

**TC**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRTÜK LİDERLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GÜÇ**  
**MESAFESİ İLE DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK**  
**İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Oğuzhan KİNTER**

**BALIKESİR 2016**

**TC**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRTÜK LİDERLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GÜÇ**  
**MESAFESİ İLE DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK**  
**İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Oğuzhan KİNER**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**BALIKESİR 2016**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201412549001 numaralı Oğuzhan KİNTER'in hazırladığı "Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Ulusal Kültür-Liderlik Tarzları İlişkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 13/01/2016 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Üye (Danışman)  
Prof. Dr. Oya A. SEYMEN

Üye  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Üye  
Prof. Dr. Tamer BOLAT

Üye


Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

14.../01/2016

Enstitü Müdürü

  
Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

## ÖNSÖZ

Küreselleşmenin etkisiyle, örgütlerin farklı birçok ülkede faaliyet göstermesi sonucunda ulusal pazarlar sınırlarını aşarak birer uluslararası pazar haline dönüşmekte ve bu durum rekabetin giderek yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Böylesine yoğun rekabet ortamlarında, örgütleri başarıya ulaştıracak en önemli faktör şüphesiz ki insan kaynağıdır.

Araştırmalar, örgütlerde ileri teknolojilerin, kaliteli fiziksel yapının ve hatta çalışanların ekonomik olarak doyurulmasının dahi arzu edilen verimliliğe ulaşmada yetersiz kaldığını göstermektedir. İnsanı diğer üretim faktörlerinden ayıran özelliği, sahip olduğu duygularıdır. Bu noktada örgütün başarısı için onları motive edecek olan en önemli etmenlerin başında “lider” gelir. Liderlik bu nedenle örgütler için hayati öneme sahiptir.

Örtük liderlik kuramı, insanların zihinlerinde belirli liderlik modelleri olduğunu söylemektedir. Örgütler, çalışanlarının zihinlerinde yatan modellere uygun yapıdaki kişileri lider olarak belirlerse; lider, çalışanlar tarafından benimsenir ve verimlilik artmış olur. Bu durum örgütün rakipler karşısında rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlar. Bu çalışmada, örtük liderlik kuramı çerçevesinde, insanların zihinlerindeki liderlik modellerinin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olan ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı ilişkisi araştırılmaktadır.

Araştırma Görevlisi olarak göreve başladığım ilk günden beri beni engin bilgi birikimiyle aydınlatan, motive eden, yol gösteren ve aynı zamanda kişiliğiyle de her zaman örnek olan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN’e sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca en az danışman hocam kadar yetişmemde emekleri geçen, her zaman sabır ve sevgiyle yaklaşarak engin bilgilerini benimle paylaşan çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Sayın Doç. Dr. Oya İnci BOLAT’a teşekkürlerimi sunarım.

Evlatları olduğum için her zaman kendimi çok şanslı hissettiğim, hiçbir konuda bana desteklerini esirgemeyen, başarılı olacağıma inanan, dünyanın en

fedakar anne ve babası olan annem Güler Kinter'e ve babam Muharrem Kinter'e ve onun kardeşi olmanın gururunu yaşadığım abim Dr. Alp Koray KİNER'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca benim için çok özel insanlar olan ve anket çalışmalarımda bana büyük yardımlarda bulunan; kuzenim Sayın Prof. Dr. Selçuk KAYA ve eşi Dr. Arzu KAYA'ya, abim Dr. Alp Koray KİNER'e, Kuzenim Dr. Aykut BULU ve eşi Dr. Gülay BULU'ya, kuzenim Fzt. Şebnem KAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Oğuzhan KİNER

## ÖZET

### ÖRTÜK LİDERLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GÜÇ MESAFESİ İLE DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLİŞKİSİ

**KİNTER, Oğuzhan**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2016, 106 Sayfa**

Araştırmanın temel amacı; örtük liderlik kuramı çerçevesinde, ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ilişkisini tespit etmektir. Araştırma örneklemi olarak, Balıkesir Üniversitesi Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir Çiğli Devlet Hastanesi, Elazığ Fırat Üniversitesi Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Elazığ Baskil Toplum Sağlığı Merkezi sağlık çalışanları seçilmiştir.

Araştırma bulguları, güç mesafesinin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının arzu edilmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında negatif; etkileşimci liderlik ile ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örtük liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, ulusal kültür boyutları, güç mesafesi.

## **ABSTRACT**

### **RELATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP WITH POWER DISTANCE IN THE FRAME OF IMPLICIT LEADERSHIP THEORY**

**KİNTER, Oğuzhan**

**Master Thesis, Department of Business Administration**

**Advisor: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2016, 106 Pages**

The aim of this study is to determine the relationship between transformational leadership and transactional leadership of national culture on the power distance within the framework of implicit theories of leadership. The study group of research have been selected the health workers as Balıkesir University Hospital, İzmir Atatürk Training and Research Hospital, İzmir Çiğli State Hospital, İstanbul Training and Research Hospital, Elazığ Fırat University Hospital and Elazığ Baskil Public Health Center.

Research findings indicate that power distance is effective to transformational and transactional leadership style. It is determined that power distance has negative relation with transformational leadership and positive relation with transactional leadership.

**Keywords:** Implicit leadership, transactional leadership, transformational leadership, dimensions of national cultures, power distance.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
1 GİRİŞ .....	1
1.1 PROBLEM .....	1
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	2
1.4 VARSAYIMLAR.....	3
1.5 SINIRLILIKLAR .....	3
1.6 TANIMLAR.....	4
2 İLGİLİ ALAN YAZIN .....	6
2.1 KURAMSAL ÇERÇEVE .....	6
2.1.1 Lider/Liderlik Kavramı .....	6
2.1.2 Liderlik ile Yöneticilik Farkı .....	9
2.1.3 Liderlik Kuramları .....	11
2.1.4 Liderlik Tarzları .....	27
2.1.5 Liderlik Kuramlarında Yeni Paradigmalar.....	32
2.2 Liderlik Araştırmalarında Yeni Bir Boyut Olarak Örtük Liderlik .....	42
2.2.1 Örtük Liderlik Kuramına Temel Teşkil Eden Sosyal Psikoloji Kuramları .....	43
2.2.2 Örtük Liderlik Kuramı .....	52
2.3 Kültürel Farklılıklar ve Lider Modelleri .....	60
2.3.1 Kültür .....	60
2.3.2 Belirsizlikten Kaçınma.....	61



2.3.3	Güç Mesafesi.....	64
2.3.4	Ortaklaşa Davranış ve Bireycilik .....	69
2.3.5	Erillik – Dişillik (Erkek Kültür – Dişi Kültür).....	73
2.3.6	Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırma Projesi .....	76
2.4	Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik İlişkisi .....	80
2.5	Güç Mesafesi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi .....	81
2.6	Güç Mesafesi İle Etkileşimci Liderlik İlişkisi.....	82
3	YÖNTEM .....	84
3.1	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	84
3.2	Evren ve Örneklem.....	84
3.3	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	85
3.4	Verilerin Analizi.....	86
4	BULGULAR VE YORUMLAR .....	87
4.1	Ortak Yöntem Varyansı Analizi.....	87
4.2	Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	87
4.3	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik İle Güç Mesafesi İlişkisine İlişkin Bulgular .....	89
5	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
5.1	Elde Edilen Bulgular .....	93
5.2	Öneriler.....	94
	KAYNAKÇA.....	96
	EK-1 ANKET FORMU .....	105

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Tanımları.....	8
Tablo 2: Liderlik Kuramları .....	11
Tablo 3: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel, Sosyal ve Kişilik Özellikleri.....	12
Tablo 4: Etkileşim Biçim Analizi .....	16
Tablo 5: Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları .....	17
Tablo 6: Liderlik Tarzları.....	28
Tablo 7: Örtük Liderlik Kuramına Temel Teşkil Eden Kuramlar .....	44
Tablo 8: Liderlik Algısının Oluşmasında Kullanılan Alternatif Süreçler .....	51
Tablo 9: İlgili Yazında Geçen Örtük Liderlik Boyutları.....	56
Tablo 10: Örtük Liderlik Ölçeği .....	58
Tablo 11: GLOBE Araştırması Kapsamında Ülkelerin Benzerlikleri Bakımından Kategorize Edilmesi .....	78
Tablo 12: Globe Araştırma Projesi Kapsamında Oluşturulan Kültürel Boyutlar .....	79
Tablo 14: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	88
Tablo 15: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	89
Tablo 16: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik ile Güç Mesafesi İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 17: Güç Mesafesi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 18: Güç Mesafesi ile Etkileşimci Liderlik İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	91

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çeşitli Lider Davranışları .....	14
Şekil 2: Liderlik Davranışı .....	20
Şekil 3: Farklı Durumsal İstenebilirlik Şartlarındaki Liderlik Performansı .....	21
Şekil 4: Amaç – Yol Liderlik Kuramı.....	23
Şekil 5: İş Tatmini, Liderlik Davranışı ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki.....	24
Şekil 6: Liderlik Davranışı – Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi .....	26
Şekil 7: Liderlik Yükleme Kuramı Akış Şeması .....	46
Şekil 8: Taşıtların Kategorizasyonuna Dair Örnek .....	48
Şekil 9: Liderlik Kategorizasyon Hiyerarşisi.....	49
Şekil 10: Örtük Liderlik Modellerinin Şekillenışı ve Etkilerini Açıklayan Teorik Model .....	53
Şekil 11: Kırk Ülkenin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Konumu..	68
Şekil 12:Kırk Ülkenin Güç Mesafesi ve Bireyciliğe Göre Konumu.....	72
Şekil 13:Belirsizlikten Kaçınma ve Erkeklik – Dişilik Ayrımına Göre Kırk Ülkenin Konumu.....	75
Şekil 14: Araştırmanın Modeli.....	84

## KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AL	: Almanya
ARJ	: Arjantin
AUL	: Avusturalya
AUT	: Avusturya
BEL	: Belçika
bkz.	: Bakınız
BRE	: Brezilya
DAN	: Danimarka
diğ.	: Diğerleri
DL	: Dönüşümcü Liderlik
EL	: Etkileşimci Liderlik
FİL	: Filipinler
FİN	: Finlandiya
FRA	: Fransa
GA	: Güney Afrika
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
GM	: Güç Mesafesi
HİN	: Hindistan
HOL	: Hollanda
HON	: Hong-Kong

İNG	: İngiltere
İRİ	: İnan
İRL	: İrlanda
İSP	: İspanya
İSR	: İsrail
İSV	: İsviçre
İTA	: İtalya
JAP	: Japonya
KAN	: Kanada
KOL	: Kolombiya
MEK	: Meksika
NOR	: Norveç
ORT	: Ortalama
PAK	: Pakistan
PER	: Peru
POR	: Portekiz
SİN	: Singapur
ŞİL	: Şili
TAY	: Tayvan
THA	: Tayland
TÜR	: Türkiye
vd.	: Ve Diğerleri

VEN : Venezuela  
YEN : Yeni Zelenda  
YUG : Yugoslavya  
YUN : Yunanistan

# 1GİRİŞ

## 1.1 PROBLEM

Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için en önemli unsurların başında verimlilik ve etkinlik gelmektedir. Örgütün etkinliğini sağlayıp, verimliliğini artıran en önemli varlık ise; insandır. Bu nedenle günümüzün yoğun rekabet ortamında, örgütün kendisini başarıya ulaştırıp, devamlılığını sağlayacak olan en değerli varlığını çok iyi tanıması gerekmektedir. Örgüt, sahip olduğu insan kaynağının kültürel özelliklerini ve farklılıklarını çok iyi bilmelidir. Örgüt, çalışanlarını tanıyarak, onların zihinlerinde yatan, arzu ettikleri liderlik modellerini belirleyebilir. Böylece ekip başarısında en etkili faktör olan “lider”in hangi tarza sahip olması gerektiğini bilir. Çalışanların arzu ettiği tarzda olan bir lider, hem örgüt başarısındaki diğer faktörleri hem de izleyicilerinin başarısını tamamen değiştirebilir.

Liderliğe izleyicilerin bakış açısıyla yaklaşan Örtük Liderlik Kuramı; her insanın zihninde yatan belirli liderlik modelleri olduğunu ve bu modellerin aynı kültürlerde benzer özellikler taşıdığını savunmaktadır. Eğer bu modeller belirlenip, bunlara uygun tarzda liderler örgütlere yönetici olarak seçilirse, lider çalışanlar tarafından kabul göreceğinden; çıktı miktarı ve çalışanların verimliliği artar. Böylece örgüt amaç ve hedeflerine daha rahat bir şekilde ulaşabilir. Ayrıca kültürün, lider davranışları ve toplumun liderden beklediği özellikleri etkilediği ve kültürler arası çalışmalarda farklılıkların baskın şekilde ortaya çıktığı GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) çalışmasında ve yapılan diğer çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (House vd., 2004: 47; Paşa, 2001: 565; Künter, 2014: 6). Araştırmalar, güç mesafesinin çok önemli bir kültür boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Güç mesafesi, hiyerarşide bir üst ve ast arasında, üstün astın davranışını belirleyebilme derecesi ile astın üstün davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki farktır (Bolat, 2011: 114). Güç mesafesi düşük bireyler, kendilerine danışılmasını beklerler; güç mesafesi yüksek bireyler ise, kendilerinden fikir alınmadan yapacakları işlerin kendilerine belirtilmesini beklerler (Sebora, 2013: 119). Bu çalışmada bilimsel araştırma yöntemleri ışığında

ve yazın taramalarından elde edilen kuramsal temellere dayanarak; güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif; etkileşimci liderlik ile ise negatif yönlü bir ilişki olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın problemi, örtük liderlik kuramı çerçevesinde, ulusal kültür-liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Çalışmada, öncelikle liderlik konusu üzerinde durulmuş, liderliğe olan yaklaşımların neler ve nasıl olduğu, hangi evrelerden geçtiği anlatılmış, daha sonra örtük liderlik kuramının nasıl geliştiği ve neyi ifade etmek istediğini daha iyi anlatabilmek amacıyla örtük liderlik kuramına temel teşkil eden sosyal psikoloji kuramları açıklanmış, devamında örtük liderlik kuramı detaylıca anlatılmıştır. Son olarak araştırmada ulusal kültür boyutlarından olan güç mesafesinin, insanların zihinlerinde yatan liderlik modellerine olan etkisi araştırılacağından; ulusal kültür boyutlarının, toplumsal ve örgütsel açıdan üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise sağlık sektöründe bir araştırma yapılarak, sektör çalışanlarının güç mesafeleri belirlenmeye ve daha çok etkileşimci bir yapıdaki lideri mi yoksa dönüşümcü özelliklere sahip bir lideri mi zihinlerinde ideal bir lider olarak belirledikleri tespit edilmeye, ayrıca çalışanların güç mesafelerinin bu liderlik tarzlarıyla olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

## **1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, ulusal kültür boyutlarından olan güç mesafesinin, işgörenlerin zihninde yatan liderlik modelleriyle olan ilişkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Çalışanların güç mesafesi seviyeleri nasıldır?
- Güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki var mıdır?
- Güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasında bir ilişki var mıdır?

## **1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu araştırma, şu nedenlerden dolayı önemlidir:

- Örtük liderlik kuramının yazında incelenen güncel bir konu olması;



- Çalışanların zihninde yatan modeller belirlenip, bunlara uygun tarzda liderler yönetici olarak seçilirse; örgütlerde verimliliğin ve çıktı miktarının artacak olması;
- Ulusal kültür ve liderlik ilişkisinin yazında giderek önem kazanması

#### **1.4 VARSAYIMLAR**

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

- Geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, liderliğe izleyicileri esas alarak yaklaşan örtük liderlik, her insanın zihninde belirli liderlik prototiplerinin olduğunu ve bu prototiplerin aynı bölgede yaşayan insanların zihninde benzerlik göstereceği varsayımına dayanmaktadır.
- Bu çalışmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
- Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
- Veri toplama formunun, çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

#### **1.5 SINIRLILIKLAR**

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur.

