999, akt. Eraslan, Levent, Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik, erişim: <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>

⁹⁹ Bass, Bernard M., a.g.m., s.120

¹⁰⁰ Steers, Porter, Bigley, a.g.e. s.181

¹⁰¹ Owen Hilarie.- Hodgson Vicky – Gazzard Nigel, *Liderlik El Kitabı: Etkin Liderlik için Eksiksiz ve Pratik bir Kılavuz*, çev: Çelik, Münevver, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2007, s.318

ise izleyenlerine sadece başkaları tarafından oluşturulmuş görüşleri değil, kendisi tarafından oluşturulmuş görüşleri de sorgulamalarını telkin eder.¹⁰³

Pek çok araştırmacı dönüştürücü liderliğin, karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğuna inansa da, araştırmalar gerçekte dönüştürücü liderlik konusunda iyi skor alan bir yöneticinin karizma skorunun da yüksek olma ihtimali büyüktür.¹⁰⁴

1.4.4.4 Duygusal zekaya dayalı liderlik anlayışı

Duygusal zekayı kişilik özelliği olarak ele alan çalışmalar 1995 yılında Goleman ile başlamaktadır. Goleman bu çalışmasında duygusal zekayı 5 bölümde ele almıştır. Bu bölümler duyguları bilme (knowing), duyguları yönetme, kendini motive etme (motivating oneself), diğerlerinin duygularını tanıma, ilişkileri götürebilme (handling) şeklindedir. Bu çalışmadan sonra duygusal zekayı tanımlama girişimleri devam etmiş ve varolan tanımlara yeni kişilik özellikleri eklenmek suretiyle tanım giderek şişirilmiştir. Yeni eklenen kişilik özellikleri neticesinde duygusal zeka tanımı neredeyse tüm kişiliği kapsayacak hale gelmiştir. Tanım motivasyon temelli özellikleri (motivating oneself), duyguyu (diğerlerinin duygularını tanıma), geniş alanlı davranışı (ilişkileri götürebilme) kapsamaktadır. Goleman daha sonra “karakterin” duygusal zekanın temsil ettiği becerileri tanımlayan eski moda bir kelime olduğunu ifade etmiştir.¹⁰⁵

Daniel Goleman duygusal zekayı iyi liderliğin olmazsa olmaz şartı olarak tanımlamaktadır. Yaptığı araştırmalarda, üst düzey liderlik konumlarında parlak performans sahiplerini vasat performans sahipleriyle karşılaştırdığında, profillerindeki farklılığın yüzde doksan oranında, bilişsel yetilerden çok duygusal zeka faktörlerine bağlanabileceğini gördü. Goleman’a göre duygusal zekanın beş bileşeni vardır:

Özbilinç: Özbilinç kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini derin bir şekilde kavramasıdır. Özbilinçli güçlü kişiler ne aşırı eleştireliliğe ne de gerçekçilikten uzak umutsuzluğa kapılırlar. Tersine kendilerine ve başkalarına karşı dürüst olurlar.

Kendini Ayarlama: Aralıksız bir iç konuşmaya benzeyen kendini-ayarlama, duygusal zekanın bizi duygularımızın esiri olmaktan kurtaran bileşenidir. Böyle bir iç konuşma içine giren insanlar tıpkı herkes gibi kötü ruh halleri ve duygusal dürtüler yaşarlar; ama onları kontrol altına alacak ve hatta daha yararlı mecralara yönlendirecek yolları bulurlar.

¹⁰² Osland, Joyce S., et al, a.g.e s.404

¹⁰³ Robbins, Stephen.P, a.g.e. s. 374

¹⁰⁴ Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy.A.,a.g.e. s 421

¹⁰⁵ İşmen, Esra, “Duygusal Zeka ve Problem Çözme”, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2001, Sayı 13, S. 114

Motivasyon: Hemen her etkin liderin taşıdığı bir özellik varsa, o da motivasyondur. Liderler kendilerinin ve başka herkesin beklentilerinin ötesinde başarılı olma güdüsüyle hareket ederler.

Empati: Bir lider açısından empati başka insanların duygularını kendi duygularımıymış gibi benimsemek ya da herkesi hoşnut etmeye çalışmak anlamına gelmez. Empati akıllıca karar alma sürecinde başka faktörlerin yanı sıra çalışanların duygularını da anlayışla göz önünde tutmak anlamına gelir.

Sosyal beceri: Sosyal beceri daha çok belli bir amacı gözeten dostluktur. İnsanları arzu ettiğiniz noktaya yöneltmek. Sosyal becerili insanlar ekipleri yönetmeye yatkın olurlar. Aynı şekilde insanları ikna etmede usta olurlar – özbilinç, kendini-ayarlama ve empati özelliklerinin bir araya gelmesinin dışavurumudur bu.

Yazarlara göre yüksek performans sergileyen bir lideri diğer liderlerden ayırt eden en önemli özelliği kendi ve başkalarının duygularının farkına varması ve yönetebilmesidir. Yazarlar liderlik tarzlarını 6 kategoride ele almaktadır. ¹⁰⁶

_ ***Vizyoner Liderlik:*** Vizyoner lider, kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve bu amacı önderlik ettiği kişilerin ortak değerlerine uyumlu hale getirir. Kendisi vizyona içtenlikle inandığı için, liderlik ettiği insanlara da kararlı bir biçimde yol gösterir. Yön değiştirme zamanı geldiğinde ise, özgüven ve değişim katalizörlüğü yeterlikleri geçişi yumuşatır. Vizyoner liderlikte tüm duygusal zeka yeterlikleri arasında en önemli olan yeterlik empatidir. Empati yani başkalarının ne hissettiğini sezme ve bakış açılarını anlama yeteneği, liderin gerçekten esinleyici bir vizyon belirleyebileceği anlamına gelir. İnsanları yanlış okuyan bir lider, kesinlikle esin kaynağı olamaz. Bu tarz liderlik, olumlu etkisi sebebiyle birçok durumda ise yarar. Özellikle işler başıboş kaldığında –bir gidişat değişikliği sırasında ya da taze bir vizyona şiddetle ihtiyaç duyulduğunda- ise etkili olabilir.

_ ***İlişki Liderliği:*** İlişki liderliği tarz, işbirliği yeterliğini temsil eder. İlişki liderliği liderler öncelikle ilişkiye önem verdikleri için en çok, ahengi teşvik etmek ve dostluk ilişkilerini güçlendirmek, önderlik ettikleri insanlarla bağlantı dokusunu genişleten kişisel ilişkileri geliştirmekle ilgilenirler. Bu sebeple de, baskı altındayken yararlanılabilecek duygusal sermayenin oluşturulmasına daha fazla zaman tanıyan durağan dönemlere değer verirler. Bu tarz liderler, iş hedeflerinden daha çok çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde odaklanırlar. Bu odaklanma da empatiyi yani başkalarının duygularını, gereksinimleri ve bakış açılarını sezme yeteneğini burada bir diğer temel yeterlik haline getirir. Empati, liderinkisiyle sadece sorumlu olduğu işler sebebiyle değil bir bütün olarak ilgilenerek, insanları mutlu etmesini sağlar. Liderin gösterdiği empati sayesinde kişilerin morali yükselir, sıkıcı ya da tekrara dayalı işlerle uğraşırken bile

gönülleri ferah olur. İlişki liderliği tarz son olarak birbirinden farklı olan veya çatışma halindeki bireyleri uyumlu bir çalışma grubunda bir araya getirmek gerektiğinde, çatışma yönetimiyle ilgili duygusal zeka yeterliğine de dayanır.

_ **İşbirliği Liderliği:** İşbirliği tarzı, üç duygusal zeka yetisine dayalıdır. Bu yetiler: Ekip çalışması ve işbirliği, çatışma yönetimi ve etkilemedir. En iyi iletişimci en iyi dinleyicidir. İşbirliği liderinin de en önemli gücü dinlemektir. Bu tarz liderler, çalışanların düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve aynı zamanda dinlemeye müsait oldukları şekilde bir izlenim yaratırlar.

İşbirlikçidirler, tepeden inme bir liderden ziyade bir ekip üyesi gibi çalışırlar. Çatışma durumunda çalışanları yatıştırmayı ve bir ahenk duygusu yaratmayı da bilirler. İşbirliği liderliği liderlikte duygusal zeka yeterliklerinden biri olan empati de çok önemlidir. Özellikle grup birbirinden çok farklı üyelerden oluştuğunda empati daha da önem kazanır. Çok farklı insanlara uyum sağlama yeteneğinden yoksun olan bir lider, yanlış fikirler edinmeye daha fazla maruz kalacaktır.

_ **Koçluk Eden Liderlik:** Bu tarz liderler, insanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, kişisel arzularıyla kariyer özelemlerine bağlayarak saptamalarına yardımcı olurlar. Koçluk eden liderler, çalışanları uzun vadeli gelişim hedefleri belirlemeye teşvik edip bu amaçlara ulaşabilmeleri için de bir plan yapmalarına yardımcı olur. Ayrıca liderin sorumlu olduğu alanlar ve elemanın rolünün ne olacağı konusuna açıklık getirirler. _İnsanlar işlerinin en beğendikleri yönlerine, yani hayalleri, kimlikleri ve özelemleriyle bağlantılı özelliklerine doğru çekilmeye eğilimlidirler. Koçluk eden liderler, gündelik işleriyle bu uzun vadeli hedefler arasında bağlantı kurarak, insanların sevkli olmasını sağlarlar. Liderler o bağlantıyı ancak, elemanları daha derin, kişisel bir düzeyde tanıyarak kurabilirler. Koçluk eden liderlik tarzı iyi uygulanması durumunda, çalışanların yeteneklerinin yanı sıra özgüvenini de güçlendirir. Böylece hem daha özerk bir biçimde, hem de daha yüksek bir performansla çalışmalarına katkıda olur.

_ **Örnek Oluşturucu Liderlik:** Örnek oluşturucu liderlik tarzının duygusal zeka temeli, sürekli biçimde performansı artırmanın yollarını bularak başarıma dürtüsüyle birlikte, fırsatları yakalamak için yüksek dozda inisiyatif kullanımınıdır. Başarıya yeterliği, örnek oluşturan liderlerin hem kendilerinin hem de önderlik ettikleri kişilerin performansını yükseltecek yeni yaklaşımları öğrenmeye can atmaları demektir. Bu tarz liderlerin, para ve unvan gibi dış ödüllerden ziyade mükemmellik konusunda kendi yüksek standartlarını karşılama gereksinimiyle motive olmaları anlamına da gelir. Örnek oluşturmak ayrıca inisiyatif, yani daha iyisini yapma fırsatlarını yakalamaya ya da yaratmaya hazır olmayı gerektirir. Ancak söz konusu başarıma dürtüsü, diğer

¹⁰⁶ Goleman, D.- Boyatzis, R.- McKee, A., Yeni Liderler, İstanbul, 2002, s.66.

önemli duygusal zeka yeterlikleri eksik olduğunda ortaya çıktığında, kötü sonuçlar doğurabilir. Örneğin empati eksikliği, liderin keyif içinde görevini tamamlanmasına odaklanarak, işi yapanların giderek artan sıkıntısını göz ardı etmesine neden olur. Yine aynı şekilde özbilinç eksikliği de, hız belirleyicilerinin kendi başarısızlıklarına karşı kör olmalarına sebep olur. Bu tarz liderlerin genellikle yoksun oldukları diğer yeterlikler arasında, etkili işbirliği yapma veya iletişim kurma (özellikle de yerinde ve yararlı bir performans geribildiriminde bulunma) yetileri vardır. Eksikliklerinden en çarpıcı olanı, mikro yönetimi ya da sabırsızlığı ya da daha kötüsünü gösteren duygusal özyönetim eksikliğidir.

_ **Kumandacı:** "Ne diyorsam onu yap" mantığındaki bu tarz liderler, verdikleri emirlere hemen itaat edilmesini ister, ancak o emirlerin ardında yatan sebepleri nedenleri karşı tarafa açıklama zahmetine girmezler. Verdikleri emirleri, astları sorgusuz sualsiz yerine getirmezlerse, tehdit yöntemini kullanırlar. Ayrıca yetkiyi devretmek yerine, her türlü durumu sıkı denetim altına alıp dikkatlice gözlemlemeyi seçerler. Bu nedenle, performans geribildirimleri de –yapıldığı takdirde- insanların neyi iyi yaptığından çok, neyi kötü yaptığına odaklanır. Nadiren övgüde bulunan, buna karşın sıklıkla eleştiride bulunan kumandacı lider, insanların ruhunu yıpratır ve işlerinden duydukları gururu ve hoşnutluğu yok eder; oysa yüksek performanslı çalışanlara sevk veren bu tarz duygulardır. Bu sebeple kumandacı tarz, tüm liderlerin gereksinim duydukları çok önemli bir araç olan, insanlara yapılan işin ortak misyona uygun olduğunu hissettirme yeteneğine zarar verir: Tam tersine insanlar göreve bağlılıklarının azaldığını, göreve yabancılaştıklarını hisseder ve kendi kendilerine, "bütün bunların ne öneminin olduğu" sorgulamaya başlarlar.

2 MOTİVASYON

2.1 Motivasyon Kavramı

Örgüt Psikolojisi alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, işgörenlerin işe inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan işgören gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Bu yaklaşım içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara “motivasyon” denebilir.¹⁰⁷

Motivasyon kelimesi Türkçe literatürde “güdüleme” olarak karşımıza çıkar. Güdüleme kavramının temelini oluşturan “güdü” kavramı, yaklaşık iki bin yıllık dini ve felsefi polemikle üzeri örtülmüş “istenç” teriminin yerini alarak, psikolojinin bir disiplin olarak başlangıcından bu yana merkezi bir konumda olmuş ve pek çok farklı bakış açısıyla ele alınarak incelenmiştir. Alanın literatürü incelendiğinde “insanı harekete geçiren ve davranışlarına yön veren faktörler etrafında şekillenmekte olduğu görülmektedir.” Bununla birlikte *güdü*, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri de kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere “*dürtü*” adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere “*gereksinme*” denir. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir; organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir.¹⁰⁸

Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir.



Şekil 5: Motivasyon aşamaları

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z – Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*

¹⁰⁷ Sabuncuoğlu, Z – Tüz, M., a.g.e, s 95

¹⁰⁸ Argon, Türkan – Eren, Altay; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, 2004, Ankara, S.