- Araştırma evrenini tüm örgütler oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşmak oldukça güçtür. Bu nedenle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Örneklemin alındığı örgütler farklı bölgelerde olmakla birlikte, yalnızca sağlık sektöründe faaliyet göstermektedir.

- Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır ve araştırma, örnekleme oluşturan işğörenlerin veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
- Örtük liderlik kuramı kapsamına bütün liderlik tarzları dahil edilebilir. Ancak çalışma, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarıyla sınırlı kalmaktadır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

## 1.6 TANIMLAR

**Liderlik:** Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Deitzer, 1979; Donnelly vd., 1998; Boone ve Kurtz, 2013).

**Örtük liderlik:** İzleyicileri esas alarak, her insanın zihninde ideal bir liderlik modeli olduğunu, bu modellerin içinde bulunduğu toplumda genel olarak benzerlik gösterdiğini ve değişik etkenlerden dolayı farklılaşabileceği düşüncesine dayanan kuramdır (Eroğluer, 2014: 114).

**Etkileşimci liderlik:** İş yerinde iş standartlarına uyulan, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışılan ve astların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirildiği, aksi halde cezalandırılacakları bir yönetim tarzına sahip olan liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında, astların sorumlulukları, liderin onlardan beklentileri, astların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Bolat, 2008: 49).

**Dönüşümcü liderlik:** Dönüşümcü liderlik, astlarına vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak

yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483).

**Kültür:** Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile, bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), <25.11.2015>) ve insan gruplarını diğer gruplardan ayıran ortak bir zihinsel yazılımdır (Hofstede, 1984: 21) şeklinde tanımlanabilir.

**Güç mesafesi:** Güç mesafesi, hiyerarşide bir üst ve ast arasında, üstün astın davranışını belirleyebilme derecesi ile astın üstün davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki farktır (Bolat, 2011: 114).

## 2 İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde, ilgili alan yazın araştırmasından hareketle; liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve tarzları, örtük liderlik kuramı ve ulusal kültür boyutları anlatılmaktadır. Daha sonra araştırmanın temel amacına uygun olarak bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu ilişkileri inceleyebilmek için aşağıda söz konusu kavramlar ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

### 2.1 KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.1 Lider/Liderlik Kavramı

İnsanların hem birer sosyal varlık oluşu, hem de tek başlarına başaramayacakları işleri birlikte başarabiliyor olmaları, bir arada yaşamalarını zorunlu kılmaktadır. İnsanların bir arada yaşaması sonucu liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu durum liderlik konusunu, insanlık tarihi boyunca Plato ve Sokrates gibi Yunan filozoflarının, yönetim ve liderlik gurularının, bilim insanlarının araştırma konusu yapmasına neden olmuştur. Liderlik konusunda özellikle sosyal bilim alanlarında çok sayıda araştırma mevcuttur (Bolden, 2004: 4). Ayrıca liderlik her geçen gün daha fazla ilgiyi üzerinde toplamaktadır. Bunun sebebi liderlerin, grup düzeyinden başlayarak toplumsal düzeye kadar, bütün sosyal yapılarda önemli roller üstlenmesidir. Gerek işletmelerde gerekse de diğer sosyal yapılarda, başarı veya başarısızlık lider ile ilişkilendirilmektedir (Özmen, 2009: 3). Böylesine öneme sahip bir konuda araştırmaların süreklilik göstermesi gerekir. Bu başlık altında lider ve liderlik kavramına ilişkin genel bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

#### 2.1.1.1 Liderliğin Tanımı

Etimolojik olarak incelendiğinde, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” sözcüğüdür. İskandinavca (leader), Almanca (leither), Flemenkçe (leider) yazılışları İngilizce yazılışları ile benzerdir. Lider kelimesinin Yunanca karşılığı “hegemon”dur. Romalılarda lider anlamına gelen kelime ise “dux” kelimesidir. Bu kelimeler de “yol” ya da “seyahat” anlamına gelmektedir (Aldair, 2005: 66). Literatür incelendiğinde “lider” sözcüğü yerine eş anlamlısı “önder” sözcüğünün kullanıldığı da görülmektedir.

Akademik olarak lider sözcüğü ilk olarak 1933 tarihli Oxford İngilizce Sözlüğü'nde kullanılmıştır. Bu sözlükte, “lider” sözcüğünün İngilizcede 1300’lü yıllarda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ancak, liderlik kelimesi 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar sözlüğe girmemiştir (Özmen, 2009: 7). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise lider, “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneği gösteren kimse” olarak tanımlanmaktadır (<www.tdk.gov.tr>,25.07.2015).

“Lider”i, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi; başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi, şeklinde tanımlayabiliriz (Koçel, 2013: 569).Liderlik ise uzun zamandır gerek yönetim ve örgüt kuramcıları gerekse uygulamacıların dikkatini çeken bir kavram olmayı sürdürmekle birlikte (Pawar ve Eastman 1997; Bolat, 2008: 1); bu olgunun nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yazarlar arasında tam bir fikir birliğine varılmadığı görülmektedir (İbicioğlu, 1998; Şahin vd. 2004’den aktaran Bolat, 2008: 2).Yazarlar arasında fikir birliğine varılamamasına neden olarak, farklı bakış açıları ile liderliğe farklı açılardan yaklaşıyor olması gösterilebilir. Liderlik kavramını açıklamak için üçyüzelliden fazla tanım yapılmış olması (Erçetin, 1998: 35) bu durumun sonucudur.

Liderlikle ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıdaki gibidir;

Tablo 1: Liderlik Tanımları

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.	Deitzer, 1979; Donnelly vd., 1998; Boone ve Kurtz, 2013
Liderlik, idarecilik merkezli görevler, rol ilişkileri, birbirini etkileme kalıpları, diğer insanlar üzerindeki etkiler, davranış ve bireysel özellikler olarak tanımlanabilir.	Yukl, 1981
Liderlikten bahsedebilmek için, bir grup insanın ve ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir kimsenin olması gerekmektedir. Bu kişi, takipçilerinin gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve beceriye sahip bir birey olmalıdır.	Bolat ve Seymen, 2003
Liderlik, örgüt üyelerini, örgütün rutin yöntemlerine mekanik bir uyum sağlamalarının ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.	Katz ve Kahn, 1978
Liderlik, vizyonlara yol göstericilik yapmak, his, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma, dürüstlük (samimiyet) ve olgunluğu içeren doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak, biçiminde tanımlanabilir.	Bennis, 1989

Kaynak: Boone ve Kurtz, 2013: 233, Bolat, 2008: 2, Bolat ve Seymen, 2003: 62 ve Keçecioğlu, 1998: 10'dan derlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında liderliği; belirli şartlar altında belirli işleri yaptırmak amacıyla başkalarını bu amaçlar doğrultusunda kendi arzularıyla harekete geçirmek, vizyon geliştirmek, inandırmak, cesaretlendirmek, olarak tanımlayabiliriz. Eski çağlarda yaşamış bir Çinli filozof, etkili liderlik sanatını şöyle tanımlar: İnsanlara yapmalarını istediğiniz şeyleri yaptırmak için, onları bunun her şeyden önce kendi fikirleri olduğuna inandırmaktır. Liderlik, başka insanların enerjisini, kendi çıkarlarını temsil eden bir amaç ya da hedefe varılması yönünde harekete geçirme yetisidir. Liderlik, yöneticinin işinin en önemli parçasıdır. Yönetim, başka insanların

çalabalarıyla etkili sonuçlar almaktan ibarettir. Sezgi ya da kişisel deneyimler, yöneticilikte önderlik için yalnızca bir başlangıç noktası sağlar (Güney, 2007: 87).

Liderliği yöneticilik gibi tanımlayanlar olsa da liderlik ve yöneticilik aynı şey değildir. Lider olmak için yasal yetkilere sahip olmaya da gerek yoktur. Hiçbir biçimsel yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla bir grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Bir pozisyona (makama) bağlanmış resmi yetki, ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını artırabilir (Koçel, 2013: 572).

### **2.1.2 Liderlik ile Yöneticilik Farkı**

Örgütsel davranış ve örgütsel liderlik yazını incelendiğinde, liderlik ile yöneticiliği eşanlamlı olarak gören bilim adamları olsa da, yöneticilik ve liderliğin birbirinden pek çok noktadan ayrılan iki farklı olgu olduğu bir gerçektir. Dahası, pek çok kişi tarafından özdeş olarak kullanılan karizma ve liderlik de birbirinden farklı olgulardır (Genç, 2004: 25).

Yönetim, insanlar ve diğer kaynaklar yoluyla örgütsel hedefleri başarma sürecidir. Yönetici, insanı ve teknik kaynakları örgütün amaçlarını başarmak için mümkün olan en iyi şekilde birleştiren kişidir (Boone ve Kurtz, 2013: 218). Liderlikle yöneticiliğin farkını Bolden şu şekilde açıklamaktadır; Lider hedeflere ulaşmak için, vizyon ve stratejiler geliştirirken yönetici kaynakları tahsis edip bütçeleme yapar ayrıca lider problemlerin çözümünde insanları motive edip, onlara ilham kaynağı olurken yöneticiler insanları kontrol etme, izleme, düzeltici önlemler alma eylemlerinde bulunurlar (Bolden, 2004: 6).

Yöneticilik ve liderliğin farklılıklarını daha ayrıntılı biçimde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Koçel, 2013: 574; Erdem ve Dikici, 2009: 203; Tengilimoğlu, 2005: 3);

- Yöneticilik, bir meslek uygulamasıdır; liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticilik, biçimsel bir örgüt yapısı içinde gerçekleşir; liderlik için biçimsel yapı şart değildir.

- Yöneticinin, tayin ettiği astları vardır; liderin grubunda yer almak isteyenler vardır.
- Yöneticilik, tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir; liderlik ise, hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır; liderin insanları etkilemekte kullandığı araçlar ise daha çok kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin başarısı sisteme bağlıdır; liderin başarısı ise üyelere bağlıdır.
- Yöneticilik, eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan “bilimsel” yani ağır basan bir iş olarak bilinirken; liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, onlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme, yani “sanat” yani ağır basan bir iştir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür; lider ise uzun vadeli düşünür.
- Yönetici varolan hedefe hizmet eder; lider ise kendi hedefini belirler.
- Yöneticilik, mevcut sistemi en sorunsuz biçimde sürdürmeyi amaçlarken; liderlik, gerekli durumlarda değişim ve dönüşüm yapabilmeyi amaçlar.
- Yönetici denetleme yoluna giderken; lider ise yetki vermeyi tercih eder.
- Yöneticilik, daha çok işletmenin “iç yapı ve dinamiklerine” odaklanırken; liderlik ise bununla birlikte “işletmenin dış çevresinin yapı ve dinamiklerine”de odaklanır.
- Yönetici “işleri doğru yapan”; lider ise “doğru işleri yapan” kişidir.

Bu açıklamalar ışığında liderlik ve yöneticiliğin birbirinden farklı kavramlar olduğunu söyleyebiliriz. Yönetici, gücünü bulunduğu pozisyondan alırken; lider sahip olduğu özelliklerinden dolayı alır. Yönetici yasal yetkilerini kullanarak yaptırım gücüne sahip olduğundan çalışanları etkilemede lider kadar başarılı olamayabilir. İzleyiciler lideri kendi arzularıyla takip ettiklerinden icra edilen işlerde büyük bir sinerji açığa çıkar böylece işler daha verimli bir biçimde gerçekleşir.



### 2.1.3 Liderlik Kuramları

Literatürde, bir çok araştırmacının liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu, liderlik kavramını açıklamak için farklı tanımlar yapıldığı ve liderlik ile ilgili üçyüzelliden fazla tanım yapıldığı görülmektedir (Erçetin, 1998: 35). Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, geliştirilen tanımlarda bazı ortak yönlerin olduğu görülmektedir. Bu ortak yaklaşımlara göre liderlik kuramları; 1950’li yıllara kadar hakim olan, liderliğin doğuştan geldiğini ve liderin bazı özelliklere sahip olduğunu savunan özellikler kuramı, 1950 ve 1970 yılları arasında hakim olan ve liderin etkinliğinin liderin davranışlarından kaynaklandığını savunan davranışsal liderlik kuramları, 1970-1980 arası ve 1980’li yılların başında hakim olan, etkili liderliğin içinde bulunulan koşullara göre değişebileceği, en iyi tek bir liderlik modelinin olamayacağını savunan durumsal liderlik kuramları ve 1980’li yıllardan günümüze kadar gelişim göstermeye devam eden liderlikle ilgili yeni paradigmlar olarak dört kategoride toplanabilir.

Tablo 2: Liderlik Kuramları

Kuram	Kuramın Gelişim Gösterdiği Yıllar
Özellikler Kuramı	1950’lere kadar
Davranışsal Liderlik Kuramları	1950 -1970
Durumsal Liderlik Kuramları	1970-1980’lerin başı
Liderlikle İlgili Yeni Paradigmlar	1980’li yıllardan itibaren

Bu kuramlar aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır:

#### 2.1.3.1 Özellikler Kuramı

En eski liderlik kuramlarından biri, 1900’lü yıllarda oldukça popüler olan “Büyük Adam” olarak isimlendirilen “Özellikler Kuramı”dır (Augustin, 2003’ den aktaran Bolat, 2008: 7). 1900’lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta “kim lider olur?” veya “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına

yanıtaramaya yönelik birçok araştırma yapılmış olup; günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir (Zel, 2001: 94).

Bu kuramda lider özellikleri süreci etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Buna göre bir kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve bir izleyici grubu yönetmesinin en önemli nedeni, taşımakta olduğu özelliklerdir. Bu nedenle, Özellikler Kuramı, liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eder (Ertürk, 1995: 197). Lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan kişilik özellikleri, Tablo 3'teki şekilde gösterilebilir:

Tablo 3: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel, Sosyal ve Kişilik Özellikleri

Yaş	İleriye görebilme
Cinsiyet	İnisiyatif sahibi olma
Yakışıklılık	Duygusal olgunluk
Olgunluk	Dürüstlük
Başkalarına güven verme	Samimiyet
Güzel konuşma	Doğruluk
Zeka	Açık sözlülük
Bilgi	Kendine güven duyma
Kişilerarası ilişki	Kararlılık Yeteneği
İş Başarma Yeteneği	Nesnel Olma

Kaynak: Ertürk, 1995: 137.

Yukarıda açıklanan lider özellikleri arzu edilse de, her duruma ya da kişiye uyarlanamamaktadır. Başarılı bir lider, arzu edilen sonuçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlayabilen kişidir. Bunu gerçekleştirebilen herkesi, tam olarak betimleyebilen bir özellikler setini oluşturmak ise neredeyse olanaksızdır. Başka bir deyişle, aynı amaca ulaşma konusunda başarılı olmuş iki kişinin özellikleri birbirinden çok farklı olabilir (Bolat, 2008: 9). Ayrıca liderliği belirlediği varsayılan yukarıdaki özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalmasına neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 4).

### 2.1.3.2 Davranışsal Liderlik Kuramları

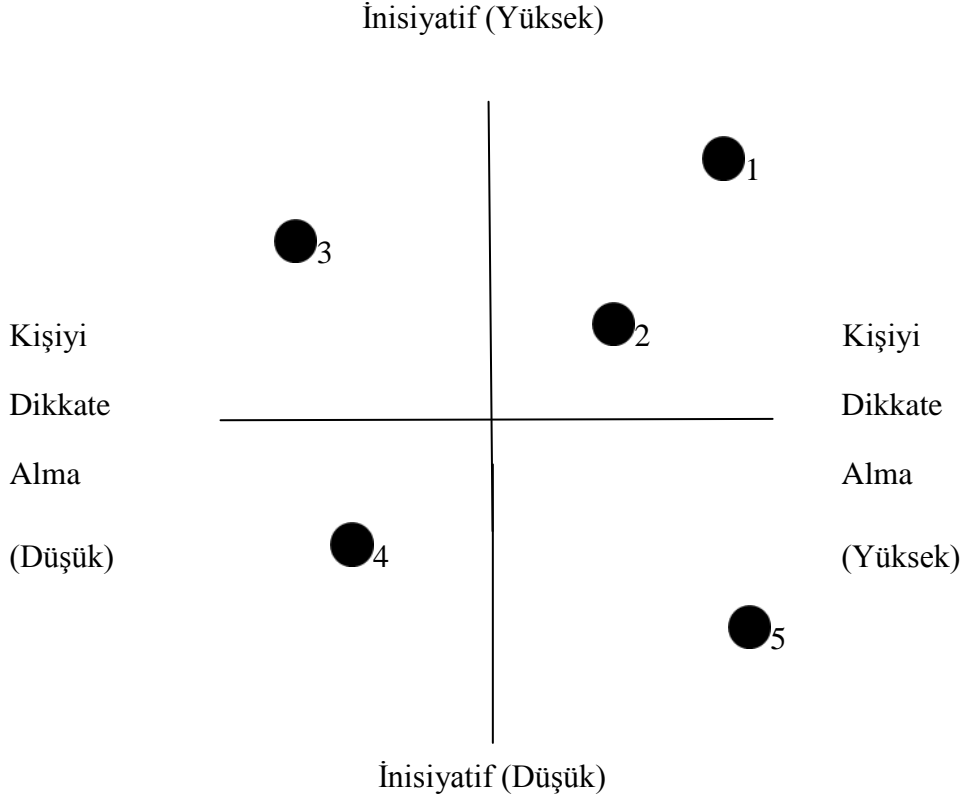
Tanımlanan kişisel özelliklerin, etkili liderleri açıklamada yetersiz kalması ile birlikte, kuramcılar ve araştırmacılar, liderlik konusuna açıklama getirebilecek başka çalışmalar yürütmeye başlamışlardır. Bu noktadan itibaren araştırmacılar, gerçekte liderlerin ne yaptıklarını belirlemeye dönük çalışmalara yoğunlaşarak, onların davranışlarını inceleme altına almışlardır. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan ilk çalışmalar, Harvard, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından yapılan çalışmalardır. Bu üç kuram benzer sonuçlara ulaşmış olup (Augustin, 2003'den aktaran Bolat, 2008: 9) aşağıda bu kurama temel oluşturan araştırmalar hakkında bilgi verilmektedir:

#### 2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945'de başlayan ve askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılan Ohio State Liderlik Araştırmaları, Davranışsal Liderlik Kuramlarının gelişmesinde büyük öneme sahiptir. Bu araştırmaların amacı; liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktır (Özkalp ve Kirel, 1996: 284). Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda liderliği belirleyen kişiyi dikkate alma ve göreve dönüklük olmak üzere iki temel bağımsız değişkenin olduğu belirlenmiştir (Yukl, 1989: 5).

**Kişiyi dikkate alma;** liderin, izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin grup üyelerinin gereksinimlerine ve isteklerine yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, herhangi bir davranış gösterirken izleyicilerine ağırlık vermesi ve onları dikkate alması gerektiğine işaret etmektedir (Budak ve Budak, 2010: 81).

**Yapıyı harekete geçirme (inisiyatif) veya göreve dönüklük;** liderin, kendisinin ve izleyici grubunun görevleri ile ilgili iş ve amaçların tanımlanması, şekillendirilmesi ve harekete geçirilmesiyle ilgilidir. Yanılliderin işleri planlaması, eşgüdümlemesi, kontrol etmesi ve bu konularda inisiyatif kullanması yönündeki davranışları içermektedir. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacından kaynaklanır ve sonuca yöneliktir (Güney, 2012: 365; Yukl, 1989: 5; Zel, 2001: 102).



Şekil 1: Çeşitli Lider Davranışları

Kaynak: Koçel, 2013: 579.

Şekil 1, beş ayrı liderin davranışları ile ilgili kuramsal bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre; Lider 1, hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; Lider 4, grup üyelerinin gereksinim ve isteklerine önem vermeyen, fakat grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir (Koçel, 2013: 579).

Ohio State araştırmalarının bulguları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Liderin kişiye önem veren davranışları arttıkça, iş gören devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatife önem veren davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Ertürk, 1995: 138).

### 2.1.3.2.1 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Rensis Likert'in liderliğinde yapılan Michigan Üniversitesi araştırmalarının amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine etki eden faktörleri

belirlemektir (Daft ve Marcic, 2008: 391).Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State araştırmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör; “kişiyeye yönelik davranış” ve “işe yönelik davranış”tır. Bu çalışmaya göre; işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan biçimsel otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Bu tip liderler, astlarının kendileri gibi çalışır mahiyette olmasını ister. Buna karşılık; kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen davranışlar gösterir (Aykanat, 2010: 16).

Bu araştırmaların, Ohio State araştırmalarından ayrılan yönü, bir liderin aynı anda hem “işgörene” hem de “göreve” dönük bir liderlik tarzını aynı anda benimseyemeyeceği şeklindedir. Başka bir deyişle, örneğin bir lider, ne kadar işgörene dönük bir eğilim gösterirse, o kadar göreve dönüklükten uzaklaşmış olacaktır (Tekarslan vd. 2008'den aktaran Bolat, 2008: 13).Araştırmaların sonucunda, işgörene yönelik liderin verimlilik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle de liderlik kategorisinde işgörene yönelik liderliğin daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır (Ertürk, 1995: 138).

#### **2.1.3.2.2 Harvard Üniversitesi Araştırmaları**

Harvard Üniversitesi'nde Bales tarafından yürütülen araştırmada, iki tip lider davranışı tanımlanmıştır; işin tamamlanmasına yönelik davranışlar ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar (Augustin 2003'den aktaran Bolat, 2008: 14).

Bales'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından gerçekleştirilebileceği noktasında yoğunlaşmıştır. Ancak, bazı kişiler ve grupların, şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren, diğer grup üyelerine nazaran daha baskın liderlik davranışında bulunduğu gözlemlenmiştir. Bales, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile

ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar; faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği, üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bales'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır (Zel, 2001: 108).

Bales, karmaşık iletişimlerini az sayıda sınıf ya da kategori içinde çözümleyebileceğimiz bir sistem geliştirmiştir. Her iletişim, Tablo 4'te görülen 12 genel kategoriden birine yerleştirilmektedir.

Tablo 4: Etkileşim Biçim Analizi

A Olumlu Sosyo-duygusal	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dayanışma gösterme (diğerinin statüsünü yükseltme, yardım etme, gönül okşama)</li><li>2. Gerilimden kurtulma (şaka yapma, gülme, tatmin olduğunu gösterme)</li><li>3. Kabullenme (edilgen biçimde uyuşma, anlama, uygun görme)</li></ol>
B Sorun Çözme Çabaları	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Önerme (yön verme, çözüm önerme, ne, nasıl yapılacağına işaret etme)</li><li>2. Fikir verme (değerlendirme, analiz etme, istediğini açıklama)</li><li>3. Uyum sağlama (bilgi verme, yineleme, açıklama, doğrulama)</li></ol>
C Soru Yönelme	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uyum sağlanmasını isteme (bilgi, yineleme ve doğrulama isteme)</li><li>2. Fikir sorma (değerlendirme, analiz ve isteklerin açıklanmasını isteme)</li><li>3. Öneri isteme (yönlendirilmek isteme, neyin, nasıl yapılacağına dair öneri isteme)</li></ol>
D Olumsuz Sosyo-duygusal	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kabul etmeme (edilgen biçimde reddetme, yardımını esirgeme)</li><li>2. Gerilimi belli etme (yardım isteme, geri çekilme)</li><li>3. Düşmanlık gösterme (diğerinin statüsünü düşürme, kendini savunma, iddia etme)</li></ol>

Kaynak: Tekarslan 2000'den aktaran Bolat, 2008: 14.

Etkileşim biçim analizi, sözlü ya da sözlü olmayan tüm davranış biçimlerinin yukarıda sıralanan 12 ketegoriden birine kaydedilmesini öngörür (Tekarslan, 2000'den aktaran Bolat, 2008: 15).

### 2.1.3.2.3 McGregor'un X - Y Kuramları

X-Y kuramları 1960'lı yıllarda Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. McGregor'a göre, liderlik davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. McGregor'un X-Y Kuramı 1960'lı yıllarda yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir (Güney, 2012: 371).

McGregor'un X kuramına göre; ortalama bir insan tembel, azimsiz, değişime kapalı olup; bu nedenle sürekli kontrol edilmeleri gerekir. Y kuramına göre ise; oyun ve dinlenmek bir insan için ne kadar doğal ise, çalışmak da o kadar doğaldır; ortalama bir insan tembel değildir ve gerekli koşullar oluşturulduğunda insanlar değişime direnç göstermezler (Stewart, 2010: 1-2).

Tablo 5: Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları

X Kuramı	Y Kuramı
İş insanların çoğu için tatsızdır. Vasat bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve çalışmak için çok az çaba gösterir.	Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir.
İnsanların çoğu sorumluluk almak istemezler ve yönetilmeyi arzu ederler. Hırs sahibi değildirler.	Tipik bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir.
İnsanların çoğu örgüt sorunlarını çözmede pek yaratıcı olmazlar; yani bencildirler.	İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir.
Ortalama bir insan, değişikliklere karşı direnir.	Ortalama bir insan, gerekli koşullar sağlandığı takdirde değişime açıktır.
Ortalama bir insan saftır; çok zeki değildir; demogolara kolayca inanır.	Ortalama bir insan saf değildir.

Kaynak: Stewart, 2010; Güney, 2012 ve Koçel, 2013'den derlenmiştir.

X kuramı anlayışında olan bir yönetici, Klasik Kuram'ın öngördüğü şekilde, insanı maddi örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir deyişle; ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az

yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları vb. X kuramı özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları arasında olacaktır (Koçel, 2013: 238).

İlk bakışta X kuramına kuvvetle karşı çıkan McGregor, ABD endüstrisindeki birçok yöneticinin çoktandır X kuramı varsayımları uygulamakta olduğunu gözlemlediğini savunmuştur. Bunun yanında, onun vurguladığı gibi, “yönetim literatürünün büyük bir kısmını oluşturan örgüt ilkeleri, yalnızca X kuramındaki gibi varsayımlardan türetilbilirdi. İnsan doğası hakkındaki diğer inançlar kaçınılmaz olarak çok farklı örgütsel ilkelere yol açardı (Hodgetts, 1999:504).

Y kuramı ise, X kuramının aksine, bireyler gelişime ve büyümeye açık varlıklar olarak görüldüğünde, motivasyon sorunu yönetim için önem kazanmaya başlar. Çalışanlar potansiyele sahip oldukları için, yönetim onu nasıl açığa çıkaracağına karar vermek zorundadır. Böylece yöneticiler uzun süre X kuramının arkasına sığınmayacak ve astlarını geliştirebilecek yeni yollar arayışına gireceklerdir (Hodgetts, 1999: 507).

Görüldüğü gibi davranışçı kuramlar, liderin özelliklerinin lideri tanımlamada yeterli olamayacağını savunarak onun davranışlarına odaklanmıştır. Böylelikle davranışsal liderlik kuramları lider kadar, izleyicilerine de önem vermiştir. Davranışsal liderlik kuramları sonucu temel iki tip davranış gösteren lider söz konusudur. Bunlar; görev odaklı lider (düşük düzeyde işgören doyumu; etkin iş uygulamaları) ve kişi odaklı liderdir (yüksek düzeyde verimlilik ve iş doyumu) (Budak ve Budak, 2010: 83). Yapılan çalışmalarda kişi odaklı liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (Dereli, 1982: 238).

### **2.1.3.3 Durumsal Liderlik Kuramları**

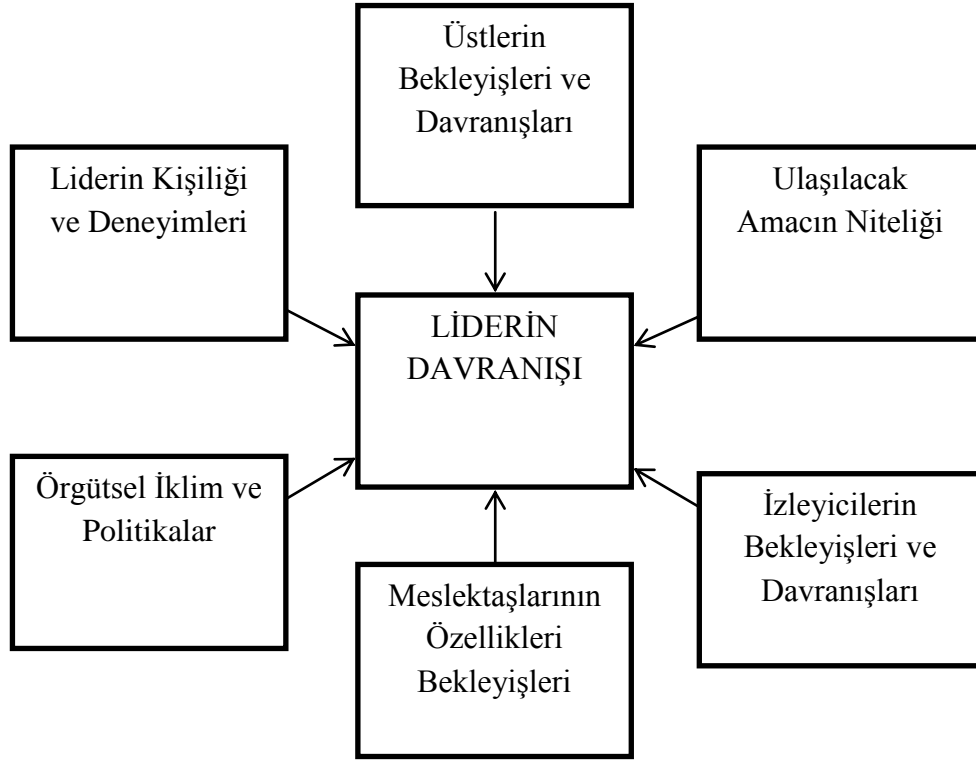
Durumsal Liderlik Kuramlarının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu kurama göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör, içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Tengilimoğlu vd., 2012: ).



Özellikler Kuramı ve Davranışsal Liderlik Kuramları savunan araştırmacılara göre, etkin liderlik, “örgüt kültürü, görevlerin doğası, yönetim değerleri ve deneyimler” gibi birçok değişkene bağlıdır. Bunlara göre, bütün etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen ortak bir yöneticilik stili de bulunmamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010:172).

Liderlik özelliklerini tanımlamada daha deneysel ve kapsamlı olan Durumsal Kuram, Özellikler Kuramından daha çok kabul görmektedir. Bu kurama göre liderliğin tanımı; liderin kişiliğine, görevin gereklerine, izleyicilerin isteklerine, ihtiyaçlarına, tutumlarına ve tüm bu unsurların içinde bulunduğu çevreye dayalı olarak çeşitlilik gösteren durumsal faktörleri ya da boyutları içermelidir (Hodgetts, 1999:535).

Durumsallık yaklaşımı, liderlik olayının oluştuğu şartlara ya da ortama ağırlık vermektedir. Kabul edilen varsayım, değişik şartların farklı liderlik biçimleri gerektirdiği hususudur. Liderlik olayının şartları da dikkate alınarak açıklanmaya çalışılan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ortaya çıkaran unsurlar şunlardır: Gerçekleşmesi arzu edilen amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana geldiği örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri (Uygur ve Göral, 2005: 128). Bu durum Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Liderlik Davranışı

Kaynak: Ertürk, 1995: 140.