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.¹⁰⁹ Motive insanların bir gerilim durumunda olduğunu söyleyebiliriz. Bu gerilimi azaltmak için bir çaba harcarlar. Gerilim ne kadar çoksa, harcadıkları çaba da o kadar çok olur. Ancak işyerindeki davranışlarla ilgili olduğumuz için, bu gerilimi azaltmak için gösterilen çabanın organizasyonel hedeflere yönlmesi gerekir. Bu nedenle motivasyonun tanımında bireylerin ihtiyaçlarının organizasyonların ihtiyaçlarıyla tutarlı ve uyumlu olması gerekir. Bunun olmadığı yerlerde yüksek düzeyde çaba gösteren çalışanlar görürüz ancak bu çaba organizasyonun hedefleriyle ters olabilir.¹¹⁰ Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevin yerine getirebilmek için çaba harcamağa istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeğe istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır.¹¹¹

2.2 Kapsam Teorileri

1950li yıllar motivasyon konseptlerinin gelişimi açısından verimli bir dönemdi. Bu dönemde şu anda geçerlilikleri sorgulanan, çok eleştirilmiş ve günümüzde hala çalışan motivasyonu açısından en bilinen açıklamaları içeren dört teori oluşturuldu. Daha sonraki dönemlerde daha gelişmiş teoriler ortaya çıkmasına rağmen bu teoriler önemini şu sebeple korumaktadır: 1.) Günümüzdeki teoriler bu teorilerin üzerine oluşturulmuştur ve 2.) iş hayatında yöneticiler çalışan motivasyonunu açıklarken bu teorileri ve terminolojileri kullanmaktadırlar.

2.2.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi – A. Maslow

Motivasyon teorilerinin en bilineni ve popüler olanı 1940'larda Abraham Maslow tarafından öne sürülmüş olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Maslow'a göre insanlar belirli ihtiyaçlarını tatmin etme isteği ile motive olurlar. Maslow bu ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar en altta, sonrasında sırayla güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaç, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere hiyerarşik bir sırada düzenlemiştir. Genel olarak üst

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu, Z. – Tüz, M.a.g.e. s.99

¹¹⁰ Robbins, Stephen P., a.g.e. s.169

¹¹¹ <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>

(son erişim tarihi: 10.08.2010)

seviyedeki ihtiyaçların önemli hale gelmesi için alt seviyedeki ihtiyaçların tam olarak karşılanması gerekir ¹¹²:

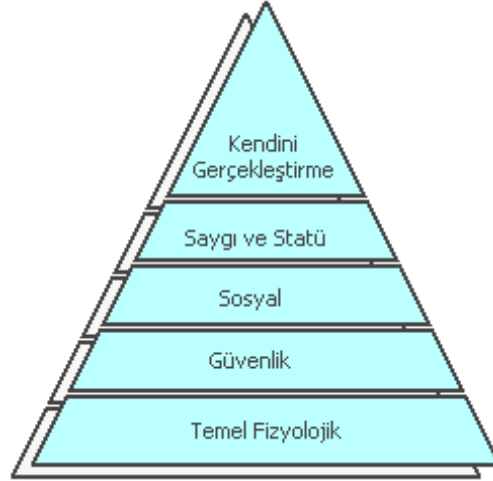
• **Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yemek, su, cinsellik, barınma gibi temel insan ihtiyaçlarıdır. Örgüt temelinde ise uygun bir ısınma, hava ve hayatta kalmayı sağlayacak kadar bir maaşı ifade eder.

• **Güvenlik İhtiyaçları:** Güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ve tehditlerden uzak bir yaşam isteğidir. Örgüt temelinde ise güvenli, şiddetten uzak bir işi, tatmin edici bir getiri ve iş güvenliğine denk düşerler.

• **Sosyal İhtiyaçlar:** İnsanlar arasında kabul görme, arkadaş edinme, bir gruba mensubiyet, ait olma ve sevilme gibi arzuları yansıtır. Örgütün temelinde ise diğer işgörenlerle iyi ilişkiler kurmayı, yapılara katılmayı ve yöneticilerle olumlu etkileşimde bulunmayı ifade eder.

• **Saygı ve Statü İhtiyacı:** Pozitif bir imaj oluşturma, ilgi çekme, başkaları tarafından tanınma, beğenilme ve takdir edilme gibi ihtiyaçlardır. Örgüt temelinde ise tanınma, sorumluluğun artması, yüksek mevki ve örgüt yapılarına katkıdan ötürü takdir edilme arzularına işaret eder.

• **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bireyin kendi potansiyelini kullanması, yeteneklerini artırması ve daha iyi biri olması anlamına gelen ihtiyaçlardır. Örgüt bu ihtiyaçlara yönelik olarak insanlara büyüme imkânı sağlayarak, yaratıcılıklarını teşvik ederek ve sürekli eğitim ile onları geliştirerek karşılık verebilir.



Şekil 6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: A.H.Maslow, *Motivation and Personality*, 3rd ed, R.D.Frager and J. Fadiman (eds.), 1997; aktaran: Robbins, Stephen P; Judge, Timothy.A, *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, 13. Baskı, 2009, sf 413

Belirtilen ihtiyaçlardan her biri tam olarak tatmin edildiğinde, diğer ihtiyaç baskın hale gelir. Şekilden yola çıkılırsa birey hiyerarşinin basamaklarında yukarı çıkar. Motivasyon bakış

¹¹² Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, a.g.e, s. 199

açısıyla, teorinin ifade ettiği, hiçbir ihtiyacın sonsuza kadar giderilmiş olması mümkün olmamakla birlikte, esasen tatmin edilmiş bir ihtiyaç motive edici değildir. Bu nedenle Maslow'a göre eğer birini motive etmek istiyorsanız, o kişinin hiyerarşik sıralamada hangi düzeyde olduğunu bilmeli ve o seviyenin ya da bir üst seviyenin ihtiyaçlarını gidermeye odaklanmalısınız. Maslow bu beş ihtiyacı yüksek ve düşük sıralama şeklinde ikiye ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük; sosyallik, saygı ve statü yüksek sıralı ihtiyaçlardı. Bu ikisi arasındaki fark, yüksek sıralı ihtiyaçların kişinin kendi tarafından karşılanırken, düşük sıralı ihtiyaçların dış koşullar (ücret, sendikalar, ayrıcalıklar gibi) tarafından karşılanmasında yatmaktadır.¹¹³

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ampirik araştırmalarla yeterince desteklenmemiştir. Bunun yanında pratik oluşu, anlama kolaylığı sağlaması ile özellikle uygulayıcılar nezdinde çok kabul görmüştür.

Pek çok zayıf tarafı olmasına rağmen bireylerin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına dikkat çektiği için tarihi açıdan önemlidir. Daha önce davranışçılık insan davranışlarını anlamak yönünde baskın yaklaşım olmuştur. Davranışçı akıma göre insan davranışları sadece dış ödüllere motive edilebilirdi. İhtiyaçlar hiyerarşisi ise aksine pek çok kişinin davranışının kabul görmek ve bir birey olarak yetişmek gibi isteklerle motive edilebileceğini öne sürmüştür.¹¹⁴

2.2.2 İki faktör teorisi – Frederick Herzberg

Herzberg ve arkadaşları (Herzberg, Mausner, Peterson and Capwell, 1957) bir kişinin işine olumlu tutum geliştirmesine neden olan faktörlerin, olumsuz tutuma yol açan faktörlerden farklı olduğuna dair bir hipotez geliştirdiler. Bu o dönem için devrimsel bir düşüncedydi çünkü iş tatmininin basitçe işten tatmin olmama durumunun karşıtı olmayacağını ifade ediyordu. Hatta yeni hipotez bu iki kavramı, bir çalışanın işinin bazı yönlerinden memnun olup, diğerlerinden olmayabileceğini ifade ederek birbirinden bağımsız değerlendiriyordu.¹¹⁵

İki faktör teorisini test etmek için Herzberg ve arkadaşları gözlem verilerini, Pittsburg bölgesinde farklı organizasyonlarda çalışan 203 mühendis ve muhasebeciden topladılar. Yarı yapılandırılmış (hem araştırmacı hem de mülakat yapılan kişi mülakatın yönünü mülakat esnasında değiştirebiliyordu) bir mülakat tekniğiyle araştırmacılar çalışanlara işyerlerinde kendilerini “özel bir şekilde iyi” ve “özel bir şekilde kötü” hissettikleri bir durumu sordular. Mülakat yapılanlar şimdiki işlerinden ya da daha öncekilerden bu tür özel olayları hatırlamaya çalıştılar. Bu şekilde her çalışandan iki ya da üç örnek olay topladılar. Her örnek için üç detay bilgi istendi: (1) Çevrenin ve olaya neden olan ortamın tarafsız bir şekilde tanımlanması (2) olay

¹¹³ Robbins, Stephen P - Judge, Timothy.A.,a.g.e. s 1761

¹¹⁴ Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, a.g.e, S. 201

gerçekleştğinde çalışanın neden kendini o şekilde hissettiğine dair sebepler (3) Olayın çalışan ve iş için oluşturduğu sonuçların bir özeti. ¹¹⁶

Araştırmacılar her mülakatı yaklaşık 500 düşünce maddesine ayırdılar ve birbirlerine yakınlık derecesine göre sınıflandırdılar. Maddeler aynı zamanda çalışanlar üzerinde yarattıkları etki derecesine (uzun dönem – kısa dönem) göre de kategorize edildiler. Bu çalışmadan işyerinde memnuniyet / memnuniyetsizlik yaratan olaylarla bir şekilde ilgili 16 kategori oluştu. Bir sonraki aşama bu gruplardan herhangi birinin işyerine karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştiren olaylarla daha yakın ilişki içinde olup olmadığını ve belirli faktörlerin olumsuz olaylarda olumlu olaylara göre daha sık yer alıp almadığını görmektir. ¹¹⁷

Kategorize edilmiş cevaplardan, Herzberg kişilerin kendilerini işyerinde iyi hissettikleri zamana ilişkin verdikleri yanıtların, kendilerini kötü hissettiklerinde verdikleriyle belirgin şekilde farklılaştığı sonucuna vardı. Bazı özellikler iş memnuniyeti ile ilişkiliyken, bazıları memnuniyetsizliği ile ilişkiliydi. Başarıya ulaşma, takdir, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme gibi içsel faktörler (motive edici faktörler) iş tatmini ile ilgili görünüyordu. Diğer taraftan memnuniyetsiz olduklarında bazı dış faktörleri (hijyenik etmenler) ifade etme eğilimi geçerli oluyordu; şirket politikası ve idaresi, yönetim, kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşulları gibi.

Herzberg'e göre kişi işini sevdiğçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz / memnuniyetsiz olmayacak ancak tatmin / memnun olma durumu ortadan kalkacaktır. Hijyen faktörler ise doğrudan işin içeriği ile ilgili olmayıp işin çevresel (dışsal) şartlarıyla ilgilidirler. Herzberg'e göre şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu, ücret yetersizliği, özel yaşama gereken saygının gösterilmemesi ve güvenliğin yetersizliği çalışanın kabul edilebilir düzeyinin altına indiğinde o kişi tatminsiz / memnuniyetsiz olur. Bunun yanında kabul edilebilir düzeyde ya da bu düzeyin üzerinde olduğunda tatminsizlik durumu ortadan kalkar. Bu durum ise herhangi bir tatmin yaratmaz, sadece nötr bir durum oluşturur. Diğer bir ifadeyle bu faktörler çalışanın tatminine bir zemin hazırlar. Tatmin, motive edici faktörlerin varlığıyla oluşur. Bu nedenle teoriye göre, yöneticiler çalışanlarını motive etmek istiyorlarsa, hijyen faktörlerin iyi olmasını sağlamalı, ancak dikkatlerini motive edici faktörler üzerinde yoğunlaştırmalıdır. ¹¹⁸

Eğer Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olunursa aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi (sosyal) ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan

¹¹⁵ Pinder, Craig C; *Work Motivation in Organizational Behavior*, Prentice Hall, 1997, New Jersey, s.32

¹¹⁶ A.g.e, s. 33

¹¹⁷ A.g.e, a.y.

¹¹⁸ Aşan, Öznur; "Motivasyon", *Yönetim ve Organizasyon*, Güney, Salih (ed.), Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.230

Maslow'un değer, başarı takdiri, kendini geliştirme ile tanınma ihtiyaçları Herzberg'in motive edici faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır.¹¹⁹

Prof. Erol Eren'e göre Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Hele özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar dördüncü ve beşinci hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen birinci, ikinci ve üçüncü basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedirler. Bu nedenle, Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Ancak dördüncü ve beşinci ihtiyaçlar grubunda da yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelerde de güdüleyici nitelik arz etmektedir. Kısaca Herzberg kuramı her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir.

Genel anlamda modele yöneltilen eleştiriler şu şekildedir:¹²⁰

- 1.) Herzberg'in kullandığı prosedür metodoloji ile sınırlıydı. İşler iyi gittiğinde insanlar bunu kendilerinden bilme eğilimindedirler. Aksi şekilde hata durumunda çevreyi suçlarlar.
- 2.) Herzberg'in metodolojisinin güvenilirliği sorgulanmıştı. Değerlendiricilerin yorum yapmaları gerekiyordu. Yani benzer cevapları farklı şekilde yorumlayarak sonuçları etkilemiş olabilirler.
- 3.) Memnuniyetin genel olarak ölçülmesi söz konusu olmamıştır. Bir kişi işinin belirli bir bölümünü ancak yine de genelinden memnun olabilir.
- 4.) Herzberg memnuniyet ve verimlilik arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştü ancak araştırmasının metodolojisinde sadece memnuniyete odaklanmıştır. Böyle bir araştırmanın geçerli olması için memnuniyet ve verimlilik arasında sıkı bir bağlantı kurulmalıdır.

2.2.3 İhtiyaç teorisi – David McClelland

Psikolog McClelland davranışa değil, insanların nasıl düşündüğü ve hissettiğine odaklanarak çalışmalar yapmıştır. Kişilere resimler üzerine hikayeler yazdırdığı ve sonrasında bu hikayelerdeki düşünceleri içerik analizine tabi tutup kategorileştirdiği TAT (Thematic Apperception Test – Tematik Değerlendirme Testi) kullanmıştır. McClelland ve arkadaşları insanlarda üç temel güdünün bulunduğu sonucuna vardılar: Bağlanma (ilişki kurma) ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarı ihtiyacı. Çoğu insana her üç ihtiyaç bulunmakta ancak nadiren eşit ağırlıkta olmaktadır. McClelland bu güdülerin ailede ve kültür içinde öğrenildiğini söylemektedir.

¹²¹

Bağlanma (ilişki kurma) ihtiyacı: Yüksek *bağlanma ihtiyacı* içinde olan kişiler beğenilmek ve pek çok diğer kişiyle iyi ilişki içinde olma isteği duymaktadırlar. Bu kavram araştırmacılar arasında en az ilgi gören olmuştur. Bu tip kişiler dostluk için çaba harcarlar,

¹¹⁹ Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım, 3.Baskı, 1996, s.425

¹²⁰ Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy.A, a.g.e., s.180

¹²¹ Osland, Joyce S.,et al, a.g.e. s.104

rekabetçi durumlardansa işbirlikçi durumları tercih ederler ve karşılıklı birbirini anlamaya dayalı ilişkiler arzu ederler.¹²²

Güç kazanma ihtiyacı: Güç ihtiyacı çevreyi kontrol etme, başkalarının davranışlarını etkileme ve onlar için sorumlu olma ihtiyacı olarak tanımlanır. Söz konusu güç iki şekilde kategorize edilebilir: (1) olumlu tarafı *sosyalleşmiş güç* olarak tanımlanır. Etkisi diğer insanların iyiliği için kullanılır. Bu tip kişiler diğerlerinin iyiliği için organizasyonlarını daha iyileştirebilecek yönetim pozisyonları ararlar. (2) olumsuz tarafı *kişiselleşmiş güç* olarak tanımlanır. Bu kişisel baskınlığa dayanan sosyalleşmemiş bir güçtür. Bu tip kişiler kendilerini daha az kontrol ederler, güçlerini zorlayıcı şekilde kullanırlar.¹²³

Başarı İhtiyacı: McClelland bu üç ihtiyaç içinden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya itecektir. Düşünürü göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır:¹²⁴

- Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel sorumluluk ve güven üstlenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey, başarısızlığın gerektirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine ortak ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak başarısına gölge düşürecek olan gerçekleştirilmesi çok kolay iş ve hedeflerden kaçınır. Ancak başarılı olma olasılığı düşük olan sorumluluklar almak da işine gelmez

- Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir. Şu halde birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği yansımadan sağlamaktadır.

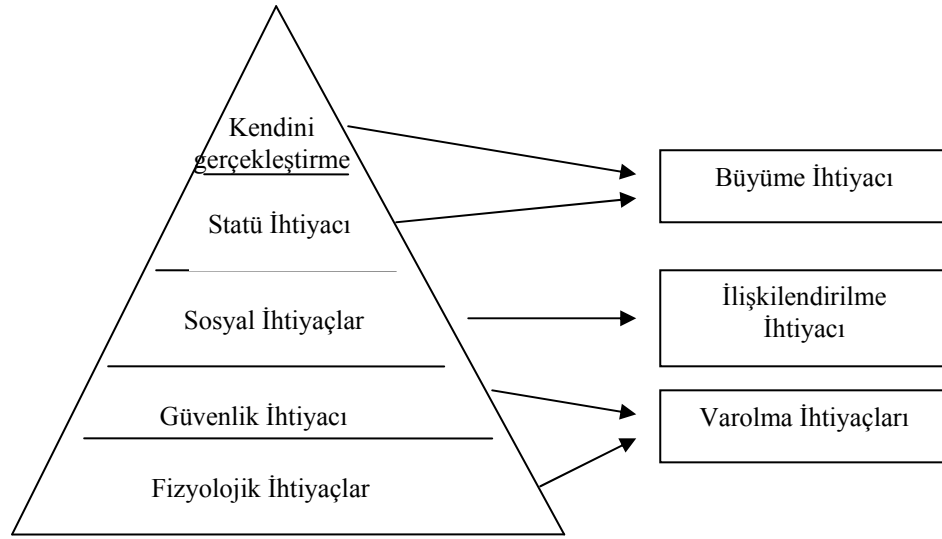
¹²² Robbins, Stephen.P., a.g.e. s.177

¹²³ Osland, Joyce S.,et al, a.g.e. s.104

¹²⁴ Eren, Erol, a.g.e. s.434

2.2.4 ERG teorisi – Clayton Alderfer

Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş olan ERG Teorisi, ihtiyaç kategorileri öne sürmesiyle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile benzerlik taşımaktadır. Ancak sadece üç kategori vardır: Var olma ihtiyaçları (Existence-E), İlişkilendirilme ihtiyacı (Relatedness Needs), Büyüme İhtiyacı (Growth – G). Var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına ve güvenlik ihtiyacına, İlişkide olma ihtiyacı sosyal ihtiyaca, büyüme ihtiyacı da saygınlık ve kendini geliştirme ihtiyaçlarına benzer.¹²⁵



Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG teorisinin karşılaştırılması
Kaynak: Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, *Organizational Behavior: A strategic approach*, John Wiley&Sons Inc., 2006, s:297

ERG teorisi Maslow'un teorisinden iki şekilde ayrılır. Öncelikle ERG teorisinde ihtiyaçların birbirine karşı üstünlüğü sabit değildir. Bir kişinin başkalarıyla ilişkileri ya da kendi kapasitesi ile ilgilenmesi için var oluş ihtiyacının tam olarak tatmin olması gerekmez. Var oluş ile ilgili ihtiyacı hepsinden güçlü olabilir ancak diğer iki ihtiyaç yine de önemlidir. İkinci olarak; bir ihtiyaç tatmin edilmiş olsa bile, bir sonraki aşamadaki ihtiyaç karşılanamıyorsa hala baskın motive edici faktör olarak kalabilir. Buna ek olarak bu ihtiyaç hiçbir zaman motivasyon faktörü olmayabilir.¹²⁶

¹²⁵ Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, a.g.e., s. 202

¹²⁶ A.g.e., s.202

2.3 Süreç Teorileri

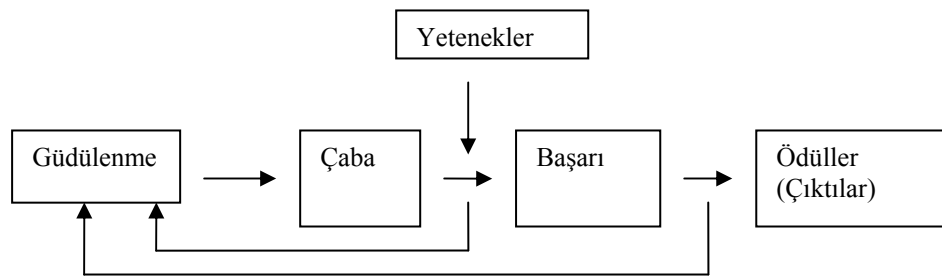
2.3.1 Beklenti teorisi – Victor Vroom

Günümüzde en geniş çapta kabul görmüş motivasyon teorilerinden biri Victor Vroom'un *beklenti teorisi*dir. Eleştiri almış olduğu yönler olsa da pek çok araştırma teoriiyi desteklemektedir.

Beklenti teorisi, belli bir şekilde davranma eğiliminin o davranışın sonunda belli bir çıktı sağlanacağı beklentisine ve o çıktının kişi için ne kadar cazip olduğuna bağlı olduğunu öne sürer. Daha pratik bir açıklamayla; beklenti teorisi şunu söyler: çalışanlar çabalarının iyi bir performans değerlemesiyle sonuçlanacağını; iyi performans değerlendirmesinin prim, maaş artışı ya da terfi gibi sonuçları olacağını düşünürlerse, çaba göstermek için motive olurlar. Bu kazançlar çalışanın kendi isteklerini tatmin edecektir. Teori bu nedenle üç ilişki biçimine odaklanır:¹²⁷

- 1.) **Çaba- performans ilişkisi:** Kişinin harcayacağı belli bir miktar çabanın (effort) belli bir performansla sonuçlanacağına dair algısı
- 2.) **Performans – ödül ilişkisi:** Belli derecede bir performans göstermenin istenen bir çıktıyı (output) sağlayacağına ilişkin inanç
- 3.) **Ödüller – kişisel hedefler:** Organizasyonel ödüllerin kişinin bireysel hedeflerini veya ihtiyaçlarını tatmin etme ve bu potansiyel ödüllerin kişi için ne kadar cazip olduğu

Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendisini beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.¹²⁸



Şekil 8: Güdülenme-Davranış İlkeri

Kaynak: Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 3. Baskı, 1996, sf.445

Modelin soldan sağa doğru işleyişi izlenecek olursa, motivasyon bireyi çaba göstermeye iten bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak çaba yalnız başına yeterli olmamaktadır. Başarıya ulaşma bireyin çabası ile beraber yetenek, beceri, eğitim ve bilgisine de bağlı olmaktadır. Böylece

¹²⁷ Robbins, Stephen P - Judge, Timothy.A, a.g.e. s. 197

¹²⁸ Eren, Erol, a.g.e. s.445

yetenek ve çaba ortaklaşa belirli bir başarı düzeyini oluşturmaktadır. Başarının sonucu olarak birey belirli bazı ödüllere kavuşur. Ancak gerçekte başarılı olduğu halde arzuladığı ödüllere kavuşamayan bireyler de vardır. Burada iki noktayı belirtmekte yarar var: Birincisi, bireyin yetenek ve bilgi derecesine ilişkin algıları onun güdülenmesini etkilemektedir. İkincisi, yine bireyin kavuştuğu ödüllere ilişkin algıları onun gelecekteki güdülenmesini etkilemektedir. Bunları modelde birer bağlantı olarak görmekteyiz. Ayrıca bireyin güdülenmesini etkileyen üçüncü bir faktör de kişiliğinden ve çevreden gelen etkilerdir.¹²⁹

2.3.2 Eşitlik Teorisi – J. Stacey Adams

Adams'ın eşitlik teorisinde girdi ile çıktının birbirine oranı, tatmin veya tatminsizlik kavramı olarak ele alınmaktadır. Bu modele göre insanlar, çabaları ve çabaları karşılığında elde ettikleri ödülleri benzer işlerdeki diğer kişilerin çaba-ödül durumlarıyla karşılaştırmaktadırlar.¹³⁰

Teoride dört temel kavram vardır:

- Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi
- Diğer kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi
- Ödüller (Çıktılar): Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği; ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi ödüller
- Katkılar (Girdiler): Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özellikler

Teoriye göre kişi, kendi ödül – katkı oranı ile, diğer kişinin ödül – katkı oranını karşılaştıracak; kendi ödül – katkı oranı, diğer kişininkinden küçükse negatif, büyükse pozitif eşitsizlik hissedecektir.

$$\frac{\text{Ödüllerim}}{\text{Katkılarım}} \iff \frac{\text{Diğer kişinin ödülleri}}{\text{Diğer kişinin katkıları}}$$

Adams, eşitsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak için kişinin çeşitli yollara başvuracağını ileri sürmektedir¹³¹:

- 1.) Kişi kendi katkılarını değiştirir (örn: çabasını azaltır)
- 2.) Kişi kendi ödüllerini değiştirmeye çalışır (örn: zam ister)
- 3.) Kişi diğer kişinin ödül ya da katkılarını değiştirmeye çalışır.

¹²⁹ A.g.e. a.y

¹³⁰ Bölükbaşı, Ayşe G. – Yıldırıtan, Dina Ç., “Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan çalışması”, *Marmara Üni, İİBF Dergisi*, 2009, CiltXXVII, Sayı:2, s.352

¹³¹ Aşan, Ö., a.g.e. ss. 234-235

- 4.) Kişi, kendisiyle karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.
- 5.) Kişi, savunma mekanizmaları geliştirir. (örn: eşitsizliğin geçici olduğuna, gelecekte sorunun çözüleceğine kendisini inandırır)
- 6.) Kişi, eşitsizlik durumundan uzaklaşır (örn. işi bırakır)

Kişi kendini arkadaşlarıyla, komşularıyla, iş arkadaşlarıyla ya da diğer organizasyonlardaki kişilerle karşılaştırabilir ya da şu anki işini daha önce sahip olduğu işlerle karşılaştırabilir. Kendisine referans olarak seçeceği kişinin kim olacağı sahip olduğu bilgiye ve referans seçtiği kişinin cazibesine bağlıdır. Bu durum dört farklı değişken üzerinde yoğunlaşılmasına sebep olmuştur; cinsiyet, çalışma süresinin uzunluğu, organizasyondaki seviye ile eğitim ve profesyonellik derecesi.¹³²

2.3.3 Amaç Teorisi – Edwin Locke

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Çeşitli yöntemlerin uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.¹³³

Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şöyle olmalıdır:

- 1.) Amaçlar açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır
- 2.) Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından benimsenmelidir.
- 3.) Amaçlar iddialı olmalıdır
- 4.) Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır.

2.3.4 Pekiştirme Teorisi – B.F. Skinner

Pekiştirme teorisi amaç teorisine karşıt bir yaklaşımdır. Amaç teorisi kişinin hedeflerinin onun davranışlarını belirlediğini söyleyen bilişsel bir yaklaşımdır. Pekiştirme teorisi davranışçı bir yaklaşımı benimser ve pekiştirmenin davranışları şekillendirdiğini söyler. Pekiştirme teorisyenleri davranışı çevre tarafından yol açılan bir sonuç olarak görür. Teori bireyin iç durumunu göz ardı

¹³² Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy.A,a.g.e. s.193

eder ve birey bir davranışı gerçekleştirdikten sonra o kişiye ne olduğuna konsantre olur. Davranışı neyin kontrol ettiğine dair kuvvetli bir analiz sağlar ve bu nedenle motivasyon teorileri içinde değerlendirilir.¹³⁴

İstenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya **pekiştireç** (reinforcer) adı verilir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı, pekiştireçler yardımı ile gerçekleştirmek, Skinner'in teorisinin temelini oluşturur. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır, aksi halde terk edilir etki yarasından hareketle, belirgin bir ödüle ulaşan edim pekişir ve aynı koşullarda ortaya çıkma ihtimali artar.¹³⁵

Teoriye göre pekiştireçler dört tanedir.¹³⁶

1. **Olumlu pekiştireçler:** Olumlu pekiştireçler verildiği zaman istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığı artar. Olumlu pekiştireçler, ödülle eş anlamlı olarak kullanılabilir ve kişinin ihtiyaçlarına göre para, statü, övgü gibi şeyler olabilirler.

2. **Olumsuz pekiştireçler:** Olumsuz pekiştireçler ortadan kaldırıldığı ya da verilmediği zaman istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığı artar. Örneğin amirinin hoşnutsuzluğunu (olumsuz pekiştireç) istemeyen bir kişi, bu durumla karşılaşmamak için çok çalışacaktır.