Başlıca Durumsal Liderlik Kuramları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

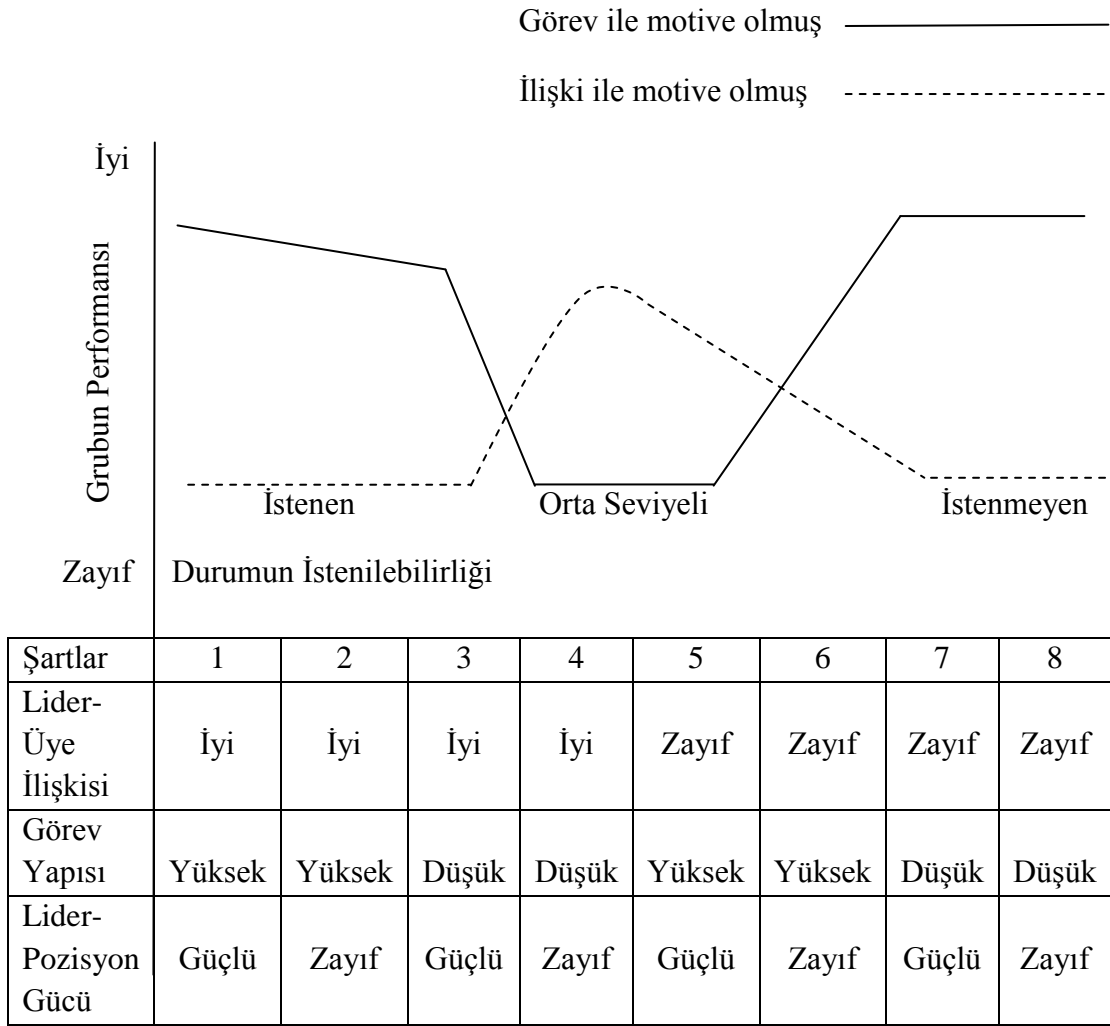
### 2.1.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Modeli

Yıllarca süren deneysel araştırmaların sonucunda 1967 yılında Fiedler yaygın olarak bilinen Liderlik Etkinliğinin Durumsallık Modeli'ni geliştirmiştir. Fiedler'in durumsallık modeline göre, etkili grup performansı, çalışanlarla çalışanlara uygun liderlik tipi arasındaki etkileşime bağlıdır. Lider, çalışanlara uygun liderlik tarzına sahipse, liderin çalışanlar üzerindeki etkisi ve kontrolü artacaktır (Robbins ve De Cenzo,1997: 397).

Fiedler'a göre aşağıdaki üç ana durumsal değişken liderin etkinliğini saptamaktadır (Hodgetts, 1999: 546):

1. Lider–ast ilişkilerinin, lider astları tarafından hangi ölçüde kabul görmektedir?
2. Görevin niteliği, astların işlerinin rutinlik derecesi ve iş tanımları ne kadar tanımlanmış ve açıktır?
3. Pozisyon gücü, liderin bulunduğu mevkide sağladığı biçimsel otorite nasıldır?

Şekil 3’de bu üç boyuttan olası sekiz kombinasyonun veya şartın türetilbileceği gösterilmektedir.



Şekil 3: Farklı Durumsal İstenebilirlik Şartlarındaki Liderlik Performansı

Kaynak: Hodgetts, 2009: 547.

Şekil 3’de, sekiz koşullu bir liderlik performans ilişkisinin şematik bir sunuşu verilmektedir ve farklı durumsal koşullarda görev ile güdülenmiş liderler yer almaktadır. Dikey eksen, grubun performansını; yatay eksen ise durumun istenebilirliğini göstermektedir. Kesik çizgiler, ilişkiye güdülenmiş liderlerin ilişki performanslarını gösterir. Astlarıyla ilişkilerinin iyi olmasına karşın, görev yapısının ve pozisyon yetkisinin zayıf olması, en iyi durumdur. Liderlerin astlarıyla ilişkilerinin zayıf, ancak görev yapılarının ve pozisyon yetkilerinin güçlü olması durumunda, performansları da iyi olacaktır. Bunların her ikisi de, orta seviyede istenebilir durumlardır.

Fiedler'in araştırmaları göstermiştir ki belirli koşullarda, hem göre ve yönelik hem de kişiye yönelik liderlik davranışları başarılı olabilir. En geçerli olan liderlik davranışının hangisi olduğu, içinde bulunulan duruma göre değişecektir. Fiedler, her zaman ve her yerde geçerli olan bir liderlik biçiminin varlığını ileri srmemekte; onun yerine belirli koşullara göre değişen liderlik tarzlarını açıklamaya çalışmaktadır (Bolat, 2008: 29).

#### **2.1.3.3.2 Amaç – Yol Yaklaşımı**

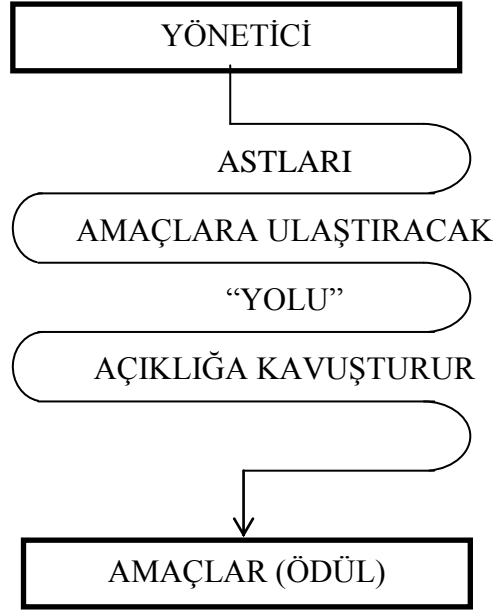
Durumsal liderlik kuramlarından olan Amaç – Yol Kuramı, 1970 yılında Robert House tarafından geliştirilmiş olup; Motivasyon kuramının bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Kurama göre, bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Koçel, 2013: 588):

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

Amaç – Yol yaklaşımına göre liderin iki önemli işlevi vardır (Güney, 2012: 377):

- Amaçları net ve açık bir hale getirerek, ödüllendirilecek davranış hakkında çalışanları bilgilendirmek;
- Çalışanları cesaretlendirip, desteklemek ve hedefe ulaşılabilmesi için dlleri artırmak.

Lider amaçları ve amaçlara götürecek yolları izleyicilerine açıklayarak onları gdlemeli ve çabalarını artırmalarını sağlamalıdır (Bass, 1990: 46).



Şekil 4: Amaç – Yol Liderlik Kuramı

Kaynak: Koçel, 2013: 589.

Amaç – yol kuramına göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir (Northcraft 1994: 365’den aktaran Zel, 2001: 115). Bunlar;

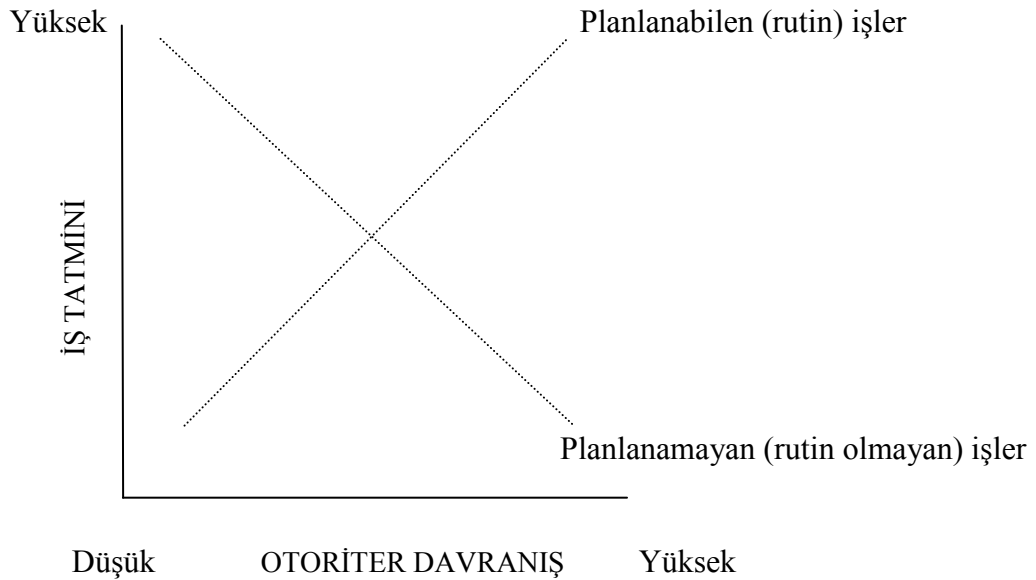
1. Yönlendirici liderlik: Yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi verir; onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar; standartların tam olarak uygulanmasını ister.
2. Destekleyici liderlik: Bu tip liderler astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir; onlara arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarfetmez; herkese eşit biçimde davranır; kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
3. Katılımcı liderlik: Katılımcı liderler, işle ilgili konularda arkadaşlarına danışır ve onların fikirlerine değer verirler.
4. Başarıya yönelik liderlik: Bu tür liderler, iddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtirler; onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Bu dört liderlik davranışının uygunluğu ise aşağıda sıralanan durumsal faktörler tarafından etkilenir (Güney, 2012: 378):

- Grup üyelerinin üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
- Grup üyelerinin kişisel özellikleri,
- Görevin niteliği.

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici (coaching) davranışı daha az benimseyeceklerdir (Koçel, 2013: 590).

İş tatmini, liderlik davranışı ve işin niteliği arasındaki ilişki Şekil 5'deki gibidir.



Şekil 5: İş Tatmini, Liderlik Davranışı ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki

Kaynak: Zel, 2001: 116.

İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişki, Şekil 5'de gösterilmiştir. Buna göre; en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu, işin özelliğine göre değişecektir. House'un modelindeki ana değişkenler, işten duyulan "tatmin" ve "rol belirsizliği" dir (Zel, 2001: 116). Bu kuram, bir liderin, yapıyı harekete geçirme ve insana ilgi boyutlarını, grup üyelerinin işten duydukları tatmini artırmak veya rol belirsizliğini azaltmak (veya ortadan kaldırmak) için kullanabileceğini belirtmektedir. Başka bir deyişle kuram, "yapıyı harekete

geçirmeyi” rol belirsizliğini azaltan unsur, “insan faktörüne ilgiyi” ise, yapılan işten duyulan tatmini artıran bir araç olarak kabul etmektedir (Bolat, 2008: 33).

### 2.1.3.3.3 Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

İzleyicileri odak noktası olarak ele alan Hersey ve Blanchard’ın durumsallık yaklaşımı; durum ile kişi veya grubun gelişme düzeyi arasında en uygun bağlantıyı sağlayan dört liderlik stilini tanımlamaktadır. Burada başarılı liderlik, doğru liderlik stilinin seçilmesine bağlı olmakla birlikte; bu izleyicilerin olgunluk seviyesi ile ilgilidir. Çünkü lideri kabul veya ret eden, izleyicilerdir. Olgunluk; insanların kendi davranışlarını yönlendirmede gösterdiği istek ve kabiliyetidir (Budak ve Budak, 2010: 95).

Hersey ve Blanchard, izleyicilerin özelliklerine odaklanarak, en uygun liderlik davranışını belirlemeye çalışmışlardır. Yaklaşımına göre, *açıklama*, *satış*, *katılım* ve *yetkilendirme* olmak üzere dört liderlik tarzı vardır. Çalışanların moral ve motivasyonu için liderlik tarzlarının hangisinin tercih edileceği çok önemlidir (Daft ve Marcic, 2008: 390). Bu dört liderlik tarzı aşağıdaki gibi açıklanabilir (Özkalp ve Kırel, 1996: 297):

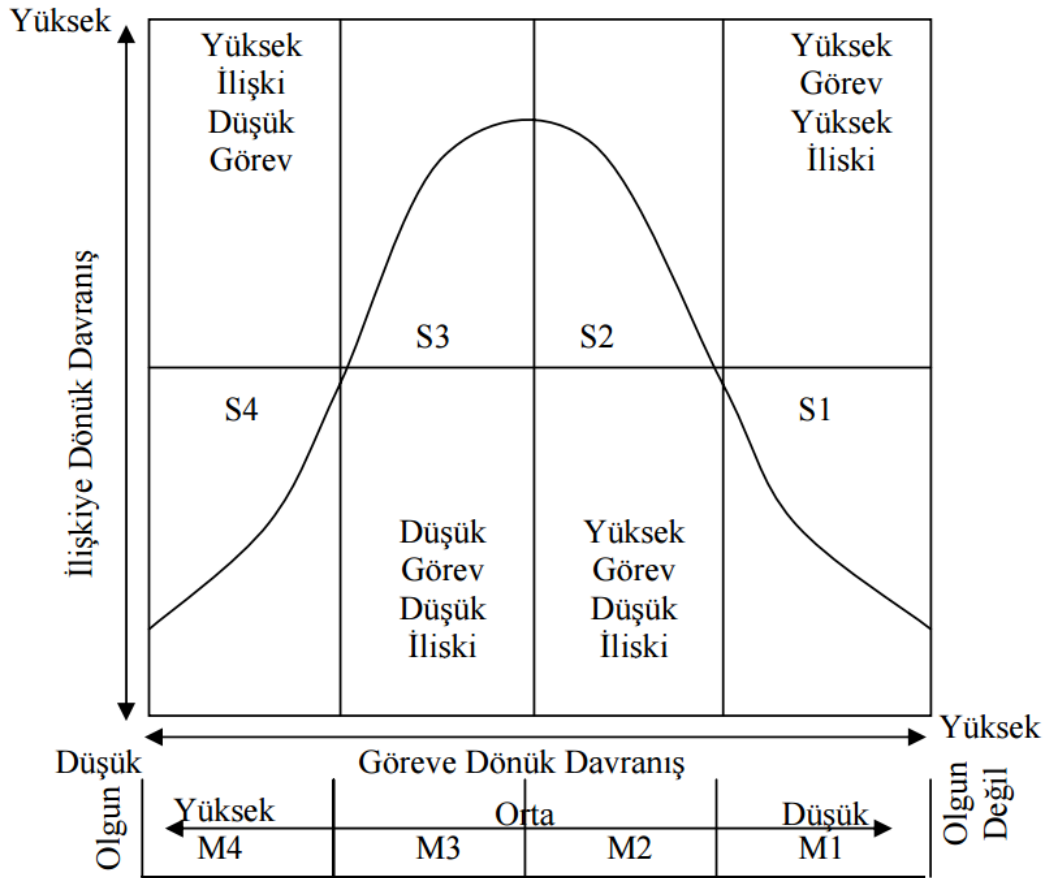
- **S-1: Açıklama;** düşük ilişki – yüksek görev odaklı liderlik tarzıdır. Lider kimin, neyi, nerede yapacağını söyler.
- **S-2: Satış;** yüksek ilişki – yüksek görev odaklı liderlik tarzıdır. Lider, hem talimat verir hem de destekler.
- **S-3: Katılım;** yüksek ilişki – düşük görev odaklı liderlik tarzıdır. Lider, kararları astlarla birlikte alır.
- **S-4: Yetkilendirme;** düşük ilişki – düşük görev odaklı liderlik tarzıdır.