3. **Cezalandırma:** Ceza olumsuz pekiştireçten farklı bir kavramdır. Ceza, istenmeyen davranış gerçekleştirildiğinde verilir, olumsuz pekiştireç ise istenilen davranış gerçekleştiğinde ortadan kaldırılır.

4. **Kayıtsız kalma:** Öğrenilen davranışın gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir. Görmezlikten gelinen, ilgi gösterilmeyen davranış belli bir süre sonra söner.

Skinner cezaya alternatif olarak şunları önermiştir:¹³⁷

- İstenmeyen davranışa neden olan ortamın değiştirilmesi
- İstenmeyen davranışı bıkcıncaya kadar yaptırma
- Eğer istenmeyen davranış bireyin gelişim döneminin bir özelliğiysse, bu dönemin atlatılmasını bekleme
- İstenmeyen davranışı görmezlikten gelip, istenilen ya da istenilene yakın olan davranışların hemen pekiştirilmesi
- İstenmeyen davranışı söndürme. Eğer istenmeyen davranış pekiştirilmezse zamanla söner. Ancak bu tutum etkili olmakla birlikte zaman alır.

¹³³ Koçel, a.g.e, 451

¹³⁴ Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy.A.,a.g.e. s.191

¹³⁵ Certo, Samuel C., *Modern Management*, Prentice Hall, 7. Baskı, 1997, s.386

¹³⁶ Aşan, Öznur, a.g.e. s.233

¹³⁷ Senemoğlu, Nuray., *Gelisim, Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*, Gazi Kitabevi, 3. Baskı,2001, Ankara, s.162

Ceza yerine ödüllerin kullanılması işyeri ortamı içinde daha motive edicidir. Ödüllerin de mümkün olduğunca davranışın hemen arkasında verilmesi gerekir. Bu sayede ödül ve davranış arasındaki bağlantı sağlam şekilde kurulabilir.

2.4 Motivasyon Uygulamaları

Motivasyon teorileri birbirinden farklı bakış açıları sunsalar da pratik yaşantıda yöneticilerin çalışanları nasıl motive edeceğine ilişkin ortak fikirler önerirler. Şekil 9 farklı motivasyon teorileri ve pratikte çalışanları motive etmek için kullanılacak beş farklı yöntem arasındaki bağlantıları gösterir.

Motivasyon Teorileri	Motivasyon Uygulamaları				
	Kişiyeye özel ödüllendirme	Ödüllerin performansla ilişkilendirilmesi	İşlerin şekillendirilmesi	Geribildirim	Beklenti ve hedeflerin netleştirilmesi
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	X		X	X	
İhtiyaç Teorisi	X	X	X	X	X
İki Faktör Teorisi			X		
Beklenti Teorisi	X	X		X	X
Eşitlik Teorisi	X	X		X	X
Amaç Teorisi		X		X	X

Şekil 9: Motivasyon teorilerinden ortaya çıkan motivasyon uygulamaları

Kaynak: Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, *Organizational Behavior: A strategic approach*, John Wiley&Sons Inc., 2006, s:297

2.4.1 Ödüllendirme – Kişiyeye özel ödüller

Tüm kapsam teorileri bireylerin farklı ödülleri / çıktıları motive edici bulunduğunu göstermiştir. Buna ek olarak beklenti teorisi bireylerin farklı ödüllere farklı değerler verdiğini belirtmektedir. Yani verilecek ödüller, kişilerin ihtiyaç ve isteklerine özel şekillendirilirse, organizasyonlar çalışanları etkileme ve motive etme anlamında rekabet avantajı sağlayabilirler.

İç ödüller (heyecan verici ve zorlayıcı görevler, yeni şeyler öğrenme ve gelişme imkanları, başarı hissi vs...) ve dış ödüllerin (ücret artışları, primler, iş güvencesi, ünvanlar...) dengesi çok iyi kurulmalıdır. Günümüzde dış ödüllere gereğinden fazla önem atfedilmekte ve iç ödüllerin önemi az vurgulanmaktadır. Amerika’da yetişkinler arasında yapılan bir araştırmada “önemli bir iş” kavramını işleri açısından en önem verdikleri yön olarak değerlendirmişlerdir. Ücret üçüncü sırada değerlendirilmiştir. Ancak ankete katılanların % 75’i ücretin diğerleri için en önemli motivasyon kaynağı olduğunu düşünmektedirler. Yani çoğu kişi üst seviyedeki saygınlık, gelişme

ya da başarıya ihtiyacı gibi başlıklarla motive olduğunu düşünürken, diğerlerinin fizyolojik ya da güvenlik ihtiyacı ile motive olduğunu düşünmektedir.¹³⁸

Bireylerin organizasyon içindeki pozisyonları da motivasyon kaynaklarını farklılaştırmaktadır. Farklı işlerde ve düzeylerdeki kişilerin farklı ilgileri olabilir ve bunlar da farklı ihtiyaçlara yol açabilir. Örneğin işe yeni başlayan çalışanlar için geribildirim motive edici olurken, kıdemli çalışanlar için kendi kendine karar verebilmenin motive edici olduğu yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir.¹³⁹

2.4.2 Ödüllerin performansla ilişkilendirilmesi

Performansın hem iç, hem de dış ödüllendirme ile ilişkisi kurulabilir. Yüksek performans hızlı bir şekilde iç ödül olarak bireye geri döner (Başarı hissi, işin gelişmeye imkan tanıyacak şekilde zorlayıcı olması). Bunun yanında eğer aşağıdaki üç koşul yerine getirilirse dış ödül olarak da tatmin yaşatabilir:¹⁴⁰

- 1.) İstenen ödüller direk olarak performansla ilişkilendirilmelidir.
- 2.) Birey, kendi performansı ve aldığı ödül arasındaki bağlantıyı algılamalıdır.
- 3.) Birey performansı karşılığında aldığı ödülün adaetli olduğunu düşünmelidir.

Beklenti teorisi, motivasyonun, belirli bir performansın belli bir ödülle sonuçlanacağına dair sahip olunan algıyla ilgili olduğunu söyler. Eşitlik teorisi de, ödüllerin kendi ya da başkalarının performanslarına adil bir şekilde bağlı olması durumunda çalışanların daha olumlu tepki göstereceklerini öne sürer. Amaç teorisi ise, her ne kadar amaçların motivasyonu etkilemesi için dış ödüller çok önemli olmasa da, hedeflere ulaşılması durumunda verilen ödüllerin, çalışanların hedefi kabul etmesi ve benimsemesi açısından yardımcı olduğunu söyler.

Yöneticilerin ödüllerin performansla ilişkilendirilmesi konusunda zorluk çektikleri bir yön performansın ölçülebilir kısmına odaklanmaları ve anlaşılması güç olan diğer kısımlarını göz ardı etmeleridir. Bir diğer problem de yöneticilerin verebilecekleri ödüller konusunda fazla esnek olamayışlarıdır. Örneğin ortalamada %3'lük bir maaş artışı hedefi olan bir yönetici, düşük performans gösterenlere %2, yüksek performanslılara da %4 artış vermek durumundadır. Ancak bu küçük fark çalışanlar arasında performans farklılığıyla orantılı algılanmamaktadır. Performansı pekiştirmeyeceği gibi adaletsizlik algısı yaratabilir. Bu tür bir durum iç ödüllerin önemini

¹³⁸ Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, a.g.e, s.217

¹³⁹ Katz, R., "The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics", *Human Relations*, 1978, 31, ss703 – 725, akt. Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, a.g.e, s.217

¹⁴⁰ Pinder, Craig C., a.g.e. s.350

vurgulamayı gerektirir. Yöneticiler finansal ödüller konusunda sınırlanmış olsalar da iç ödüller konusunda yaratıcı olabilirler ve fark yaratabilirler.¹⁴¹

2.4.3 İşlerin tekrar şekillendirilmesi

İş genişletme: Çalışan tarafından yerine getirilen görevlerin sayısının artırılmasıdır. Örneğin bir montaj hattında çalışan biri kapının bir parçasını monte etmek yerine, tamamını monte etmeye başlayacaktır. Herzberg birbiriyle bağlantılı işlerin eklenmesine “yatay iş yüklemesi” adını vermektedir. İş genişletme kişinin motivasyonel beklentilerini karşılayabilir çünkü monotonluğu azaltır ve bir ürün ya da süreç üzerinde daha fazla hakimiyet sağlar. Aynı zamanda çalışanın daha fazla yeteneğini kullanmasından dolayı kendini daha yetkin hissetmesini sağlar. Daha büyük bir işten sorumlu olmak çalışan gözünde işinin anlamlılığını da artırabilir.¹⁴²

İş zenginleştirme: Bu kavram işlerin dikey olarak genişletilmesiyle ilgilidir. Çalışanın işi üzerindeki planlama, yerine getirme ve değerlendirme süreçlerindeki kontrolünü artırma durumu söz konusudur. Zenginleştirilmiş bir iş çalışanın bir aktiviteyi bütün olarak yapmasını sağlamak üzere organize edilmiştir. Böylelikle çalışanın özgürlüğü ve bağımsızlığı artar, sorumluluğu artar ve geribildirim alır. Bu durum çalışanın kendi performansını değerlendirmesini ve iyileştirmesini sağlar.¹⁴³

Hackman ve Oldham bir işi anlamlı kılmak için üç temel faktörden söz etmişlerdir.

- *Kullanılan becerilerin çeşitliliği*: bir işi gerçekleştirmek için ne derecede farklı aktiviteler yapılması gerektiği – bir kişinin kullanması gereken farklı beceri ve yeteneklerin sayısı.

- *İşin niteliği*: bir işin ne derecede bütün ve belirlenebilir bir parçasının tamamlanmasının gerektiği ile ilgilidir. Bir işi başından sonuna dek belirgin bir çıktı ile tamamlama durumudur

- *İşin önemi*: işin başka insanların hayatında etki yaratma derecesi –bu kişiler organizasyon içinde ya da genel olarak geniş çevremizde olabilir.¹⁴⁴

- *Otonomi*: Otonomi çalışanın kendi iş planını yapabilme serbestisine sahip olması, yürürlükte olan prosedürleri etkileyebilme imkanına sahip olması demektir.

- *Geribildirim*: Çalışanın performansı ve verimliliği ile ilgili olarak doğru bilgi alması

Araştırmacılar genel olarak çalışanların işlerinin özelliklerinin iç motivasyonlarını etkilediği sonucuna vararak Hackman ve Oldham’ın modelini desteklemektedir. İş zenginleştirmenin motive edici olup olmadığı tartışma konusudur. Burada gelişme ihtiyacının büyüklüğü en önemli araştırma konusudur. Yüksek gelişme ihtiyacına sahip kişiler

¹⁴¹ Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella, a.g.e. s.218

¹⁴² Osland, Joyce S.,et al, a.g.e., s.107

¹⁴³ Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy.A, a.g.e., s.220

¹⁴⁴ Pinder, Craig C., a.g.e., ss.187-188

zenginleştirilmiş işlerle diğerlerine göre daha çok motive olmaktadır. Diğer taraftan daha fazla beceri çeşitliliği, sorumluluk ve kontrol gerektiren zenginleştirilmiş işler kimi çalışanlar için daha fazla stres kaynağı olabilmektedir.¹⁴⁵

2.4.4 Geribildirim

Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilmesi ya da edilmemesi, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekir. Bu ise, herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır.¹⁴⁶

Geribildirim etkili olması için aşağıdaki ilkeler geçerlidir:

- Geribildirim hedeflerle bağlantılı olarak verilmelidir. Kişiye ilişkin değil, davranışa ya da performansa ilişkin olmalıdır.
- Geribildirim tekrarlanmalı ve belirli aralıklarla verilmelidir.
- Geribildirimde kişinin davranışı tanımlanmalı, bu davranışın etkisi ifade edilmeli ve çeşitli gelişim önerileri verilmelidir.
- Geribildirim güvenilir bir kaynaktan gelmelidir.

2.4.5 Beklentilerin ve hedeflerin netleştirilmesi

Amaç teorisinde hedeflerin önemi anlatılmıştı. Hedefler motivasyonun başka yönleri açısından da önemlidir. Örneğin yüksek hedefler daha yüksek valenslere sahiptir. Ayrıca hedef koyma başarıya ihtiyacı içindeki kişiler için de önemlidir çünkü bu tip kişiler yüksek ama erişilebilir hedefler koyarlar. Hedef koyma üzerine yapılan araştırmalar hedeflerin belirli, zor ama erişilebilir olduğunda, hedefi alan kişi tarafından kabul edildiğinde ve sonunda bir geribildirim ile birleştirildiğinde motive edici olduğunu göstermektedir.

¹⁴⁵ Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A, a.g.e., s.224

¹⁴⁶ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturma_da_orgutsel_ve_yonetsel_Araclar

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

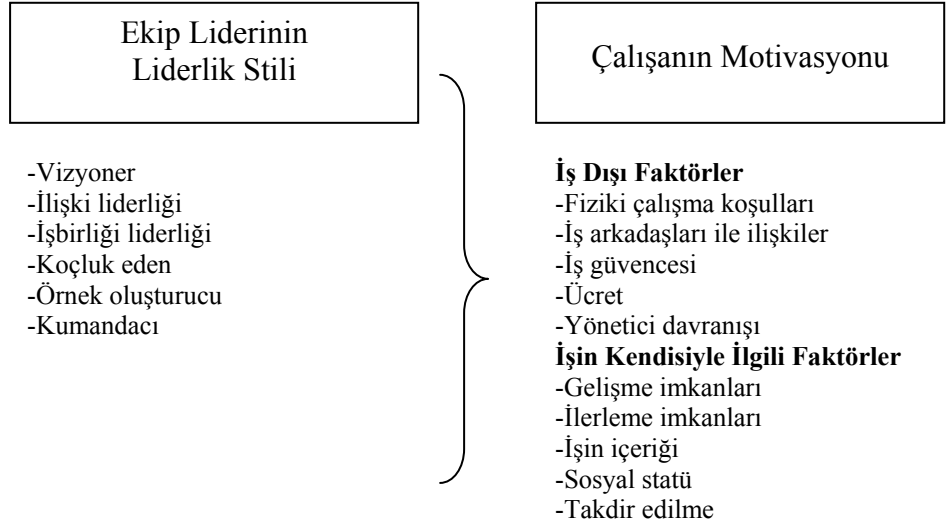
3 ALAN ARAŞTIRMASI - LİDERLİK STİLLERİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma yöneticinin sahip olduğu liderlik stili ile çalışanın motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve liderlik stillerinin motivasyon unsurları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada bir üretim firmasının mavi yakalı çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile bağlı oldukları ekip liderlerinin (çalışanların algılamalarına göre) liderlik stilleri incelenerek her iki değişken arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2 Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.¹⁴⁷ Buna göre araştırmada çalışanların motivasyon düzeyleri ve bağlı oldukları yöneticilerin liderlik stilleri incelenerek yöneticinin liderlik stiline çalışanın motivasyon düzeyi ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 10: Araştırmanın Modeli

Araştırma mavi yakalı çalışanları kapsamaktadır. Bu doğrultuda araştırma bir üretim firmasının mavi yakalı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışanların bağlı oldukları ekip liderinin liderlik stili hakkında doğru değerlendirme yapabilecekleri varsayılmıştır.

¹⁴⁷ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310.

Araştırmada ekip liderleri üzerinde anket yapılmaması nedeniyle, çalışanların ekip liderlerinin liderlik stillerine ilişkin yapacakları değerlendirmelerin gerçeği yansıtacağı varsayılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan ifade ve soruları içten, dürüst ve gerçekçi bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır.

3.3 *Veri Toplama Aracı*

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanın motivasyon düzeyini belirlemeye yönelik bir ölçek; ikinci bölümünde çalışanın bağlı olduğu yöneticinin (ekip lideri) liderlik stillerinin değerlendirilmesine yönelik bir ölçek; üçüncü bölümünde ise çalışanların demografik özelliklerini (yaş, eğitim, kıdem, toplam mesleki deneyim, çalıştığı departman) belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Ankette çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek İnce tarafından geliştirilmiştir.¹⁴⁸ Ölçek çalışan motivasyonunu Herzberg'in teorisi kapsamında ele almaktadır. Buna göre motivasyon unsurları işin kendisiyle ilgili olanlar ve iş dışı olanlar olmak üzere iki ana kategoride toplam 10 boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Toplam 31 ifadenin 21'i olumlu olup kalan 10'u olumsuzdur. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan kişinin ilgili unsur itibarıyla motivasyonunun yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

Ölçekte yer alan motivasyon unsurları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir.¹⁴⁹

İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları

1.İşin İçeriği: Çalışanın işini severek yapması; bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı bulması; işiyle ilgili yeterli düzeyde sorumluluk sahibi olması.

2.İlerleme İmkanları: Çalıştığı kurumda kendisine ilerleme imkanlarının sunulması.

3.Gelişme İmkanları: Çalıştığı kurumun çalışanlarına kendilerini geliştirme imkanları sunması.

4.Sosyal Statü: Çalıştığı kurumda bulunmaktan gurur duyma; söz konusu kurumu çalışılacak bir yer olarak görme.

¹⁴⁸ Ö. İnce, İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003, s.44.

5.Takdir Edilme: Çalıştığı kurumun işini iyi yapanları takdir etmesi; başarının ödüllendirilmesi.

İş Dışı Motivasyon Unsurları

6.Fiziki Çalışma Koşulları: Çalışma ortamının fiziki özelliklerinden duyulan memnuniyet; işyerinin çalışanına iş yapmak için yeterli donanımı sağlaması.

7.İş Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olma; iş arkadaşları ile ilişkilerden duyulan memnuniyet.

8.İş Güvencesi: İşini kaybetmeme konusunda işyerine duyulan güven; işyerinin çalışanın sağlığını korumaya verdiği önem.

9.Ücret: Yaptığı işin karşılığını aldığını düşünmesi; başkalarıyla karşılaştığında aldığı ücreti yeterli bulması; piyasa koşullarına göre ücretini tatminkar bulması.

10. Yönetici Davranışı: Yöneticinin çalışanın işinde serbest bırakması; çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla ilgilenmesi.

İnce'nin çalışmasında ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri (0,70 ve 0,76 arasında değişmektedir) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri ise Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Motivasyon Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri

<i>Boyutlar</i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alfa</i>
<i>İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları</i>	İşin İçeriği	0,73
	İlerleme İmkanları	0,78
	Gelişme İmkanları	0,76
	Sosyal Statü	0,77
	Takdir Edilme	0,73
	<i>GENEL</i>	14
<i>İş Dışı Motivasyon Unsurları</i>	Fiziki Çalışma Koşulları	0,76
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	0,78
	İş Güvencesi	0,74
	Ücret	0,72
	Yönetici Davranışı	0,71
	<i>GENEL</i>	17

¹⁴⁹ İnce, a.g.e., s.44.

Ankette yöneticilerin (ekip liderinin) liderlik stillerinin belirlenmesine yönelik ölçek Sevinç tarafından geliştirilmiştir.¹⁵⁰ Ölçek, Boyatzis ve Goleman'ın öngördüğü liderlik stilleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. Buna göre ölçekte 6 liderlik stili ele alınmaktadır. Ölçeğin boyutlarına ilişkin raporlanan Cronbach's Alfa değerleri (0,73 ve 0,82 arasında değişmektedir) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri ise Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4: Liderlik Stilleri Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri

<i>Boyutlar</i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alfa</i>
Vizyoner Liderlik	6	0,88
İlişki Liderliği	6	0,92
İşbirliği Liderliği	6	0,92
Koçluk Eden	6	0,88
Örnek oluşturu	6	0,79
Kumandacı	6	0,77

Liderlik stillerinin belirlenmesine yönelik ölçekte yer alan liderlik stilleri ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir:

1.*Vizyoner*: Vizyoner lider, kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve bu amacı önsderlik ettiği kişilerin ortak değerlerine uyumlu hale getirir. Kendisi vizyona içtenlikle inandığı için, liderlik ettiği insanlara da kararlı bir biçimde yol gösterir. Yön değiştirme zamanı geldiğinde ise, özgüven ve değişim katalizörlüğü yeterlikleri geçişi yumuşatır.

2.*İlişki liderliği*: İş hedeflerinden daha çok çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde odaklanırlar. Bu odaklanma da empatiyi yani başkalarının duygularını, gereksinimleri ve bakış açılarını sezme yeteneğini burada bir diğer temel yeterlik haline getirir. Empati, liderin kişiyi sadece sorumlu olduğu işler sebebiyle değil bir bütün olarak ilgilenerek, insanları mutlu etmesini sağlar. Liderin gösterdiği empati sayesinde kişilerin morali yükselir, sıkıcı ya da tekrara dayalı işlerle uğraşırken bile gönülleri ferah olur.

3.*İşbirliği liderliği*: İşbirliği liderliğinde liderler, çalışanların düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve aynı zamanda dinlemeye müsait oldukları şeklinde bir izlenim yaratırlar. İşbirlikçidirler, tepeden inme bir liderden ziyade bir ekip üyesi gibi çalışırlar. Çatışma durumunda çalışanları yatıştırmayı ve bir ahenk duygusu yaratmayı da bilirler.

¹⁵⁰ Sevinç, Levent, EILEAD Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Tarzları Envanteri Teknik Kitapçığı, İstanbul, 2006, s.13

4.*Koçluk Eden*: Koçluk eden lider, insanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, kişisel arzularıyla kariyer özelemlerine bağlayarak saptamalarına yardımcı olurlar. Koçluk eden liderler, çalışanları uzun vadeli gelişim hedefleri belirlemeye teşvik edip bu amaçlara ulaşabilmeleri için de bir plan yapmalarına yardımcı olur. Ayrıca liderin sorumlu olduğu alanlar ve elemanın rolünün ne olacağı konusuna açıklık getirirler. İnsanlar işlerinin en beğendikleri yönlerine, yani hayalleri, kimlikleri ve özelemleriyle bağlantılı özelliklerine doğru çekilmeye eğilimlidirler.

5.*Örnek oluşturucu*: Örnek oluşturucu liderler, sürekli biçimde performansı artırmanın yollarını arayıp bularak, başarıma dürtüsüyle hareket eder ve fırsatları yakalamak için yüksek dozda inisiyatif kullanır. Bu tarz liderler, para ve unvan gibi dış ödüllerden ziyade mükemmellik konusunda kendi yüksek standartlarını karşılama gereksinimiyle motive olmaktadır. Hız belirleyicilik ayrıca inisiyatif, yani daha iyisini yapma fırsatlarını yakalamaya ya da yaratmaya hazır olmayı gerektirir. Ancak söz konusu başarıma dürtüsü, diğer önemli duygusal zeka yeterlikleri eksik olduğunda zaman ortaya çıktığında, çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

6.*Kumandacı*: "Ne diyorsam onu yap" mantığındaki bu tarz liderler, verdikleri emirlere hemen itaat edilmesini ister, ancak o emirlerin ardında yatan nedenleri karşı tarafa açıklama zahmetine girmezler. Verdikleri emirleri, astları sorgusuz sualsiz yerine getirmezlerse, tehdit yöntemini kullanırlar. Ayrıca yetkiyi devretmek yerine, her türlü durumu sıkı denetim altına alıp dikkatlice gözlemlemeyi seçerler. Bu nedenle, performans geribildirimleri de –yapıldığı takdirde- insanların neyi iyi yaptığından çok, neyi kötü yaptığına odaklanır.

Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Ölçek toplam 36 ifade içermektedir. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Buna göre ölçekte ilgili boyuttan alınan yüksek puan yöneticinin söz konusu liderlik stiline sahip olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

d. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini bir üretim firmasının 123 mavi yakalı çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada denekler kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulamasına dahil edilmiştir. Araştırmada geri dönüş oranı %94 olmuştur.

e. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada ölçeklerden elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise frekans dağılımları ile sunulmuştur. Çalışanların ölçeklerden elde ettikleri puanların çalışanların bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ve ekip liderlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi; ekip liderlerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Tüm analizler SPSS 15,0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.4 Hipotezler

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- 1.H₁: Yöneticinin liderlik stili ile çalışanın motivasyon düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.
- 2.H₁: Yöneticinin liderlik stili çalışanın memnuniyet düzeyi üzerinde etkilidir.

3.5 Bulgular

3.5.1 Çalışanların demografik özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde (Tablo 3) çalışanların çoğunluk itibarıyla meslek lisesi mezunu (%75), 10 yıl ve üzeri kıdeme (%76) ve mesleki deneyime (%85) sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların yarısından fazlası (%60) 35 yaş ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır ve yarısına yakını (%41) C departmanında çalışmaktadır.

Tablo 5: Çalışanların Demografik Özellikleri

<i>n=123</i>		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Departman	A	25	20
	B	28	23
	C	50	41
	D	20	16
Eğitim	Meslek Lisesi	88	75
	Meslek Yüksek Okulu	22	19
	Diğer	8	6
Kıdem	5-10 yıl arası	28	24
	10 yıl ve üzeri	88	76
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	17	15
	10 yıl ve üzeri	98	85
Yaş	25 - 29 arası	6	5
	30 - 34 arası	41	35
	35 ve üzeri	71	60

3.5.2 Çalışanların motivasyon düzeyleri

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde (Tablo 6) çalışanların iki boyut hariç diğer tüm motivasyon boyutlarında kısmen motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu iki boyutta (işin içeriği ve iş arkadaşları ile ilişkiler) ise çalışanların motivasyon düzeyleri ancak olumluya yakın seviyededir. Sonuçlara göre çalışanların motivasyonlarının düşük ya da yüksek olduğu herhangi bir unsur bulunmamaktadır.

Çalışanların işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde göreceli olarak en fazla işin içeriği ($\bar{x}=3,57$) ve sosyal statü ($\bar{x}=3,40$); iş dışı motivasyon unsurları içerisinde ise göreceli olarak en fazla iş arkadaşları ile ilişkiler ($\bar{x}=3,52$) ve iş güvencesi ($\bar{x}=3,49$) unsurlarında olumluya yakın seviyede motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 6: Motivasyon Ölçeğinden Alınan Puanlar

Boyutlar		\bar{x}	SS
İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon Unsurları	İşin İçeriği	3,57	0,70
	İlerleme İmkanları	3,20	0,42
	Gelişme İmkanları	3,28	0,60
	Sosyal Statü	3,40	0,47
	Takdir Edilme	3,22	0,40
	GENEL	3,32	0,23
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Fiziki Çalışma Koşulları	3,28	0,39
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	3,52	0,36
	İş Güvencesi	3,49	0,79
	Ücret	3,17	0,43
	Yönetici Davranışı	3,19	0,43
	GENEL	3,32	0,30

Göreceli olarak çalışanların motivasyonlarının en düşük olduğu unsur ise iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan ücret ($\bar{x}=3,17$) ve işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan ilerleme imkanları ($\bar{x}=3,20$) olmuştur. İşin kendisi ve iş dışı motivasyon unsurları genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların işin kendisine ilişkin unsurlar itibariyle motivasyon düzeyinin ($\bar{x}=3,32$) iş dışı unsurlara göre ($\bar{x}=3,32$) farklılık göstermediği görülmektedir.

Çalışanların her bir motivasyon unsurunda elde ettikleri puanların çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. Takip eden bölümde söz konusu bulgulara yer verilecektir.