Hersey ve Blanchard’ın kuramına göre astların olgunluk düzeyi dörde ayrılmaktadır. Bunlar, *emir verme* (M1), *ikna etme* (M2), *karara katma* (M3) ve *yetki vermektir* (M4) (Güney, 2012: 379);

- **M-1: Emir Verme:** Burada astların olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, astların yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır. Astların ne zaman neyi yapacağı söylenmelidir.

- **M-2:İkna Etme:** Burada astların olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.
- **M-3: Karara Katma:** Burada astların olgunluk düzeyi yüksektir. Astlar oldukça yüksek beceriye sahip olduklarından dolayı; lider, göreve daha az ama astlara daha çok ilgi göstermelidir.
- **M-4: Yetki Verme:** Astların olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, astların ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü, astlar amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterlidirler.

Astların olgunluk düzeyleri ve bu olgunluk düzeylerine uygulanması gereken liderlik tarzları Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 6: Liderlik Davranışı – Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1982: 152.

Astların olgunluk düzeyi M-1’de düşük, M-2’de düşüklüğü orta düzeyde, M-3’de orta düzeyde yüksek, M-4’de ise en yüksek düzeydedir. Kuram, olgunluk



devamlılık çizgisi üzerinde sağdan sola doğru gidildikçe, izleyicilerin olgunluk düzeylerinin artacağını varsaymaktadır. Buna göre, düşük olgunluk seviyelerinde kararlar lider tarafından verilmekte, olgunluk düzeyi yükseldikçe kararlar astların kendileri tarafından verilmektedir. Astlar en yüksek olgunluk düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duymakta; en yüksek olgunluk düzeyine yaklaştıkça lidere duyulan ihtiyaçları azalmaktadır (Güney, 2012:379).

Durumsal Liderlik Kuramlarıyla ilgili buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, kuramla ilgili; *“her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzı yoktur”* diyebiliriz. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Yalnızca durumsal özellikler söz konusudur. Duruma göre, bazen yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderlik tarzı, bazen de bireylerin kişiliğine önem veren liderlik tarzı daha etkili olabilir (Bolat, 2011: 141; Güney, 2012: 374).

#### **2.1.4 Liderlik Tarzları**

Liderlik, güç ve etkinin kullanımını kapsar. Bir liderin başkalarına yol göstermek için gücü kullanma şekli, onun liderlik türünü belirler. Liderlik tarzları bir uçta otokratik liderlik, diğer uçta serbestiyetçi liderlik olan bir süreç boyunca, Tablo 6'daki gibi sıralanmaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 233).

Tablo 6: Liderlik Tarzları

Tarzlar/Eylemler	Otokratik	Demokratik	Katılımcı
Amaç Belirleme	Lider	İzleyicilerin Görüşü Alınır	İlgili Herkesin Görüşü Alınır
Karar Alma	İzleyicilerin Katılımı Yok	İzleyicilere Danışılır, Görüşleri Alınır	İzleyicilerin Katılımı Sağlanır
İletişim	Yukarıdan Aşağıya	Yukarıdan – Aşağıya Aşağıdan – Yukarıya	Çok Yönlü
Motivasyon Türü	Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
Yetki Devri	Yok	Kısmen	Fazla

Kaynak: Özsalmanlı, 2005: 139 ve İbicioğlu vd., 2009: 5.

Aşağıda bu dört liderlik tarzı ana hatlarıyla açıklanmaktadır:

#### 2.1.4.1 Otokratik Liderlik

Otokrat sözcüğü Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, siyasal kudreti elinde bulunduran şeklinde tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 31.10.2015). Otoriter liderlik, emri altındakilere çok küçük yetkiler vererek, gücü kendinde toplayıp amaçları gerçekleştiren liderlik tarzıdır (Boone ve Kurtz, 2013: 234). Otokratik liderlik, yönetimde insandan çok göreve önem verilen klasik dönemde popüler olmuştur.

Otoriter liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Güney, 1999: 128-129; Boone ve Kurtz, 2013: 234; Vuğt vd., 2004: 2; Keçecioglu, 1998: 118; Bolat vd., 2014: 202):

- Otoriter lider, grubun amaçlarını ve politikalarını bütünüyle kendisi belirler ve astlarına karar verme sürecinde söz hakkı tanımaz.
- Otoriter liderler, baskın karakterli bir yapıya sahiptir, gücün kendisinde toplanmasını ister.

- Otoriter lider, hangi işlerin yapılacağını ve bu işlerin nasıl yerine getirileceğini kendisi belirler.
- Otoriter liderler, iş programlarını oluşturur, performans standartlarını belirler, üyelerin grup içindeki rollerini tanımlar ve çalışma ortamını en yüksek verimliliği elde edecek şekilde yapılandırır.
- Otoriter lider, kendisini grup faaliyetlerinden ayrı tutar.
- Otoriter lider, astları hakkında yaptığı olumsuz değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınır.
- Otoriter lider yalnızca emir verir ve bu emirlerin grup üyeleri tarafından yerine getirilmesini ister. Emirlerini yerine getirenleri ödüllendirir; etmeyenleri ise cezalandırır.
- Otoriter liderin yetkisi, sahip olduğu güce dayanır.
- Otoriter liderin gücü ise, ödüllendirme ve cezalandırmaya dayanır.
- Otoriter liderler, astlarla hiçbir tartışmaya girmeden kararlarını aktarır.
- Otoriter lider, ödül dağıtımında tamamen şahsi davranır, sebep göstermeden grup üyelerini eleştirir. Bu tip lider, aktif grup katılımından uzak kalır.

Otokratik liderlik davranışı, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygun görülmektedir. İzleyiciler, toplum aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderlerinden tam yetki kullanmasını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili olduğunu ve liderliği hak ettiğini düşünecektir (Eren, 2000: 438).

Otoriter liderlik biçimi, lider için güçlü bir güdü ve ödül sağlarken, aynı zamanda kararların hızlı bir biçimde alınmasını sağlar. Ancak bu tip liderlik uygulamaları aşırıya kaçtığında ve olumsuz motivasyon araçlarına sıklıkla başvurulduğu durumlarda insanlarda olumsuz duygular geliştirir. Otoriter ortamlarda, psikolojik doyumsuzluk, moral düşüklüğü ortaya çıkar ve çatışmaların önüne geçmek zordur (Budak ve Budak, 2010: 85). Ayrıca otokratik liderliğin başarılı olabilmesi için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 105).

#### 2.1.4.2 Demokratik Liderlik

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, demokratik sözcüğünün kelime anlamı, demokrasiye uygun şekilde açıklanmaktadır. Demokrasi ise, halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi şeklinde tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 31.10.2015). Demokratik liderlik, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Demokratik liderlik, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışıp, onların fikirlerini alarak iş yapan liderlik tarzıdır (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 105).

Demokratik liderlerin özellikleri ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Güney, 1999: 121-122; Boone ve Kurtz, 2013: 235; Woods, 2005; Özmen, 2009: 15; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75):

- Demokratik liderlik astları karar verme sürecine dahil eder.
- Demokratik lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmektedir.
- Demokratik lider, çalışanların katkılarını merkeze alır.
- Demokratik liderlikte, izleyiciler işler hakkında fikir sahibidir. Çünkü iletişim iki yönlüdür.
- Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlarını grubun kararlarına göre yönlendirir.
- Demokratik lider, yetki devri yapar, çalışanların fikrini alıp katılıma teşvik eder.
- Demokratik liderlikte, astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar.
- Demokratik liderlikte, kararlar ortak alındığı için kararlar tüm çalışanlarca benimsenir böylece daha sağlıklı bir işleyiş söz konusu olur.
- Grup politikası, liderin grup üyelerini tartışmaya teşvik etmesi sonucunda belirlenir.
- Demokratik liderlikte merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler bir sosyal grup olarak hareket etmektedir.
- Demokratik lider, tartışma öncesinde grup üyelerine konu hakkında genel bilgiler verir. Teknik bilgi için en az iki seçenek sunar ve seçim işini grup üyelerine bırakır.
- Sorumluluğun dağılımı ve iş bölümünün oluşturulması, gruba bırakılmıştır.
- Demokratik lider, yargılama ve eleştirilerinde nesnel olmaya çalışır.

- Demokratik lider, cezalandırıcı değil ödüllendiricidir.
- Demokratik lider, bütün konularda grup üyelerine güven verir.
- Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hissederler.

Demokratik liderlik tarzı, astların da lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip karar alma aşamasında aktif olmasını sağlar; böylece daha sağlıklı kararlar alınabilir (Eren, 2000: 439). Ayrıca, fikir geliştirme ve tartışmalara açık olan gruplarda bireylerin yaratıcılık düzeyi artmakta ve dolayısıyla da örgütler yenilikçi bir yapıyla piyasalarda mücadele güçlerini artırmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 89). Ancak özellikle kriz durumları gibi hızlı karar alınması gereken durumlarda zaman kayıplarına neden olması, demokratik liderliğin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir (Eren, 2000: 439).

#### **2.1.4.3 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Bırakınız yapınlar bırakınız geçsinler ve izleyicilerine tam serbestlik tanıyan liberal liderlik davranışı otokratik liderlik davranışının tam tersi bir anlayışla tanımlanmaktadır. Lider ile izleyiciler arasında etkileşim ve ortak hareket etme en alt düzeydedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 183). Tam serbesti tanıyan liderler, astlara bir hedef gösterir ve astları kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakır (Şafaklı, 2005: 135). Bu tip liderler en düşük seviyede kontrole inanırlar ve astlarının kendi kararlarının çoğunu almasına olanak tanırlar. Tam serbesti tanıyan liderler, astlarıyla durumun gerektirdiği kadar iletişim kurarlar (Boone ve Kurtz, 2013: 235). Bu nedenle tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadır. Tam serbestiyetçi liderlikte, liderin asıl görevi izleyicilere kaynak sağlamak ve iş ile ilgili sorunları çözmektir (Özmen, 2009: 16).

Tam serbesti tanıyan liderlik, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp yürütme ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirir (Eren, 2000: 439). Ayrıca plan ve politikalar, astlar tarafından serbestçe belirlendiği için benimsenmeme gibi bir sorun yoktur. Tam serbesti tanıyan liderliğin bir diğer yararı; izleyicilerinin kendilerini yetiştirip, sorunlarına en iyi çözüm yolu bulma konusunda güdülenmelerini sağlamalarıdır. Böylece onları gerekli gördükleri zaman

istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, varsa yeni fikirlerini anlayabilmekte ve en uygun kararları alabilmektedir (Budak ve Budak, 2010: 91).

Tam serbestiyeti tanıyan liderlik tarzında, lider ile izleyiciler arasında etkileşim ve ortak hareket etme en alt düzeydedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 183). Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, grup içi anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru gitmesine (Eren, 2000: 440), bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasına yol açabilir ve tembel olan ve işten kaytarmanın yollarını arayan kimselerin karmaşa ve anarşiyi artırmalarına, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmalarına ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma vb. olumsuzlukların artmasına neden olabilir (Budak ve Budak, 2010: 91).

### **2.1.5 Liderlik Kuramlarında Yeni Paradigma**

Zaman içinde Özellikler Kuramı ve Davranışsal Liderlik Kuramlarına çok sayıda eleştiri gelmiş; bunun sonucunda her durum için en iyi tek tip liderlik tarzı olamayacağını savunan “Durumsal Liderlik Kuramları” geliştirilmiştir. Ancak günümüzde dahi liderlikle ilgili fikir birliğine varılamadığından bu konuyla ilgili araştırmalar konuya farklı bakış açılarıyla devam etmiştir. Örneğin Burns liderliğe farklı bir açıdan yaklaşmış ve liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da birlikte oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmek (Burns, 1978: 425).olarak açıklamıştır. Bass ise Burns tarafından dönüştürücü lider olabilmeyi sağlayan unsurlardan biri olarak kabul edilen karizmayı, dönüştürücü liderliği sağlayan bir unsur değil, dönüştürücü liderliğin bir sonucu olarak görmüştür (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 92).

Bu bölümde liderlikle ilgili devam eden araştırmalar sonucunda sıkça duyduğumuz etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir.

#### **2.1.5.1 Etkileşimci liderlik**

Bass, liderlikle ilgili yapılan açıklama ve sınıflamaların yetersiz kaldığını öne sürmüş ve etkileşimci liderliği; liderlerin astlarından ne beklediklerini açık bir biçimde belirten, kendilerinden beklenen performansı göstermeleri halinde nasıl bir ödül alacaklarını açıklayan lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985: 12). Kurama göre

lideri izleyenler, onun umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive olurlar ya da onun olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya yöneltirler. Bu liderlik modelinde, liderler yerine getirilmesi gereken işlerin izleyiciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre tepki göstermektedirler (Taslak, 2008: 127). Etkileşimci liderler, astlarının daha çok çaba sarfetmeleri için yetkilerini para ve statü verme biçiminde kullanırlar (Eren, 2000: 440).

Burns'e göre etkileşimci liderlik, liderle izleyicileri arasındaki etkileşimden meydana gelir ve bu liderlik, bürokrasiye, otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır. Buna göre, etkileşimci lider, iş yerinde iş standartlarına uyulan, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışılan ve astların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirildiği, aksi halde cezalandırılacakları bir yönetim tarzına sahiptir. Bu liderlik tarzında, astların sorumlulukları, liderin onlardan beklentileri, astların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Bolat, 2008: 49).

Etkileşimci liderler, astlarının süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek için iş yapma ve yaptırma yolunu tercih ederler; astlarının yenilikçilik ve yaratıcılıklarıyla çok az ilgilenirler. Bu tür liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve gelecek nesillere bırakma açısından çok etkin hizmette bulunurlar. Ancak bu liderlik davranışında, yaratıcılık ve yenilik azdır; bu nedenle bu liderlik tarzı durgun işletme yapısı ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütler için daha uygundur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Etkileşimci liderler, astlarının alt düzey gereksinmelerini karşılamaya yönelirler ve bu gereksinmeleri karşılamaya yönelik olarak sağlanan ödüllerde astların performans düzeyleri önemli bir rol oynar. Eğer, izleyiciler kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşamazlarsa, bu başarısızlıklarının niteliğine bağlı olarak değişik cezalarla karşılaşılırlar (Budak ve Budak, 2010: 106).

Etkileşimci liderlik davranışları; *şarta bağlı ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik* olarak dörde ayrılır (Bass, 2003: 44). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Zerengök, 2005'den aktaran Bolat, 2008: 50):

- **Şarta Bağlı Ödüllendirme ya da Cezalandırma:** Şarta bağlı ödül boyutu, liderin, önceden belirlenen ve tanımlanan hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına somut ödüller vermesini ifade etmektedir. Burada ödüller, genellikle parasal ya da statü verme şeklinde olmaktadır. Liderler astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları durumunda ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu anlayış içinde çalışanlar, işlerini ya da görevlerini, kendilerinde beklenen şekilde yerine getirmiş olmak ve bunun karşılığında ödül almak için yaparlar. Bu tarz liderlik anlayışına sahip olan yöneticiler ise, astlarının yaptıklarını gözlemler, onlara sürekli geri bildirim verir ve başarılarını takdir ederler.
- **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Bu boyut, liderlerin örgütte herhangi bir sorun ya da hatanın meydana çıkması durumunda harekete geçmesini ifade eder. Burada işlerle ilgili olarak standartlar belirlenmiştir ve liderler bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Müdahale halinde ise lider, yıkıcı eleştirilerde bulunabilir, cezalandırabilir, hatta sorunun boyutuna göre hatayı yapanı işten çıkarabilir. Bu nedenle bu anlayışa sahip liderler, olağanüstü bir durum olmaması halinde harekete geçmemeyi tercih ederler.
- **Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Bu boyutta liderler, serbest bırakıcı liderlik yapılması anlayışına sahiptir. Başka bir deyişle bu boyut, herkesin yerine getirdikleri görevlerde serbest bırakılması, onlara pek karışılmaması durumunu ifade etmektedir. Bu anlayışta, bir sorunla karşılaşıldığında, bunu çalışanların kendi kendilerine çözmesi beklenir.