Çalışanların işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan işin içeriği unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 7) sadece çalışanların çalıştığı departmana göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre, D departmanında çalışanların diğer departmanlarda görev yapan çalışanlara göre işin kendisi unsurunda daha düşük motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7: İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	<i>p</i>
Departman	A	3,84	0,57	6,41	0,00**
	B	3,71	0,67		
	C	3,56	0,63		
	D	3,03	0,80		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,53	0,72	2,70	0,07
	MYO	3,55	0,65		
	Diğer	4,13	0,58		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,55	0,63	-0,45	0,66
	10 yıl ve üzeri	3,62	0,69		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,47	0,57	-0,72	0,47
	10 yıl ve üzeri	3,60	0,71		
Yaş	25 - 29 arası	3,42	0,49	1,23	0,30
	30 - 34 arası	3,45	0,70		
	35 ve üzeri	3,65	0,73		

** $p < 0,01$

Çalışanların işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan ilerleme imkanları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 8) çalışanların herhangi bir özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p > 0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 8: İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	<i>p</i>
Departman	A	3,09	0,39	2,53	0,06
	B	3,33	0,40		
	C	3,24	0,41		
	D	3,05	0,47		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,22	0,40	2,61	0,08
	MYO	3,02	0,45		
	Diğer	3,34	0,40		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,20	0,40	-0,07	0,94
	10 yıl ve üzeri	3,21	0,40		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,18	0,43	-0,25	0,80
	10 yıl ve üzeri	3,20	0,41		
Yaş	25 - 29 arası	2,94	0,49	1,58	0,21
	30 - 34 arası	3,25	0,36		
	35 ve üzeri	3,17	0,44		

Çalışanların işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan gelişme imkanları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 9) çalışanların herhangi bir özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9: Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	p
Departman	A	3,35	0,61	0,97	0,41
	B	3,38	0,58		
	C	3,17	0,52		
	D	3,32	0,80		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,28	0,57	0,22	0,81
	MYO	3,21	0,71		
	Diğer	3,17	0,54		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,40	0,66	1,58	0,12
	10 yıl ve üzeri	3,20	0,57		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,25	0,62	0,00	1,00
	10 yıl ve üzeri	3,26	0,61		
Yaş	25 - 29 arası	3,28	0,49	0,63	0,54
	30 - 34 arası	3,34	0,61		
	35 ve üzeri	3,21	0,59		

Çalışanların işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan sosyal statü unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 10) çalışanların herhangi bir özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10: Sosyal Statü Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	p
Departman	A	3,37	0,47	1,04	0,38
	B	3,27	0,42		
	C	3,45	0,47		
	D	3,47	0,55		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,39	0,50	1,42	0,25
	MYO	3,35	0,36		
	Diğer	3,67	0,40		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,31	0,47	-1,19	0,24
	10 yıl ve üzeri	3,43	0,47		

Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,29	0,53	-1,02	0,31
	10 yıl ve üzeri	3,42	0,47		
Yaş	25 - 29 arası	3,22	0,17	1,23	0,30
	30 - 34 arası	3,33	0,55		
	35 ve üzeri	3,45	0,44		

Çalışanların işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan takdir edilme unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 11) çalışanların herhangi bir özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11: Takdir Edilme Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Departman	A	3,16	0,33	1,36	0,26
	B	3,20	0,35		
	C	3,20	0,37		
	D	3,38	0,56		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,24	0,42	0,88	0,42
	MYO	3,21	0,30		
	Diğer	3,04	0,49		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,26	0,42	0,57	0,57
	10 yıl ve üzeri	3,21	0,41		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,27	0,36	0,71	0,48
	10 yıl ve üzeri	3,20	0,41		
Yaş	25 - 29 arası	3,11	0,40	1,77	0,18
	30 - 34 arası	3,32	0,49		
	35 ve üzeri	3,18	0,35		

Çalışanların iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan fiziki çalışma koşulları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 12) çalışanların herhangi bir özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12: Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Departman	A	3,32	0,44	0,28	0,84
	B	3,25	0,38		
	C	3,30	0,38		
	D	3,23	0,38		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,26	0,38	0,32	0,73
	MYO	3,29	0,46		
	Diğer	3,37	0,22		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,19	0,41	-1,33	0,18
	10 yıl ve üzeri	3,30	0,38		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,22	0,41	-0,71	0,48
	10 yıl ve üzeri	3,29	0,39		
Yaş	25 - 29 arası	3,11	0,27	0,89	0,41
	30 - 34 arası	3,24	0,43		
	35 ve üzeri	3,31	0,37		

Çalışanların iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan iş arkadaşlarıyla ilişkiler unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 13) çalışanların herhangi bir özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13: İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Departman	A	3,60	0,27	1,41	0,24
	B	3,55	0,38		
	C	3,53	0,38		
	D	3,39	0,38		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,49	0,36	1,80	0,17
	MYO	3,60	0,36		
	Diğer	3,69	0,26		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,54	0,33	0,02	0,98
	10 yıl ve üzeri	3,53	0,36		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,50	0,35	-0,40	0,69
	10 yıl ve üzeri	3,54	0,34		
Yaş	25 - 29 arası	3,46	0,29	1,11	0,33
	30 - 34 arası	3,46	0,39		
	35 ve üzeri	3,56	0,35		

Çalışanların iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan iş güvencesi unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 14) çalışanların herhangi bir özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, istatistik olarak anlamlı olmamakla birlikte, D departmanın çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre daha düşük motivasyona sahip olduğu; 35 yaş ve üzeri çalışanların daha genç çalışanlara göre daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 14: İş Güvencesi Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Departman	A	3,68	0,48	2,26	0,09
	B	3,55	0,77		
	C	3,51	0,84		
	D	3,10	0,91		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,47	0,82	0,28	0,76
	MYO	3,48	0,68		
	Diğer	3,69	0,65		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,41	0,76	-0,56	0,58
	10 yıl ve üzeri	3,51	0,80		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,41	0,83	-0,42	0,67
	10 yıl ve üzeri	3,50	0,78		
Yaş	25 - 29 arası	3,25	0,69	2,63	0,08
	30 - 34 arası	3,29	0,80		
	35 ve üzeri	3,62	0,76		

Çalışanların iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan ücret unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 15) sadece çalışanların departmanlarına ve yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre B departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre daha düşük motivasyona sahip olduğu; 30 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan çalışanların daha genç çalışanlara göre daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	<i>p</i>
Departman	A	3,32	0,41	3,52	0,02*
	B	2,96	0,37		
	C	3,20	0,40		
	D	3,20	0,48		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,13	0,41	1,11	0,33
	MYO	3,24	0,51		
	Diğer	3,31	0,44		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,08	0,43	-1,21	0,23
	10 yıl ve üzeri	3,19	0,43		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,06	0,43	-1,01	0,31
	10 yıl ve üzeri	3,17	0,43		
Yaş	25 - 29 arası	2,83	0,38	4,86	0,01*
	30 - 34 arası	3,05	0,41		
	35 ve üzeri	3,25	0,42		

* $p < 0,05$

Çalışanların iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan yönetici davranışı unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 16) çalışanların herhangi bir özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p > 0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 16: Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	<i>p</i>
Departman	A	3,35	0,38	2,56	0,06
	B	3,21	0,42		
	C	3,19	0,44		
	D	3,00	0,44		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,15	0,44	2,22	0,11
	MYO	3,35	0,37		
	Diğer	3,28	0,36		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,15	0,37	-0,63	0,53
	10 yıl ve üzeri	3,21	0,45		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,19	0,41	-0,09	0,93
	10 yıl ve üzeri	3,20	0,43		
Yaş	25 - 29 arası	3,13	0,26	0,08	0,92
	30 - 34 arası	3,20	0,49		
	35 ve üzeri	3,20	0,41		

3.5.3 Ekip liderlerinin liderlik stilleri

Çalışanların ekip liderlerinin liderlik stillerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 17) çalışanların algılamalarına göre takım liderlerinin tüm liderlik tarzlarına kısmen sahip olduğu görülmektedir. Başka deyişle araştırma kapsamındaki liderlik stili içerisinde takım liderlerinin baskın olarak bulunan herhangi bir liderlik stili bulunmamaktadır. Göreceli olarak takım liderlerinin en fazla sahip olduğu liderlik stilleri sırasıyla vizyoner ($\bar{x}=3,62$) ve işbirliği liderliği ($\bar{x}=3,46$) liderlik stilleridir. Liderlik stilleri içerisinde ekip liderlerinin göreceli olarak en az sahip olduğu liderlik stili ise kumandacı ($\bar{x}=2,93$) liderlik stili olmuştur.

Tablo 17: Liderlik Stilleri Ölçeğinden Alınan Puanlar

Boyutlar	\bar{x}	SS
Vizyoner liderlik	3,62	0,70
İlişki liderliği	3,17	0,92
İşbirliği liderliği	3,46	0,86
Koçluk eden liderlik	3,14	0,80
Örnek oluşturucu liderlik	3,24	0,46
Kumandacı liderlik	2,93	0,50

Çalışanların ekip liderlerinin liderlik stillerine ilişkin değerlendirmelerinin her boyut için çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. Takip eden bölümde söz konusu bulgulara yer verilecektir.

Çalışanların ekip liderlerinin vizyoner liderlik stiline sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 18) sadece çalışanların departmanlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre D departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre ekip liderlerinin söz konusu liderlik stiline daha az sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 18: Vizyoner Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Departman	A	3,82	0,36	8,75	0,00**
	B	3,59	0,71		
	C	3,80	0,63		
	D	2,98	0,81		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,59	0,73	2,25	0,11
	MYO	3,59	0,54		
	Diğer	4,13	0,55		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,58	0,58	-0,57	0,57
	10 yıl ve üzeri	3,67	0,71		

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,55	0,56	-0,51	0,61
	10 yıl ve üzeri	3,64	0,72		
Yaş	25 - 29 arası	3,36	0,66	1,55	0,22
	30 - 34 arası	3,51	0,74		
	35 ve üzeri	3,71	0,67		

**p<0,01

Çalışanların ekip liderlerinin İlişki liderliği liderlik stiline sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 19) sadece çalışanların departmanlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (p<0,05) ortaya çıkmaktadır. Buna göre D departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre ekip liderlerinin söz konusu liderlik stiline daha az sahip olduğunu (hatta sahip olmadığını) belirttiği görülmektedir.

Tablo 19: İlişki liderliği Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Departman	A	3,59	0,55	11,89	0,00**
	B	3,24	0,92		
	C	3,31	0,85		
	D	2,22	0,84		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,15	0,93	1,40	0,25
	MYO	3,05	0,89		
	Diğer	3,67	0,54		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,15	0,95	-0,23	0,82
	10 yıl ve üzeri	3,20	0,91		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,11	0,82	-0,26	0,79
	10 yıl ve üzeri	3,17	0,93		
Yaş	25 - 29 arası	2,89	0,79	0,30	0,74
	30 - 34 arası	3,19	0,99		
	35 ve üzeri	3,18	0,88		

**p<0,01

Çalışanların ekip liderlerinin işbirliği liderliği liderlik stiline sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 20) sadece çalışanların departmanlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (p<0,05) ortaya çıkmaktadır. Buna göre D departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre ekip liderlerinin söz konusu liderlik stiline daha az sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 20: İşbirliği liderliği Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Departman	A	3,83	0,47	9,27	0,00**
	B	3,43	0,89		
	C	3,61	0,75		
	D	2,68	0,99		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,41	0,89	1,74	0,18
	MYO	3,45	0,89		
	Diğer	4,00	0,25		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,43	0,84	-0,43	0,67
	10 yıl ve üzeri	3,51	0,84		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,41	0,77	-0,30	0,76
	10 yıl ve üzeri	3,48	0,85		
Yaş	25 - 29 arası	3,25	0,68	0,18	0,83
	30 - 34 arası	3,45	0,91		
	35 ve üzeri	3,47	0,87		

**p<0,01

Çalışanların ekip liderlerinin koçluk eden liderlik stiline sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 21) sadece çalışanların departmanlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (p<0,05) ortaya çıkmaktadır. Buna göre D departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre ekip liderlerinin söz konusu liderlik stiline daha az sahip olduğunu (hatta sahip olmadığını) belirttiği görülmektedir.

Tablo 21: Koçluk Eden Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Departman	A	3,53	0,56	16,48	0,00**
	B	3,22	0,73		
	C	3,27	0,72		
	D	2,18	0,67		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,12	0,83	0,23	0,80
	MYO	3,11	0,77		
	Diğer	3,31	0,53		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,11	0,79	-0,23	0,82
	10 yıl ve üzeri	3,15	0,80		
Mesleki	5-10 yıl arası	3,21	0,78	0,46	0,65

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Deneyim	10 yıl ve üzeri	3,11	0,80	0,02	0,98
	25 - 29 arası	3,08	0,76		
Yaş	30 - 34 arası	3,14	0,84		
	35 ve üzeri	3,12	0,78		

**p<0,01

Çalışanların ekip liderlerinin örnek oluşturucu liderlik stiline sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 22) sadece çalışanların departmanlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (p<0,05) ortaya çıkmaktadır. Buna göre D departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre ekip liderlerinin söz konusu liderlik stiline daha az sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 22: Örnek oluşturucu Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	P
Departman	A	3,32	0,36	2,98	0,03*
	B	3,41	0,48		
	C	3,18	0,46		
	D	3,06	0,48		
Eğitim	Meslek Lisesi	3,23	0,51	0,98	0,38
	MYO	3,20	0,29		
	Diğer	3,46	0,41		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,33	0,33	1,04	0,30
	10 yıl ve üzeri	3,22	0,50		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,30	0,41	0,60	0,55
	10 yıl ve üzeri	3,23	0,47		
Yaş	25 - 29 arası	3,31	0,46	0,19	0,83
	30 - 34 arası	3,26	0,53		
	35 ve üzeri	3,22	0,44		

*p<0,05

Çalışanların ekip liderlerinin kumandacı liderlik stiline sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 23) sadece çalışanların departmanlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (p<0,05) ortaya çıkmaktadır. Buna göre D departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre ekip liderlerinin söz konusu liderlik stiline daha fazla sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 23: Kumandacı Liderlik Stili Boyutuna İlişkin Puanların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	$\frac{z}{F}$	p
Departman	A	2,74	0,37	4,54	0,00**
	B	2,96	0,49		
	C	2,88	0,45		
	D	3,26	0,64		
Eğitim	Meslek Lisesi	2,95	0,52	0,28	0,76
	MYO	2,93	0,51		
	Diğer	2,81	0,38		
Kıdem	5-10 yıl arası	3,02	0,46	1,16	0,25
	10 yıl ve üzeri	2,90	0,51		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,02	0,56	0,87	0,39
	10 yıl ve üzeri	2,91	0,49		
Yaş	25 - 29 arası	3,08	0,39	1,42	0,25
	30 - 34 arası	3,03	0,58		
	35 ve üzeri	2,88	0,47		