### 2.1.5.2 Dönüşümcü Liderlik

İlk kez Burns tarafından 1978 yılında etkileşimci liderlik kavramı ile birlikte ortaya atılmıştır. Kavram olarak dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemde, Dowton (1978), Burns (1978) ve izdaşları tarafından, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, özellikle irade, öz-güven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durulmuştur. Bass (1985) bunlara, aile değerleri, güçlü anneler, içsel çatışmanın yokluğu, rol modelleme (model oluşturma), yetişkinlik deneyimleri, güç kullanımına dönük yaklaşımlar, heyecan, hırs ve idealler gibi çeşitli olasılıkları da eklemiştir (Bolat ve Seymen, 2003: 63). Dönüştürücü liderlik tarzında



liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerine vizyon kazandırabilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Kunhert ve Lewis, 1987: 650).

Dönüşümcü liderlik, ilgili yazında aşağıdaki şekillerde tanımlanmıştır;

- Dönüşümcü liderlik, astlarına vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483).
- Dönüşümcü liderlik tarzı, astlarının ihtiyaçlarını, değerlerini, inançlarını değiştiren liderlik tarzıdır (Luthans, 1995: 357).
- Dönüşümcü liderlik, izleyicilerine vizyon yükleyen, onları değişime açık hale getiren liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik anlayışına sahip liderler, izleyicilerinin değişime yönelik yaptıkları işlere değer verirler ve onların motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışırlar (Basu ve Green, 1997: 478).
- Dönüşümcü liderlik, örgüt içinde ideal bir durum için vizyon oluşturabilme yeteneğine sahip liderlik tarzıdır (Ackhoff, 1999: 201).
- Dönüştürücü liderlik, amaçlanan başarıya ulaşmak için, karşılıklı ödüllendirme ve teşvik sisteminin ötesinde bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderlik, entelektüel açıdan teşvik etmeyi ve örgütsel amaçlar (misyon, vizyon) için astların kendi kişisel amaçlarının ötesine geçmelerini özendirme içeren bir yaklaşımdır (Düzer, 2012: 233).

Kuhnert ve Kewis (1987) dönüştürücü liderlere, “örnek oluşturan” şeklinde kendi tanımını vurgulayarak yaklaşmış; Bennis ve Nanus (1985) liderlik yeteneğinin vizyon olarak genişletilmiş bir misyon haline geldiğini vurgulamış; House ve Shamir (1993), izleyicilerde “kendine güven”in geliştirilmesi yeteneği üzerinde durmuş ve Avolio (1994), ebeveyn davranışları, erken yaşta eğitim ve diğer gelişim unsurlarının dönüşümcü liderlik üzerindeki önemine işaret etmiştir. Bass (1985), etkileşimsel liderlerin örgütsel sınırlar içinde çalışmalarına karşın, dönüşümcü liderlerin örgütsel sınırları değiştirmeye uğraştıklarını belirtmiştir (Bolat ve Seymen, 2003: 63).

Dönüşümcü lider, astlarına vizyon kazandırır; kazandırdığı bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar katar; örgüt kültüründe değişimler yaparak

astların potansiyel güçlerini keşfetmesini ve kendilerine güvenmesini sağlar. Dönüşümcü lider, astlara sorumluluk yükleyerek becerilerini geliştirmelerini ve başarılarını artırmalarını sağlar (Eren, 2001: 483).

Dönüşümcü liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Keçecioglu, 1998: 30):Dönüşümcü liderler, değişimin temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler; yürekli ve cesurdurlar; insanlara inanırlar; örgütsel değerleri sürdürürler; bir ömür boyu öğrencidirler; karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler; ileri görüşlüdürler.

Bass'a göre, dönüşümcü liderin sahip olması gereken temel özellikler; karizma, ilham kaynağı olma, kişiselleştirilmiş ilişki ve entelektüel uyarım sağlamadır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

#### **a. Karizmatik (İdealleştirilmiş Etki) Olma**

Karizma; astların, liderlerinin sahip olduğuna inandığı olağanüstü özelliklerdir. Bu olağanüstü güçlere sahip olan lider, astlarını derinden etkiler ve aralarında güçlü bir bağ oluşur (Bass, 1990: 218). Karizma sahibi olan lider, astlarını etkileyerek onların saygısını ve güvenini kazanır; böylece astların davranışlarını etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar (Bolat, 2008: 57). Karizmatik olan liderler, içinde bulunulan durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek, izleyicilerinde kabul edecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler (Zel, 2001: 152).

Karizma, dönüşümcü lider için vazgeçilmez temel bir özelliktir. Çünkü dönüşümcü liderler, bir vizyon çerçevesinde topladıkları izleyicilerinden yüksek performans göstermelerini beklerler ve astlarının alışkanlıklarını bu doğrultuda dönüştürmeyi hedeflerler (Budak ve Budak, 2010: 113).

#### **b. İlham Kaynağı Olma**

İlham kaynağı olma, amaç ve misyona dair açık mesaj göndermedir (Bass, 1990: 218). Esin verme ya da esinlendirme olarak da adlandırılan ilham kaynağı olma, aynı zamanda karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir (Bolat, 2008: 58). Lider astlarına ilham vererek, astların beklentilerini yüksek düzeye çeker;

böylece onların genelde gösterdiklerinden daha fazla gayret göstermelerini sağlamış ve güç ve enerjilerinin tümünden yararlanmış olur (Güney, 2012: 398).

### c. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım ile süreçler yerine fikirlere ilgi göstermek anlatılmaktadır (Bass, 1990: 218). Entelektüel uyarım, liderin kendini izleyen kişileri sorun çözüme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik etmesidir. Dönüşümcü liderler, astların bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratırlar (Bolat, 2008: 59); böylece astların mevcut durumu değerlendirmelerini, vizyonlarını oluşturmalarını ve uygulama esaslarını belirleme gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlarlar (Güney, 2012: 398).

### d. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi; liderin, astlarıyla birebir ilişki kurması, empatik düşünmesi ve onlarla yüksek beklentiler ve motivasyon oluşturacak misyon ve amaçlar yüklemesidir (Bass, 1990: 218). Dönüşümcü liderliğin bu boyutu, liderin, izleyenlerin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirmesidir. Burada, izleyenleri daha çok örgüt çalışanlarının oluşturduğu söylenebilir. Lider, yönlendirdiği grubun her bir üyesini birey olarak ele alır, onların kişisel gereksinimleri ile tek tek ilgilenir, uygun olduğu sürece bu gereksinimlerini karşılar ve böylece onların potansiyelini ortaya çıkarır (Bolat, 2008: 59).

Dönüşümcü liderlik, aşağıda açıklanan üç aşamada gerçekleşmektedir (Eren, 2008: 484):

- **Değişim İhtiyacı Gerekliliğinin Fark Edilmesi:** Dönüşümcü lider, önce örgütün değişime olan ihtiyacını fark eder ve örgüt yöneticilerini bu ihtiyacın gerekliliğine ikna etmeye çalışır.
- **Yeni Bir Vizyon Yaratmak ve Paylaşmak:** Değişime olan ihtiyacın kabul edilmesinden sonra, dönüşümcü lider, astlara bir vizyon yükleyerek değişimin yönünü ve varılacak hedefi açıkça belirtmeye çalışır.

- **Değişimi Kurumsallaştırmak:** Dönüşümcü lider, çalışanların değişime direnç göstermemeleri için, değişimin onlar tarafından içselleştirilmesini sağlar.

Küreselleşmenin etkisiyle, günümüzde ulusal pazarlar sınırları aşarak uluslararası hale gelmekte; bu durum ise, örgütlerin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle mücadele etmesini zorunlu kılmaktadır. Böylesine yoğun rekabet ortamında, işletmelerin başarıya ulaşmasının en temel şartı ise değişimlere ayak uydurabilmesidir. Bu durum dönüşümcü liderlik davranışının ne denli önemli olduğunun kanıtıdır. Dönüşümcü lider, değişimin gerekliliğini görüp, değişimi önce kendisi içselleştirip sonra çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlayarak, örgütte değişime yönelik bir vizyon ve misyon yaratır.

Ulu önderimiz Mustafa Kemal Atatürk, dönüşümcü lider olarak gösterilebilecek en güzel örneklerdendir. Atatürk, ileri görüşlülüğü sayesinde değişime olan gerekliliği görmüş, halkına inanıp motive etmiş, onlara ilham kaynağı olmuş, değişime dönük misyon ve vizyon katarak gerçekten büyük bir değişimin liderliğini üstlenmiştir.

### **2.1.5.3 Dağıtımçı Liderlik**

Liderliğin paylaşılmasına ilişkin ilk fikirler 1950 ve 60'lar dönemine rastlamaktadır. O dönemde bu fikir, ilk olarak sosyal psikologlar arasında ve iş yönetimi alanlarında dillendirilmeye başlanmıştır. Bu dönemdeki çalışmalarda dağıtımçı liderlik ifadesi kullanılsa da, ele alınan fikirler ve bakış açıları bugünkü dağıtımçı liderlik yaklaşımının temellerini oluşturmuştur (Aslan ve Bakır, 2014: 122). Kuramla ilgili ilk çalışma Gibb tarafından 1954 yılında yapılmıştır. Gibb "Leadership" adlı makalesinde, liderliğin izleyiciler arasında dağıtıldığı görüşünü savunmuştur.

Dağıtımçı liderlik, liderin sahip olduğu gücün tamamını kendisinde toplamak yerine; gücün izleyicilerle paylaşılması anlamına gelmektedir (Yukl, 2010: 503). Bu nedenle kararlar yalnızca yönetici tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından ortakça alınır (McCarthy, 2010). Heck ve Hallinger'e (2009) göre ise dağıtımçı liderlik, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin içerisinde yer aldıkları katılımcı ya da işbirliğine dayalı bir karar alma sürecidir. Bu bağlamda son yıllarda okulların

katılımcı bir anlayışa dayalı olarak yönetilmesi gerektiği düşüncesi de çeşitli çevrelerce savunulan bir görüş haline gelmiştir (Smylie, Lazarus ve Conyers, 1996; Özdemir, 2012: 579).

Gronn'a (2000) göre dağıtımcı liderlik; uyum, birleşme ve ittifak kavramlarıyla tanımlanır. Birlikte çalışan bireylerin deneyim ve tecrübelerinin bir havuzda toplandığını ve bunların bir araya geldiğinde bireysel faaliyetlerinden daha fazla çıktı elde ettiklerini savunur. Dağıtımcı liderlik, diğer liderlik stillerine göre daha demokratiktir ve liderliğin birçok çeşitliliğini içermektedir. Bunlar; *biçimsel liderlik rollerinin dağıtımı, izleyiciler arasında performans ödevlerinin dağıtımı ve etkinin dağıtımıdır*. Bu nedenle dağıtımcı liderlik, güven temeline dayanır (Taşdan ve Oğuz, 2013: 105).

#### **2.1.5.4 Otantik Liderlik**

Otantiklik “kendini bilmek, yani kendi deneyimlerine bağlı olarak duygu, düşünce, ihtiyaç ve isteklerini bilip kendini doğru bir şekilde ifade edebilmek”tir (Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005). Otantikliğin özü insanın kendisini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima net-doğru olabilmesidir. Diğer bir deyişle “birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir” (Erickson, 1994'den aktaran Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Otantik liderlik, 1970'lerin sonlarında kavramsallaştırılmaya başlanmış ve pozitif liderlik çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak ortaya çıkmıştır. George (2003), liderlik ve özellikleri hakkında yıllarca gerçekleştirdiği çalışmaların ardından liderliğin, otantiklikle başlayıp bittiğini savunmakta ve otantik liderliği, “kendi olmak” şeklinde tanımlamaktadır. Shamir ve Eliam (2005), otantik liderliğin pek çok çalışmada, değerleri ve inançları hakkındaki netliği yansıtan öz bilgiye ve kişisel bir bakış açısına sahip olan kişiler olarak tanımlandığını belirtmektedir (Gül ve Alacalar, 2014: 541). Otantik liderlik, Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından ise “kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler”dir şeklinde tanımlanmıştır.

Otantik liderler, kendilerinin ve başkalarının etik değerleri ve ahlaki yaklaşımları ile yeteneklerinin farkında olan, kendine güvenen, iyimser ve sorun çözen kişilerdir (Yıldız, 2014). Otantik liderlerin izleyicilerini etkilemede kullandığı en temel unsur güvenilirliğidir. Otantik liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Bu nedenle, yakın ilişkilerinde duygularını ve düşüncelerini paylaşmak için daha yüksek seviyede dürüstlük, açıklık ve isteklilik gösterirler (Gardner vd, 2005: 358; Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168).

Otantik liderlik unsurları; “*bireysel farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış ve dengeli davranış özellikleri*”dir. *Bireysel farkındalık*, liderin güçlü ve zayıf yönlerinin, duygu, düşünce ve isteklerinin farkında olmasıdır; *ilişkisel şeffaflık*, liderin duygu, düşünce ve isteklerini açıkça belirtmesini; *dengeli davranış*, liderin tüm kararlarını tarafsız alabilmesi için analizlerini tarafsız yapmasıdır; *içselleştirilmiş ahlaki bakış* ise bu tarafsız analizler sonucunda doğru kararlar almasıdır (Gardner vd., 2005; Luthans ve Avolio, 2003; Tütüncü ve Akgündüz, 2014).

#### **2.1.5.5 Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk kez Greenleaf (1977) tarafından Herman Hesse'nin “Doğu’ya Yolculuk” kitabından ilham alarak “Hizmetkâr olarak lider” adlı eserinde tanıtılmıştır. Büyük lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiği vurgulanmıştır (Akyüz ve Eren, 2013: 194). Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayıştır. Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin kendisini herhangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir (Bakan ve Doğan, 2012: 2). Doğan’ın yolculuk kitabında hikâyenin başkarakterleri Leo, manevi bir yolculuğa çıkmış olan bir grubun hizmetkârıdır. Leo gruptaki herkese gösterdiği ilgili tavrı ve destek verici davranışları ile herkesi etkilemektedir. Hikâye, Leo’nun aniden ortadan yok olması, grubun lidersiz kalması ve Leo’nun gizli liderliğinin ortaya çıkışı ile sonuçlanmaktadır (Öner, 2008; Balay vd., 2014: 230).

Hizmetkâr liderlik, izleyicilerde bulunan en iyi yönleri ortaya çıkarmaya dayalı bir temel oluşturmaktadır. Liderler bire bir iletişim ile izleyicilerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve arzularını belirlemeye çalışır. Bu bilgileri edindikten

sonra ise potansiyellerine erişmeleri için onlara destek olur ve kendilerine güvenlerini yükseltir (Liden vd., 2008: 162'den aktaran Duyan ve Dierendonck, 2014: 4). Hizmetkar lider, izleyicilerini kendine benzetme çabası göstermez. Yolculuğu kendi içindedir. Kendi kendini eleştirir, başkalarından önce kendine çeki düzen vermeye çalışır. Greenleaf'e (1998) göre hizmetkâr lider, empati kurabilen, izleyicisini etkin dinleyen, duygusal destek sağlayan, izleyicilerinin gelişimine önem veren, yapacakları işe inanmalarını ve kendilerini bir topluluk gibi hissetmelerini sağlayabilen bir kişi olmalıdır (Balay vd., 2014: 231). Spears (1995) Greenleaf'ın yazdıklarından yola çıkarak hizmetkâr liderliğin hizmetkâr liderliğin on özelliğini listelemiştir. Bunlar; *dinleme*: hizmetkâr liderler söylenenleri iyi algılayarak dinlerler ve grubun isteklerini belirlerler; *empati*: hizmetkâr liderler empati kurarak diğerlerini anlamaya çalışırlar; *duygusal iyileştirme*: kendilerini ve izleyicilerini duygusal olarak iyileştirme ve bir bütün yaratma potansiyelleri vardır; *farkındalık*: Greenleaf (1977) bu kavramı “Kesin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız” şeklinde tanımlar; *ikna*: hizmetkâr lider, örgütte karar alınırken konumsal yetki yerine ikna kabiliyetine inanır; *kavramsallaştırma*: bulunduğu günün ötesini düşünür ve yeteneklerini büyük hayallerle pekiştirir; *öngörü*: hizmetkâr lider önceden sezme yeteneğine sahiptir; *sorumlu yöneticilik*: önceliği başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaktır; *insanların gelişimine adanma*: izleyicilerinin kişisel, profesyonel ve manevi gelişimlerine adanırlar; *birlik oluşturma*: toplulukların ve birliklerin önemine inanırlar (Duyan ve Dierendonck, 2014: 5-6).

#### **2.1.5.6 Uyumlu (Resonance) Liderlik**

İnsanlar sağlıklı yaşamak, hayattan zevk almak ve verimliliklerini artırmak için çevreleriyle pozitif etkileşim oluşturma ve bu etkileşimi sürdürme ihtiyacı duyarlar (Baumeister ve Leary, 1995; Boyatzis vd., 2011: 261). Lewis, Amini ve Lannon'a (2010) göre, uyumlu liderler izleyicileriyle ve izleyicilerin birbirleriyle olan psikolojik farklılıklarının uyumlaştırılmasını sağlar. Böylece bireyler arası pozitif etkileşim sağlanmış olunur (Boyatzis vd., 2011: 261). Boyatzis'e (2011) göre uyumlu liderler bireylerdeki tüm potansiyeli harekete geçirirler; uyumlu olmayanlar ise olumsuz bir ortamın yaratılmasına neden olurlar.

Uyumlu liderlik, duygusal, finansal, sosyal, kültürel ve çevresel zekanın kullanılarak izleyicileri motive etmeyi, desteklemeyi ve bu yolla istenilen en iyi

çıkıya ulaşmayı sağlar (Boyatzis ve McKee, 2005; Cummings, 2004). Uyumlu liderlik, diğer liderlik tarzlarından duygusal zeka faktörü bakımından farklılaşmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002; Laschinger vd., 2014: 7). Duygusal zeka, bireyin kendisinin ve çevresindeki diğer kişilerin duygularını yönetme becerisidir (Goteman vd., 2002). Squires vd.'ne (2010) göre yüksek seviyede duygusal zekaya sahip olan liderler, empati kurma yoluyla çevresindeki insanları etkilerler. Böylece onları yöneterek güç elde ederler, güvenilir ilişkiler kurarlar ve ideal örgüt iklimi oluştururlar (Bawafaa vd., 2015: 612). Uyumcu liderler, vizyonerdirler, izleyicilerine koçluk yaparlar ve demokratiktirler. Dahası bu tarz liderler izleyicileriyle karşılıklı pozitif duygular geliştirirler; uyumsuz liderler ise, izleyicilerine olumsuz duygular beslerler (Laschinger vd., 2014: 7). Ayrıca duygusal zeka seviyesi yüksek olan uyumlu liderler, öz ve sosyal farkındalığa sahiptirler ve iç kontrol odaklıdır. Uyumlu liderler, zamanla duygusal zekalarını ne zaman ve nasıl daha iyi kullanacaklarını öğrenirler (Laschinger vd., 2014: 7).

## **2.2 Liderlik Araştırmalarında Yeni Bir Boyut Olarak Örtük Liderlik**

Bu bölüme kadar, konuya ilişkin açıklamalarda, akademisyenler tarafından liderlikle ilgili fikir birliğine varılamadığı ve değişik tanımlamalar getirildiği görülmektedir. Ancak yazında araştırmalar aynı ulusal kültüre sahip insanların aslında liderlik ile ilgili genel olarak bir fikir birliğinde olduklarını, zihinlerde yatan belirli liderlik prototipleri olduğunu ve insanların karşısına lider olarak çıkmak isteyen kişinin ancak bu prototiplere uyduğu sürece lider olarak kabul edilebileceğini göstermiştir. Bireyler, zihinlerinde yatan liderlik prototiplerini açıklamayı amaçlayan, “örtük liderlik kuramları” olarak isimlendirilen bilişsel yapılar aracılığıyla karşısındakileri lider ya da lider olmayan şeklinde sınıflandırır (Türetgen ve Cesur, 2010: 52).

Örtük liderlik kuramı, izleyicileri esas alarak, her insanın zihninde ideal bir liderlik modeli olduğunu, bu modellerin içinde bulunduğu toplumda genel olarak benzerlik gösterdiğini ve değişik etkenlerden dolayı farklılaşabileceği düşüncesine dayanır (Eroğluer, 2014: 114).

Örtük Liderlik Kuramı'na göre, insanların zihninde belirli liderlik prototipleri vardır. İnsanlar belirli koşullarda bu prototipler sayesinde liderin hangi özelliklere



sahip olması gerektiği hakkında fikir sahibi olurlar. Bu bilişsel yapı sayesinde insanlar, karşısına lider olarak çıkmak isteyen kişileri “lider” ya da “lider olmayan” şeklinde sınıflara ayırır ve örtük liderlik prototiplerine uyan kişileri lider olarak konumlandırırlar (Lord vd., 1982; Lord vd., 1984). Başka bir anlatımla, liderliğin, kişiye izleyiciler tarafından verilen bir ödül olduğu söylenebilir (Werner, 1993: 17).

Geleneksel liderlik kuramları, lider ve lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Ancak örtük liderlik kuramı, yalnızca lidere değil izleyicilere de odaklanmaktadır (Ramirez, 2014: 24). Böylece liderlik konusunda önemli bir eksiklik giderilmiştir. Örgütler, çalışanlarının zihninde yatan liderlik prototiplerini bilip, bu prototiplere uygun liderleri tercih ederlerse çalışanlar lideri benimser ve motive olur. Bu durum, örgütte verimliliğin artmasını ve etkinliği sağlar. İzleyiciler açısından konuya odaklananlar arasında yer alan Lord, Foti ve De Vader (1984), Liderlik Kategorizasyon Kuramı'nı geliştirmişler ve sosyal – bilişsel açıdan liderliği açıklamaya çalışmışlardır. Lord ve diğerleri (1984), genel bir bilgi işleme süreci kuramı olan Rosch'un (1978) kategorizasyon kuramını liderlik alanına uygulamışlardır. Rosch'a göre tüm organizasyonların en temel görevlerinden biri, çevreyi kategorilere göre sınıflamak, böylece dış dünyayı basitleştirmektir (Türetgen ve Cesur, 2010: 54).

### **2.2.1 Örtük Liderlik Kuramına Temel Teşkil Eden Sosyal Psikoloji Kuramları**

Liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda bilimsel araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Ancak özellikle 1980'li yıllara kadar yapılan araştırmalarda, lider ve izleyicileri arasında yaşanan etkileşimlerde bilişsel süreçlere yeterince önem verilmediği görülmektedir.

İzleyicileri liderlik sürecine dahil etmeyen kuramlara eleştirel tarzda yaklaşan Brown ve Lord (2001) gibi araştırmacılar, bugüne kadar yapılan liderlik araştırmalarını iki gruba ayırmaktadırlar: Yazarlara göre, birinci grupta yer alan Bass (1985) ve Stogdill (1963) popüler ve çağdaş liderlik yaklaşımları, bireylerin algılama ve bilişsel süreçlerini net bir şekilde ele almazlar; daha çok etkili liderlerin özelliklerini ve davranış biçimlerini tanımlamaya ve davranışsal ölçüm araçları geliştirmeye yoğunlaşmışlardır. Bunun yanı sıra, bu araştırmacılar ikinci gruba dahil ettikleri liderlik kategorizasyon ve algılama sürecini, günlük yaşamda liderin astları

üzerindeki etkileri ve astların liderle ilgili yargılarını anlamada temel mekanizma olarak görmektedirler (Kızıloğlu, 2011: 4).

Bu bölümde, birçok faktörün etkisiyle insan zihninde şekillenen liderlik modellerinin işleyişini açıklamak üzere, “Yükleme Kuramı” (Heider, 1958), “Liderlik Yükleme Kuramı” (Calder, 1977), “Kategorizasyon Kuramı” (Rosch, 1978), “Liderlik Kategorizasyon Kuramı” (Lord, Foti ve Phillips, 1982; Lord, Foti, ve Devader, 1984) ve “Bilgi İşleme Kuramı” (Lord ve Maher, 1993) ana hatlarıyla incelenecektir. Çünkü kategorizasyon ve yükleme kuramları, bireyin diğerlerinde gözlemediği özelliklerin veya davranışların lidere ilişkin olup olmadığı şeklindeki çıkarımlarına dair süreci açıkladığından, örtük liderlik teorilerinin dayandırıldığı temel kuramlar olarak kabul edilmektedir (Sorbo, 2006: 15; Kızıloğlu, 2011: 5).

Tablo 7: Örtük Liderlik Kuramına Temel Teşkil Eden Kuramlar

Yazar	Kuram
Heider, 1958	Yükleme Kuramı
Calder, 1977	Liderlik Yükleme Kuramı
Rosch, 1978	Kategorizasyon Kuramı
Lord vd., 1984	Liderlik Kategorizasyon Kuramı
Atkinson ve Shiffrin, 1968	Bilgi İşleme Kuramı

Tarafımızca düzenlenmiştir.

### 2.2.1.1 Atf Yüklem Kuramı ve Liderlik Yüklem Kuramı

Yüklem Kuramı, ilk kez 1958 yılında Heider tarafından geliştirilmiş olup; daha sonra Kelley, Weiner ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, insanlar olaylar hakkında öngöründe bulunma ve çevreyi kontrol etme ihtiyacından ötürü, karşılaştıkları insan davranışlarını önceden anlamaya yönelik tahminlerde bulunurlar (Heider, 1983: 141).

Kuram, insanların bir durum karşısında gösterdikleri tepkilerin altında yatan nedenleri açıklamaya çalışmaktadır. (Settle ve Golden, 1974: 181). Yüklem kuramına göre insanlar çevresini kontrol etmek için güdülenmişlerdir. Yüklem kuramı, insanların davranışlarıyla ilgili çıkarımlar yaparak, insanların kendilerini ve çevresindeki diğer insanları daha iyi tanımasını sağlar (Spilka vd., 1985: 2). Buna

göre, insanlar çeşitli sonuçlara nasıl ulaşıldığıyla ilgili genellemeler yapmak için, davranış sebeplerini sistematik olarak değerlendirirler (Heider, 1958: 138) ve geçerli bir neden buluncaya kadar, gözledikleri her olayın sebebini anlamaya çalışırlar (Duman, 2004: 6).

Yükleme kuramı, bireylerin önce nedenleri ortaya çıkarmak üzere güdülendiğini, ikinci olarak bundan sonraki davranışlarını bu nedenler üzerine dayandığını ve üçüncü olarak da bütün bu süreçleri yönlendiren genel ilkeler ve kurallar olduğunu ileri sürmektedir (Duman, 2004: 6).

Kısaca, yükleme süreci ile ilgili olarak aşağıdaki noktalar vurgulanabilir:

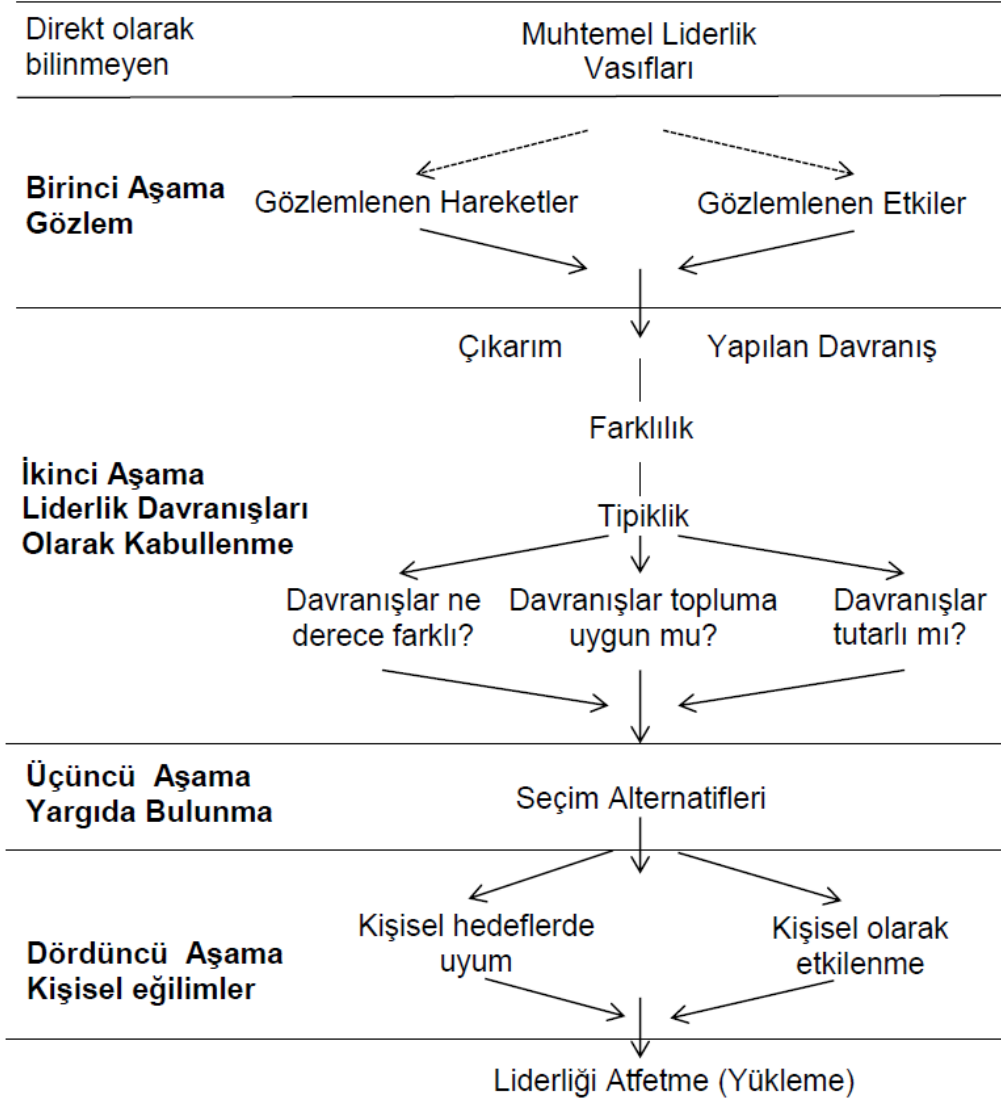
- Belirli bir olayın nedenlerine inme ve anlama
- Olayın sonuçları için sorumluların kimler olduğunu ortaya çıkarma
- İnsanların davranışlarının nedenlerine inme ve bunları ortaya çıkaran kişisel özellikleri belirleme

Yükleme Kuramı ile ilgili bir başka önemli kavram, “kontrol odağı”dır. *Kontrol odağı*, bireyin kendisini etkileyen olaylar üzerindeki kontrol gücünün kaynağını değerlendirme şeklidir ve iç/dış olarak iki grupta incelenir. İç kontrol merkezine sahip olan bireyler, hayatlarındaki birçok sonucu, kendi davranışlarının ve faaliyetlerinin belirlediğine inanırlar. Dış kontrol merkezi inancına sahip olan bireyler ise, birçok durumun kendi kontrolleri dışında geliştiğine inanırlar (Mansourian ve Ford, 2007: 600; Kızgın ve Dalgın, 2012: 63).

Liderlik yükleme kuramı ise 1977 yılında Calder tarafından geliştirilmiştir. Kuramın çıkış noktası, Atıf Yüklemesidir. Bir önceki bölümden hatırlanacağı gibi, Yüklemesidir, insanların bir olay karşısında gösterdiği davranışların nedenleri belirli varsayımlarla açıklanmaya çalışılmıştır (McElroy, 1982: 413). Liderlik yüklemesinde ise, konuya izleyicilerin bakış açısıyla yaklaşmıştır. Bu konuda çalışan araştırmacılar, potansiyel lidere, gözlemlenen davranışları itibarıyla, astları tarafından liderlik vasfının yüklenmesini ele almışlardır (Calder, 1977; Lord, Foti, De Valder, 1984; Lord ve Maher, 1993; Tabak vd., 2012: 122).