**p<0,01

3.5.4 Liderlik stillerinin motivasyon ile ilişkisi

Çalışanların motivasyon düzeylerinin ekip liderlerinin liderlik stillerine ilişkin algılamaları ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 24) tüm liderlik stillerinin iş dışı motivasyon unsurlarının geneli ile, kumandacı hariç diğer beş liderlik stiline ise işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneli ile anlamlı seviyede ilişkili olduğu çıkmaktadır (Hipotez 1 Kabul). İki ana boyut dışında alt motivasyon unsurlarının liderlik stilleri ile ilişkisi incelendiğinde ise, işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarından ilerleme imkanları ve takdir edilme unsurlarının hiçbir liderlik stili ile anlamlı seviyede ilişkiye sahip olmadığı buna karşın diğer unsurların en az iki liderlik stili ile mutlaka ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Liderlik stillerinin genellikle işin içeriği, iş güvencesi ve iş arkadaşları ile ilişkiler unsurlarıyla orta seviyede ($0,40 < r < 0,70$), diğer unsurlarla düşük düzeyde ($r < 0,40$) ilişkilidir. Motivasyon unsurları ile ilişkili olduğu görülen liderlik stilleri içerisinde sadece kumandacı liderlik stili söz konusu motivasyon unsurlarıyla negatif yönde ilişkilidir; diğer liderlik stillerinin motivasyon unsurları ile ilişkisi ise pozitif yöndedir. Kumandacı ve örnek oluşturucu liderlik stillerinin motivasyon unsurları ile genellikle düşük düzeyde ($r < 0,40$) diğer liderlik stillerinin ise motivasyon unsurları ile orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Liderlik tarzlarının motivasyon unsurlarıyla ilişkisi sırasıyla incelendiğinde; vizyoner liderlik tarzının en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurunun işin içeriği ($r=0,52$), iş güvencesi ($r=0,49$) ve iş arkadaşları ile ilişkiler ($r=0,46$) olduğu görülmektedir. Vizyoner liderlik tarzı söz konusu unsurlarla orta düzeyde ilişkiye ($0,40 < r < 0,70$) sahiptir. Diğer unsurların vizyoner liderlik stili ile ilişkisi düşük seviyededir: Yönetici davranışı ($r=0,33$), fiziki çalışma koşulları ($r=0,37$), ücret ($r=0,39$) ve sosyal statü ($r=0,25$). Özetle; çalışanların ekip liderini vizyoner liderlik stiline sahip olduğu yönünde algılaması, belirtilen unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Tablo 24: Korelasyon Analizi Sonuçları

		<i>Vizyoner</i>		<i>İlişki liderliği</i>		<i>İşbirliği liderliği</i>		<i>Koçluk Eden</i>		<i>Örnek oluşturu</i>		<i>Kumandacı</i>	
		<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
<i>İşin Kendisi</i>	İşin İçeriği	0,52	0,00**	0,44	0,00**	0,47	0,00**	0,50	0,00**	0,32	0,00**	0,30	0,00**
	İlerleme İmkanları	0,13	0,14	0,02	0,81	0,06	0,49	0,12	0,19	0,07	0,43	0,01	0,89
	Gelişme İmkanları	0,16	0,08	0,19	0,04*	0,23	0,01*	0,14	0,11	0,05	0,60	0,24	0,01*
	Sosyal Statü	0,25	0,00**	0,16	0,08	0,21	0,02*	0,12	0,20	0,18	0,05	0,16	0,08
	Takdir Edilme	0,03	0,71	0,11	0,21	0,01	0,87	0,06	0,49	0,01	0,88	0,07	0,46
	<i>GENEL</i>	0,32	0,00**	0,21	0,02*	0,21	0,02*	0,26	0,00**	0,28	0,00**	0,05	0,62
<i>İş Dışı</i>	Fiziki Çalışma Koşulları	0,37	0,00**	0,32	0,00**	0,34	0,00**	0,30	0,00**	0,22	0,01*	0,33	0,00**
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	0,46	0,00**	0,40	0,00**	0,46	0,00**	0,42	0,00**	0,22	0,02*	0,31	0,00**
	İş Güvencesi	0,49	0,00**	0,50	0,00**	0,53	0,00**	0,52	0,00**	0,12	0,18	0,56	0,00**
	Ücret	0,39	0,00**	0,32	0,00**	0,39	0,00**	0,30	0,00**	0,22	0,01*	0,38	0,00**
	Yönetici Davranışı	0,33	0,00**	0,31	0,00**	0,38	0,00**	0,38	0,00**	0,13	0,14	0,28	0,00**
	<i>GENEL</i>	0,61	0,00**	0,55	0,00**	0,63	0,00**	0,58	0,00**	0,27	0,00**	0,56	0,00**

*p<0,05 **p<0,01

İlişki liderliği liderlik tarzının en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurlarının sırasıyla iş güvencesi ($r=0,50$), işin içeriği ($r=0,44$) ve iş arkadaşları ile ilişkiler ($r=0,40$) olduğu görülmektedir. İlişki liderliği tarz söz konusu unsurlarla orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkilidir. Diğer unsurların İlişki liderliği liderlik stili ile ilişkisi düşük seviyededir: Gelişme imkanları ($r=0,19$), ücret ($r=0,32$), fiziki çalışma koşulları ($r=0,32$) ve yönetici davranışı ($r=0,31$) olmuştur. Özetle; çalışanların ekip liderini İlişki liderliği liderlik stiline sahip olduğu yönünde algılaması, belirtilen unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

İşbirliği liderliği liderlik tarzının en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurlarının sırasıyla iş güvencesi ($r=0,53$), işin içeriği ($r=0,47$) ve iş arkadaşları ile ilişkiler ($r=0,46$) olduğu görülmektedir. İşbirliği liderliği tarz söz konusu unsurlarla orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkilidir. Diğer unsurların işbirliği liderliği liderlik stili ile ilişkisi düşük seviyededir: Gelişme imkanları ($r=0,23$), fiziki çalışma koşulları ($r=0,34$), yönetici davranışı ($r=0,38$) ve ücret ($r=0,39$) olmuştur. Özetle; çalışanların ekip liderini işbirliği liderliği liderlik stiline sahip olduğu yönünde algılaması, belirtilen unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Koçluk eden liderlik tarzının en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurlarının sırasıyla iş güvencesi ($r=0,52$), işin içeriği ($r=0,50$) ve iş arkadaşları ile ilişkiler ($r=0,42$) olduğu görülmektedir. Koçluk eden liderlik stili söz konusu unsurlarla orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkilidir. Diğer unsurların koçluk eden liderlik stili ile ilişkisi düşük seviyededir: Yönetici davranışı ($r=0,38$), fiziki çalışma koşulları ($r=0,30$) ve ücret ($r=0,30$) olmuştur. Özetle; çalışanların ekip liderini koçluk eden liderlik stiline sahip olduğu yönünde algılaması, belirtilen unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Örnek oluşturu liderlik tarzının ilişkili olduğu tüm motivasyon unsurlarıyla düşük düzeyde ($0,40 < r$) ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Örnek oluşturu liderlik tarzının söz konusu unsurlar içerisinde göreceli olarak en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsuru işin içeriği ($r=0,32$) olmuştur. Liderlik tarzının ilişkili olduğu diğer unsurlar, fiziki çalışma koşulları ($r=0,22$), iş arkadaşları ile ilişkiler ($0,22$) ve ücret ($r=0,22$) unsurlarıdır. İlişki seviyesi düşük olmakla birlikte çalışanların ekip liderini örnek oluşturu liderlik stiline sahip olduğu yönünde algılaması, belirtilen unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Kumandacı liderlik tarzının en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurunun iş güvencesi ($r=-0,56$) olduğu görülmektedir. Kumandacı liderlik stili söz konusu unsurlarla orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ancak negatif yönde ilişkilidir. Diğer unsurların kumandacı liderlik stili ile ilişkisi düşük seviyededir: Yönetici davranışı ($r=-0,28$), işin içeriği ($r=-0,30$), iş arkadaşları ile ilişkiler ($r=-0,31$), fiziki çalışma koşulları ($r=-0,33$), ve ücret ($r=-0,38$) olmuştur. Özetle; çalışanların ekip liderini kumandacı liderlik stiline sahip olduğu yönünde algılaması, belirtilen unsurlarda duydukları motivasyonu azaltmaktadır.

3.5.5 Liderlik stillerinin motivasyon üzerindeki etkisi

Araştırmada alışanların ekip liderlerinin liderlik stillerine ilişkin algılamalarının motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz önce işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneli için, ardından iş dışı motivasyon unsurlarının geneli için gerçekleştirilmiştir. İlk analizde bağımlı değişken işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneli, bağımsız değişkenler ise liderlik stilleri; ikinci analizde ise bağımlı değişken iş dışı motivasyon unsurlarının geneli, bağımsız değişkenler ise liderlik stilleri olarak belirlenmiştir.

Liderlik stillerinin çalışanların işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeylerinin geneli üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 25) liderlik stilleri içerisinden sadece vizyoner liderlik stilinin çalışanların işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2 Kabul). Analiz sonucuna göre liderlik stillerinin çalışanın işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyindeki değişikliğin %15'ini açıklama özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuçlara göre ekip liderlerinin liderlik stillerini değerlendiren ölçekten vizyoner liderlik stili için elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış çalışanın işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyinde 0,45 standart sapmalık artışa neden olmaktadır.

Tablo 25: Liderlik Tarzlarının İşin Kendisinden Duyulan Motivasyon Üzerindeki Etkisi

	<i>Beta</i>	<i>St.H</i> <i>ata</i>	<i>St.Be</i> <i>ta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	2,60	0,25		10,24	0,00
Vizyoner	0,14	0,06	0,45	2,44	0,02*
İlişki liderliği	-0,05	0,05	-0,23	-1,01	0,31
İşbirliği liderliği	-0,03	0,06	-0,12	-0,51	0,61
Koçluk eden liderlik	0,06	0,05	0,23	1,11	0,27
Örnek oluşturu liderlik	0,03	0,05	0,08	0,67	0,50
Kumandacı liderlik	0,05	0,05	0,11	0,90	0,37

R=0,39; R²=0,15; F=3,37, p=0,00<0,01

*p<0,05

Liderlik stillerinin çalışanların iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak duydukları motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 26) liderlik stilleri içerisinde sadece vizyoner ve kumandacı liderlik stillerinin çalışanların iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2 Kabul). Analiz sonucuna göre liderlik stillerinin çalışanın iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyindeki değişikliğin %47'sini açıklama özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Vizyoner liderlik stiline (SB=0,35) işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyine etkisinin kumandacı liderlik stiline (SB=-0,23) daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte vizyoner liderlik stili iş dışı motivasyon unsurları üzerinde pozitif yönde etkiliyken; kumandacı liderlik stili negatif yönde etkilidir. Buna göre ekip liderinin liderlik stillerini değerlendiren ölçekten vizyoner liderlik tarzı için elde edilen puandaki bir standart sapmalı artış çalışanın iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyinde 0,35 standart sapmalı artışa; kumandacı liderlik stili için elde edilen puandaki bir standart sapmalı artış ise ekip liderinin iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyinde 0,23 standart sapmalı azalışa neden olmaktadır.

Tablo 26: Liderlik Tarzlarının İş Dışı Motivasyon Unsurları Üzerindeki Etkisi

	<i>Beta</i>	<i>St.H</i> <i>ata</i>	<i>St.Be</i> <i>ta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	3,05	0,26		11,50	0,00**
Vizyoner	0,15	0,06	0,35	2,41	0,02*
İlişki liderliği	-0,09	0,05	-0,28	-1,54	0,13
İşbirliği liderliği	0,08	0,06	0,25	1,33	0,18
Koçluk Eden	0,09	0,06	0,25	1,50	0,13
Örnek oluşturu	-0,05	0,05	-0,09	-0,97	0,33
Kumandacı	-0,13	0,05	-0,23	-2,31	0,02*

R=0,68; R²=0,47; F=17,02, p=0,00<0,01

*p<0,05 **p<0,01

SONUÇ

Bu araştırmada, yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda bir otomotiv yan sanayi firmasında liderlik fonksiyonuna sahip Takım Liderlerinin liderlik stilleri incelenmiştir. Takım Liderlerinin liderlik stilleri kendilerine bağlı çalışanlarca doldurulan anketlerden ortaya çıkarılmıştır. Yine aynı takım liderlerine bağlı çalışan kişilerin motivasyon durumları da anket metoduyla araştırılarak çalışanların motivasyon düzeyi ve uygulanan liderlik tarzı arasındaki bağlantılar istatistiki metotlar yardımıyla ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde çalışanların iki boyut -işin içeriği ve iş arkadaşları ile ilişkiler- hariç diğer tüm motivasyon boyutlarında kısmen motivasyona sahip oldukları görölmektedir. Söz konusu iki boyutta ise çalışanların motivasyon düzeyleri ancak olumluya yakın seviyededir. Sonuçlara göre çalışanların motivasyonlarının düşük ya da yüksek olduğu herhangi bir unsur bulunmamaktadır.

Çalışanların işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinden göreceli olarak en fazla işin içeriği ve sosyal statü; iş dışı motivasyon unsurları içerisinden ise göreceli olarak en fazla iş arkadaşları ile ilişkiler ve iş güvencesi unsurlarında olumluya yakın seviyede motivasyona sahip oldukları görölmektedir.

Çalışanların ekip liderlerinin liderlik stillerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde çalışanların algılamalarına göre takım liderlerinin tüm liderlik tarzlarına kısmen sahip olduğu görölmektedir. Başka deyişle araştırma kapsamındaki liderlik stilleri içerisinde takım liderlerinde baskın olarak bulunan herhangi bir liderlik stili bulunmamaktadır. Göreceli olarak takım liderlerinin en fazla sahip olduğu liderlik stilleri sırasıyla vizyoner ve işbirliği liderliği liderlik stilleridir. Liderlik stilleri içerisinde ekip liderlerinin göreceli olarak en az sahip olduğu liderlik stili ise kumandacı liderlik stili olmuştur.

Liderlik stillerinin, işin kendisi ile ilgili motivasyon boyutlarının geneli üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik stilleri içerisinden sadece vizyoner liderlik stilinin çalışanların işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucuna göre liderlik stillerinin çalışanın işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyindeki değişikliğin %15'ini açıklama özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin ekip liderlerinin liderlik stillerine ilişkin algılamaları ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelendiğinde tüm liderlik stillerinin iş dışı motivasyon unsurlarının geneli ile, kumandacı hariç diğer beş liderlik stilinin ise işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneli ile anlamlı seviyede ilişkili olduğu çıkmaktadır. İki ana boyut dışında alt motivasyon unsurlarının liderlik stilleri ile ilişkisi incelendiğinde ise, işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarından ilerleme imkanları ve takdir edilme unsurlarının hiçbir liderlik stili ile anlamlı seviyede ilişkiye sahip olmadığu

buna karşın diğer unsurların en az iki liderlik stili ile mutlaka ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Liderlik stillerinin genellikle işin içeriği, iş güvencesi ve iş arkadaşları ile ilişkiler unsurlarıyla orta seviyede ($0,40 < r < 0,70$), diğer unsurlarla düşük düzeyde ($r < 0,40$) ilişkilidir. Motivasyon unsurları ile ilişkili olduğu görülen liderlik stilleri içerisinde sadece kumandacı liderlik stili söz konusu motivasyon unsurlarıyla negatif yönde ilişkilidir; diğer liderlik stillerinin motivasyon unsurları ile ilişkisi ise pozitif yöndedir. Kumandacı ve örnek oluşturucu liderlik stillerinin motivasyon unsurları ile genellikle düşük düzeyde ($r < 0,40$) diğer liderlik stillerinin ise motivasyon unsurları ile orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Liderlik stillerinin çalışanların iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak duydukları motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik stilleri içerisinde sadece vizyoner ve kumandacı liderlik stillerinin çalışanların iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucuna göre liderlik stillerinin çalışanın iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyindeki değişikliğin %47'sini açıklama özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Vizyoner liderlik stiline işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyine etkisinin kumandacı liderlik stilinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte vizyoner liderlik stili iş dışı motivasyon unsurları üzerinde pozitif yönde etkiliyken; kumandacı liderlik stili negatif yönde etkilidir.

Sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde özellikle vizyoner liderlik stiline sahip liderlerin ekiplerin genel motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu bir etki sağladığını, kumandacı liderlik stiline ise motivasyon düzeyine olumsuz anlamda etki ettiğini söyleyebiliriz. Araştırmaya konu olan bölümler düşünüldüğünde D bölümü içinde vizyoner liderlik stiline diğerlerine göre az, kumandacı liderlik stiline ise diğerlerine göre çok görüldüğü söylenebilir. Buradan hareketle bu bölüm özelinde öncelikle takım liderlerinde farkındalık yaratmak sonrasında ise davranışlarını değiştirmelerine yardımcı olacak gelişim faaliyetleri önerilebilir. Ayrıca yönetim kültürünün ve liderlik stillerinin tüm kuruluşa yukardan aşağıya yayılacağı varsayılarak, kuruluşun genelinde üst düzey yönetimi de kapsayacak bir değerlendirme çalışması yaparak, oradan çıkan sonuçlara göre tüm yönetim kademelerine özel gelişim planları oluşturulması tavsiye edilir.

Araştırmanın tek bir firmada, belirli bir yönetim seviyesi için gerçekleştirilmiş olması nedeniyle sonuçlarının tüm firmaya ya da benzer kuruluşlara genellenebileceğini söylemek mümkün değildir. Bu nedenle gelecekte konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacıların araştırmanın kapsamını genişleterek tekrarlamaları önerilir. Bu şekilde araştırmadan elde edilen sonuçların geneli temsil etme özelliğine sahip olup olmadığı ortaya çıkabilir. Ayrıca bu araştırmada takım liderlerinin liderlik tarzları sadece çalışanların algılamalarına göre belirlenmiştir. Konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacak araştırmacıların, değerlendirmenin kapsamını genişleterek, 360° değerlendirme araçlarıyla - farklı yönlerden alınacak geribildirimlerle (kendisi, eş seviyedekiler, müşteriler vb...) - daha sağlıklı bir değerlendirme yapmaları mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Argon, Türkan – Eren, Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, 2004, Ankara, S. 116
- Arıkan, S., “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üni. İİBF Dergisi, 2003
- Arkış, Nurdoğan., “Lider misiniz?” yayımlanmamış kitap, 2010
- Aslan, Ş., “Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>
- Aşan, Öznur; “Motivasyon”, *Yönetim ve Organizasyon*, Güney, Salih (ed.), Nobel Yayın Dağıtım, 2001
- Aytaç, Tufan, “Karizmatik Liderlik”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Dergisi*, 2003, 4(42-43)
- Baron, R.- Greenberg, J. *Behavior in Organization: Understanding and Managing*, Allyn Bacon Inc, Boston,1990
- Bass, Bernard M., “The new paradigm and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership”, *New Paradigms in Leadership*,ed. Safty, Adel – Güven, Halil, Bahçeşehir Üni. Yayınları, İstanbul, 2003, S. 119
- Bass, M. Bernard. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1), 1999, akt. Eraslan,
- Bilgin, L., “Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Arastırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi”, *Eskisehir Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 4 (2), 1986, s.198.
- Booms, Meltem Ç., “An Emprical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the mediating role of “Trust in Leader” on Organizational Identification”, *Yeditepe Üniversitesi, Doktora Tezi*, İstanbul, 2009, s:33
- Bölükbaşı, Ayşe G. – Yıldız, Dina Ç., “Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan çalışması”, *Marmara Üni, İİBF Dergisi*, 2009, CiltXXVII, Sayı:2,
- Certo, Samuel C., *Modern Management*, Prentice Hall, 7. Baskı, 1997
- Çelik ,Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A Yayınları, Ankara, 2003
- Doğan, Mahir, “Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi”, Gazi Üni., Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 65
- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım, 3.Baskı, 1996

- Eraslan, Levent, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik", erişim: <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>
- _____ "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", Milli Eğitim Dergisi, 162, 2004.
- _____ "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik", Uluslararası İnsan Dergisi, ISSN: 1303-5134, s.8, Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>
- Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, 2007, İstanbul, 7. Baskı
- French, J.R.P.- Raven, B., *The Basis of Social Power*, Michigan, 1959, ss.150-167.
- Goleman, D.- Boyatzis, R.- Mckee, A., *Yeni Liderler*, İstanbul, 2002
- İnce, Ö. "İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003
- İşmen, Esra, "Duygusal Zeka ve Problem Çözme",M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 2001, Sayı 13, S. 114
- Jago, A. J., "Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, Vol. 28, No. 3
- Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A., *Organizational Behavior: A strategic approach*, John Wiley&Sons Inc., 2006
- Howard B.J., "A Study to Determine the Relationship Between Principal's Leadership Style and Teacher Motivation", Doktora Tezi, Capella Üniversitesi, 2007
- İşmen, Esra, "Duygusal Zeka ve Problem Çözme",M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 2001, Sayı 13
- Katz, R., "The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics", *Human Relations*, 1978, 31, ss703 – 725, akt. Hitt, Michael A.- Miller, Chet C.- Colella A., *Organizational Behavior: A strategic approach*, John Wiley&Sons Inc., 2006
- Kirkpatrick, S.A - Locke, E.A. "Leadership: Do traits matter?", *Academy of Management Executive*, 1991, 5(2)
- Koçel, Tamer *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 8.Baskı, 2001
- Kotter, J.P. "What Leaders Really Do?", *Harvard Business Review*, May-June, 1990
- Kurtuluş, Kemal *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996
- Osland, Joyce S.,et al, *Organizational Behavior: An Experiential Approach*, Pearson Prentice Hall, 8. Baskı, 2007
- Owen Hilarie.- Hodgson Vicky – Gazzard Nigel, *Liderlik El Kitabı:Etkin Liderlik için Eksiksiz ve Pratik bir Kılavuz*, çev: Çelik, Münevver, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2007

- Özkalp, E., *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir, 1991
- Paksoy, M., “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”, *Yönetim Dergisi*, 16, 1993
- Robbins, Stephen.P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 8. Baskı, New Jersey, 1998
- Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy.A, *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, 13. Baskı, 2009
- Sabuncuoğlu, Z. – Tüz, M. *Örgütsel Psikoloji*, 3.Baskı, Alfa Yayınevi, Bursa, 1998
- Schriesheim, C.A, - Neider, L.L, “Leadership Theory and Development: The coming “New Phase”, *Leadership & Organization Development Journal*, 1989, 10(6)
- Sevinç, Levent EILEAD Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Tarzları Envanteri Teknik Kitapçığı, İstanbul, 2006
- Steers – Porter - Bigley, *Motivation and Leadership at work*, Mc-Graw Hill Companies, 6. Baskı 1996
- Şişman, M., *Öğretim Liderliği*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2002
- Tiryaki, Ayça. “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2008
- Vecchio, R. *Organizational Behavior*, the Dryden Press, akt. Zel, U., *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001
- Yavuz C.A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, *Human Resources Focus*, erişim: <http://www.humanresourcesocus.com/makale015.asp> (erişim tarihi: 16.08.2010)
- Zaleznik, A., “Managers and Leaders: Are they different?”, *The McKinsey Quarterly*, Spring, 1978
- Zel, Uğur, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001
- http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_organisel_ve_yonetsel_Araclar son erişim tarihi: 01.08.2010
- http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602_-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html, son erişim tarihi: 06.08.2010
- <http://borazaga.blogcu.com/liderlik/3566500>, son erişim tarihi: 06.08.2010
- http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/ohio_state.htm, son erişim tarihi 04.08.2010

<http://www.enotes.com/management-encyclopedia/leadership-theories-studies>, Son erişim tarihi:
06.08.2010

<http://www.turkcebilgi.com/karizma/ansiklopedi>, son erişim tarihi: 17.08.2010

LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA
-Bir otomotiv yan sanayi örneği -

BÖLÜM 1

Çalıştığınız departman:

Eğitiminiz:	<input type="checkbox"/> Meslek Lisesi <input type="checkbox"/> Meslek Yüksek Okulu <input type="checkbox"/> Diğer
Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Toplam Mesleki Tecrübeniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25'in altı <input type="checkbox"/> 25 – 29 arası <input type="checkbox"/> 30 – 34 arası <input type="checkbox"/> 35 ve üzeri

BÖLÜM 2

Asağıda çalışma hayatınıza ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi belirtilen kriterler doğrultusunda yanıtlayınız
(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Hiç katılmıyorum

1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir	(a) (b) (c) (d) (e)
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Takım liderim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
10. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Başka firmalarla karşılaştırdığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Takım liderim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır	(a) (b) (c) (d) (e)
13. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar	(a) (b) (c) (d) (e)
14. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor	(a) (b) (c) (d) (e)
18. Takım liderim işime gerektiğinden fazla müdahale eder	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
22. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz	(a) (b) (c) (d) (e)
23. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
24. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor	(a) (b) (c) (d) (e)
25. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
26. Takım liderim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez	(a) (b) (c) (d) (e)
27. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor	(a) (b) (c) (d) (e)
28. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
29. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
30. Takım liderim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez	(a) (b) (c) (d) (e)
31. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum	(a) (b) (c) (d) (e)

BÖLÜM 3

Aşağıda takım liderinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi belirtilen kriterler doğrultusunda yanıtlayınız.
(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Hiç katılmıyorum

1. İşle ilgili tüm bilgileri ekibiyle paylaşırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
2. Ekip üyelerinin kendilerini geliştirmeleri için özellikle onları zorlayacak görevler verir	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Ekibiyle, sanki onların arkadaşımymış gibi iletişim kurarsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Bir karar almadan önce ekibindekilerin fikirlerine başvurursunuz	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Ekip üyelerinin yaptığı işleri kontrol ederken bütünüyle hangi işlerde yetersiz kaldıklarına odaklanırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Ekip üyelerine, kurumun hedeflerine nasıl katkıda bulunabilecekleri konusunda yol gösterirsiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Ekip üyelerinin ortaya koyduğu iş sonuçlarından daha çok onların moral düzeyleri ile ilgilenirsiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Yapılacak işlerle ilgili yüksek standartlar belirlersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Ekip üyelerinden kendi dediğinin birebir yapılmasını istersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
10. Ekip üyelerinin kurumun hedeflerini tam ve doğru olarak anlamalarını sağlar	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Ekip üyelerinden her zaman daha iyi performans göstermelerini istersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Bütünüyle ekip üyelerinin yaptığı işe odaklanırsınız; onların neler hissettiğine önem vermez	(a) (b) (c) (d) (e)
13. Ekip üyelerinin uzun vadeli kişisel gelişim hedefleri belirlemelerine yardımcı olursunuz	(a) (b) (c) (d) (e)
14. Ekip üyelerine verdiği işlerin amacını onlara açıklama gereği duymazsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Ekip üyelerinin öneri ve fikirlerine önem verirsiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Ekip üyeleriyle onların güçlü ve zayıf yanları hakkındaki görüş ve düşüncelerini paylaşırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Ekip üyeleri kendisiyle düşünce ve önerilerini paylaşmaktan çekinmez	(a) (b) (c) (d) (e)
18. Ekip üyelerinden kötü performans gösterenleri hemen fark edip uyarırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Ekip üyelerinden verdiği talimatlara birebir uymalarını istersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Ekip üyelerinin görüşleri ne olursa olsun sonunda kendi dediği olur	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Ekip üyelerinin yaptıkları işleri en ince ayrıntısına kadar inceler	(a) (b) (c) (d) (e)
22. Ekip üyelerinin kişisel hedefleri ile kurumun hedeflerinin uyuması için çaba sarf edersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
23. Ekip üyelerinin iş ile ilgili konulardaki düşünce ve kaygılarını dinlemeye zaman ayırırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
24. Ekip üyelerine devrettiği bir işin istediği gibi yapılmadığını gördüğünde o işi kendisi yaparsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
25. Ekip üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmek için özel bir çaba harcarsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
26. Ekip üyelerinin kariyerleriyle ilgili hedefleri hakkında konuşup onları yönlendirmeye çalışırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
27. Ekip üyelerine, iyi bir iş ortaya koydukları zaman övgü dolu sözler söylersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
28. Sonuçları ekip üyelerini etkileyecek bir karar almadan önce mutlaka onların görüşlerini alırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
29. Ekip üyelerinden yaptıkları işi kusursuz bir şekilde yerine getirmelerini istersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
30. Ekip üyelerinin özel yaşamlarındaki zor dönemlerinde onlara duygusal anlamda destek olursunuz	(a) (b) (c) (d) (e)
31. Ekip üyelerinin kişisel hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmak için çaba sarf edersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
32. Ekip üyelerinin neyi iyi yaptığından çok neyi kötü yaptığına odaklanırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)
33. Ekip üyelerinin, kurumun hedeflerini gerçekleştirmenin kendi çıkarlarına olduğunu anlamalarını sağlar	(a) (b) (c) (d) (e)
34. Ekip üyelerinin mutlu olması için özel gayret sarf edersiniz	(a) (b) (c) (d) (e)
35. Ekip üyelerinin geleceklere dair kurdukları hayalleri öğrenmek için özel bir çaba sarf etmez	(a) (b) (c) (d) (e)
36. Ekip üyelerinin yaptıkları iş ile kurumun stratejisine nasıl katkıda olduklarını anlamalarını sağlamaya çalışırsınız	(a) (b) (c) (d) (e)

Katılımınız için teşekkür ederiz.