Calder (1977)’e göre, insanların zihninde şekillenen belirli liderlik davranışları ve nitelikleri vardır. Birey, kendi izleyicilerinin zihninde şekillenen bu

liderlik davranışlarına ve niteliklerine sahipse, onlar tarafından kendisine liderlik atfedilir; tersi de geçerlidir. Calder (1977) izleyicilerin zihnindeki bu süreci, Şekil 7'deki dört aşamalı model ile açıklamaktadır.



Şekil 7: Liderlik Yükleme Kuramı Akış Şeması

Kaynak: Calder, 1977: 196.

Birinci aşamada izleyiciler liderin davranışlarını gözlemlenme sonucunda belirli çıkarımlarda bulunmakta (Winkler, 2010: 10); ikinci aşamada, gözlemledikleri davranışları lidere yükleyip yüklemeyeceklerine, liderin davranışlarının farklılıklarına ve kendi zihnindeki modele uygunluğuna göre karar vermektedir. Üçüncü aşamada ise izleyiciler, potansiyel liderin seçeneklerini değerlendirmektedir.

Dördüncü ve son aşamada ise, lider davranışları ile izleyicilerin kendi modellerinin uyuşması halinde bireye liderlik atfedilmektedir (Sorbo, 2006: 24; Künter, 2014: 26).

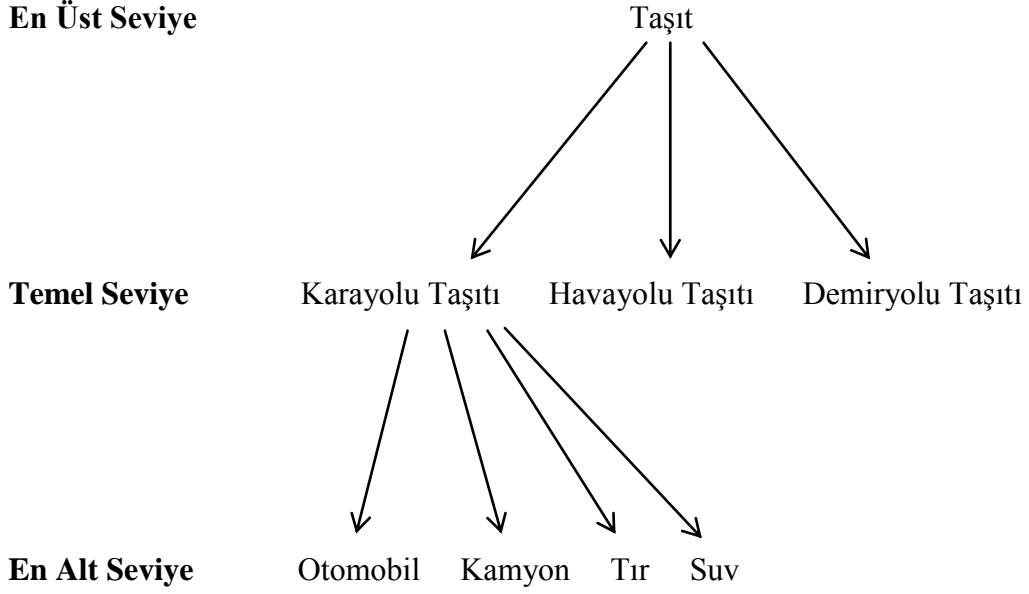
### **2.2.1.2 Kategorizasyon Kuramı ve Liderlik Kategorizasyon Kuramı**

Kategorizasyon kuramı, 1978 yılında Rosch tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, bireylerin, günlük yaşamda çevrelerinden aldığı sayısız uyararı, sınırlı kapasiteleri ile aynı anda ve ard arda hafızalarında tutması çok zordur; bu nedenle bireyler bu uyarıları benzer özelliklerine göre kategorize ederek hafızalarında tutarlar. Böylece bireyler en fazla bilgiyi en az çabayla hafızalarında tutmuş olurlar (Rosch, 1978).

Rosch'a göre, tüm organizmaların en temel görevlerinden biri, çevreyi kategorilere göre sınıflandırmak ve böylece dış dünyayı basitleştirmektir (Türetgen ve Cesur, 2010: 54). Bireyler, bu şekilde sınıflandırmalara tabi tuttuğu varlıkları birbirleriyle eşleyerek ve belli kategoriler altında toplayarak bilişsel kolaylık sağlanmış olur. Örneğin bireyler, birbirlerine bir açıdan benzer, bir başka açıdan farklı görülen otomobil, kamyon, uçak, tren, bisiklet gibi olguları araçlar olarak sınıflandırır ve birbirlerine eşdeğerlermiş gibi davranırlar (Lord, Foti ve De Valder, 1984: 345; Kızıloğlu, 2011: 12). Bu sayede bireylerin sonsuz ve oldukça karmaşık bilgi girişinin yaşandığı zihinlerinde basit ve sistematik bir biçimde bilgi depolamış olacaktır.

Rosch'un kategori sistemlerine dair diğer bir ifadesi de ortaya çıkan hiyerarşinin boyutlarıyla ilgilidir. Buna göre kategori sistemleri “yatay” ve “dikey” olmak üzere iki boyutta oluşmaktadır. Dikey boyut kategori sisteminin kapsamı ile ilgiliyken; yatay boyut bu kapsamdaki bölümleri kapsamaktadır (Tabak vd., 2012: 118).

### En Üst Seviye



Şekil 8: Taşıtların Kategorizasyonuna Dair Örnek

Kaynak: Rosch, 1978’ den uyarlanmıştır.

Kategori sisteminin en kapsamlı seviyesi, en üst seviyedir. Bu seviyede, ele alınan nesnenin kategoriye dahil olup olmadığını ayırma yapılır ve bu seviyede kategorize edilen nesneye dair en genel ve ortak özellikler bulunur. İkinci seviye temel seviye olup; yatay olarak bölünme bu noktada başlamaktadır. Kapsamı en dar olan en alt seviyede ise, en ayırt edici türler bulunmaktadır. Şekil 8 incelendiğinde, en üst seviyede taşıt kategorize edilmekte ve her tür taşıt türünde ortak olan özellikleri barındırmaktadır. Bu şekilde algılanan bir olgu, “taşıttır veya değildir” şeklinde kategorize edilmektedir. Taşıt olarak kategorize edilen bir olgu, temel seviyede karayolu taşıtı, havayolu taşıtı, demiryolu taşıtı şeklinde daha ayrıntılı ve dar bir şekilde sınıflandırılmaktadır. En ayırt edici kategorizasyonun yapıldığı en alt seviyede ise, karayolu taşıtı çeşitleri, otomobil, kamyon, tır, suv gibi en ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmaktadır.

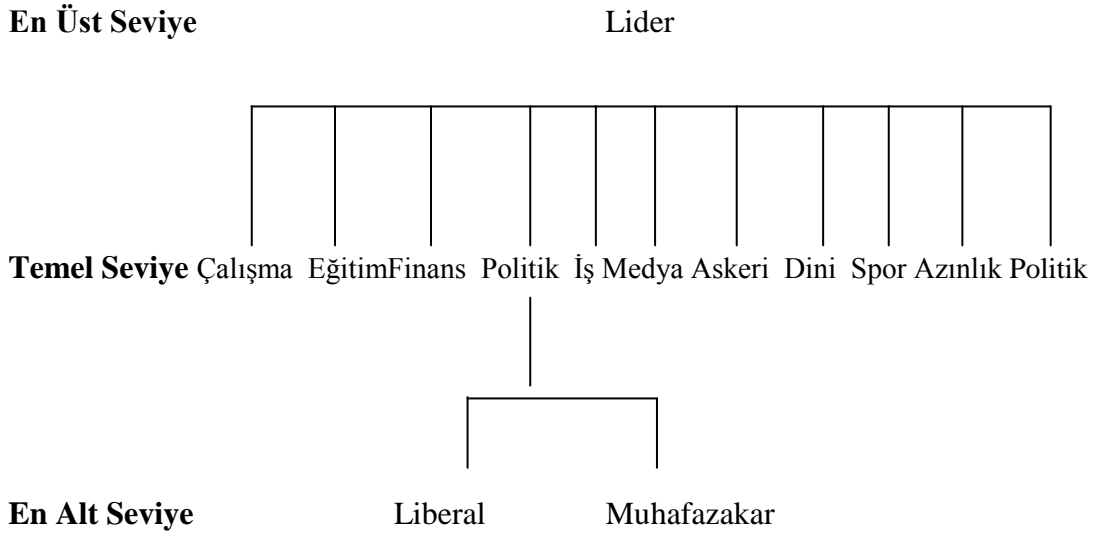
Rosch, kategorizasyon sistemlerini “bilişsel ekonomi” ve “algılanan dünya yapısı” olmak üzere iki ilkeye dayandırmaktadır. Bilişsel ekonomi ilkesi, bireylerin bilişsel kolaylık sağlamak amacıyla çevrelerindeki tüm olguları kategorilere ayırmalarıdır; böylece en alt düzeyde çaba harcayarak en fazla bilgiyi hafızalarında tutmuş olurlar (Rosch, 1978).

Algılanan dünya yapısı ilkesine göre, dünya rastgele yüklemeler biçiminde değil, biçimlendirilmiş bilgilerden oluşmaktadır. Bazı çiftlemeler ve üçlemeler

tümüyle mantık çerçevesinde, bazıları şartlara göre kabul edilebilir; bazıları ise mantıken asla kabul edilemez. Örneğin; algı açısından tüy, kürk ve kanat ele alındığında, kanadın kürk yerine tüyden oluşacağı, deneyimlerimize dayanan bir gerçek olarak karşımıza çıkacaktır (Rosch, 1978: 29).

Lord ve diğerleri, Rosch'un kategorizasyon kuramından (1978) yola çıkarak liderlik kategorizasyon kuramını geliştirmişlerdir (Lord vd., 1984; Lord ve Maher, 1993; Phillips ve Lord, 1986). Liderlik kategorizasyon kuramı, izleyicilerin liderleri, liderlik tiplerine göre sınıflandırmaya tabi tuttuklarını ifade eder (Schyns ve Schilling, 2011: 142). Liderlik kategorizasyon kuramına göre, izleyicilerin zihninde belirli liderlik kategorileri vardır ve lider, izleyicilerin zihninde yatan bu kategorilerdeki özellikleri taşıyorsa, onlar tarafından o kategoride "lider" olarak kabul edilecektir (Kenney, 1994: 412).

Lord ve diğerleri tarafından geliştirilen Şekil 9'daki liderlik kategorizasyon hiyerarşisini incelemek kuramın daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacaktır.



Şekil 9: Liderlik Kategorizasyon Hiyerarşisi

Kaynak: Lord, Foti ve De Valder, 1984.

Şekil 9'daki modele göre; liderlik en üst, temel ve alt olmak üzere üç seviyeli hiyerarşik bir yapıyla kategorize edilmektedir. Hiyerarşinin en üst seviyesinde lider yer almaktadır. İzleyiciler, insanların davranışlarını ve sahip olduğu bazı özelliklerini gözlemleyerek, lider veya lider değil, şeklinde yargıda bulunmakta ve lider olarak gördükleri kişileri bu seviyede konumlandırmaktadır. Hiyerarşinin ikinci seviyesi

olan temel seviyede, on bir değişik türde lider bulunmakta ve izleyiciler lideri sahip olduğu özelliklere göre temel seviyedeki politik, dini, medya gibi ilgili kategoriye konumlandırmaktadır. Üçüncü seviye olan en alt seviyede ise temel seviyede ilgili liderlik kategorisine konumlandırılan liderin en belirgin özelliklerine göre ayırım yapılmaktadır. Örneğin temel seviyede politik lider olarak konumlandırılan liderin liberal ya da muhafazakar politik lider şeklinde konumlandırılması gibi.

### **2.2.1.3 Bilgi İşleme Kuramı**

Bilgi işleme modeli, ilk olarak 1960 yıllarının sonunda bilişsel psikologlar tarafından ortaya atılmıştır. Atkinson ve Shiffrin (1968) bu modeli ilk ortaya koyduklarında, insan belleğini hem duyular yoluyla elde edilen bilgiyi depolamak hem de istenildiğinde bunları bulup getirmek için çalışan bir sistem olarak tanımlamıştır. Tiene ve Ingram'a (2000) göre ise bilgi işleme modeli, her yaştan insana belli şeyler nasıl öğretilbilir düşüncesini açıklayan bir model olup, hedefi de bilgi ve kazanılan kabiliyetleri uzun süreli belleğe ihtiyaç duyulduğu zaman geri çağrılabilir şekilde birleştirmek ve yerleştirmektir ( Yılmaz, 2005: 237). Bilgi işleme kuramı esas alınarak yapılan çalışmalarda bireylere liderlik prototiplerine uydukları veya olumlu çıktılar ortaya koydukları sürece insanlar tarafından liderlik atfedileceği görülmüştür (Lord ve Emrich, 2000: 557).

Aldığı tüm uyanları aynı anda kodlama ve hafızaya alma kapasitesine sahip olmayan insan, geliştirdiği kavramsal kolaylaştırma mekanizmaları sayesinde bilgiyi kolayca depolayabileceği şekillere sokabilmektedir. Bu mekanizmalar; kodlar, kategoriler, örtük modeller, prototipler olarak ifade edilen ve uzun dönemli hafızada tutulan bilgi tasarımlarına dayandırılmaktadır. İnsan zihni, bu bilgi tasarımları ile çevreden aldığı bilgiyi ayıklamakta, yorumlamakta, sadeleştirmekte, bütünleştirmekte ve bu sayede aynı anda daha fazla bilgiyi işleme kapasitesini elde etmiş olmaktadır (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 125).

İnsanların liderlik atfetme sürecinde kullandığı iki alternatif süreç (tanıma ve dolaylı çıkarım) Tablo 8'de gösterilmektedir. Tanıma sürecine göre, potansiyel liderin sahip olduğu özellikler ve davranışlar ile insanların zihnindeki lider modeli (Örtük Liderlik Prototipleri) uyum gösterdiği sürece birey lider olarak kabul edilecektir (Offermann, Kennedy ve Wirtz, 1994).



Tablo 8: Liderlik Algısının Oluşmasında Kullanılan Alternatif Süreçler

Algılama Süreci	Algılamada Kullanılan Bilgi	Bilişsel Süreç Şekli	
		Otomatik	Kontrollü
Tanıma (Teşhis)	Özellikler ve Davranışlar	Yüz yüze ilişkilerde karşılaştırma	Sosyal iletişim sonucu karşılaştırma
Dolaylı Çıkarım	Olaylar ve Sonuçlar	Algılar sonucu oluşan nedensel analizler	Mantığa dayalı nedensel analizler

Kaynak: Lord ve Maher, 1993: 34.

İkinci alternatif süreç olan Dolaylı Çıkarım Sürecinde ise, özellik ve davranışlardan ziyade olaylar ve sonuçlar etkili olmaktadır. İnsanlar bu alternatif süreçler vasıtasıyla kendi örtük liderlik modeline uygun olan bireylere liderlik atfetmektedir.

Görüldüğü gibi, birer sosyal psikoloji kuramı olan; atıf yükleme, liderlik yükleme, kategorizasyon, liderlik kategorizasyon ve bilgi işleme kuramları insanların zihninde liderlik prototiplerinin oluşum evresinin nasıl gerçekleştiğini açıkladığından dolayı örtük liderlik kuramına temel teşkil eden kuram olmuşlardır. Kısaca özetleyecek olursak, kategorizasyon kuramına göre insanlar, çevresinden edindiği sayısız bilgiyi birbirine benzerlikleri bakımından kategoriler haline getirmekte böylece zihinlerinde daha kolay bir şekilde tutabilmektedirler. Liderlik kategorizasyon kuramına göre insanlar, birbirine benzer özellikteki liderleri aynı kategoriler altında toplayıp (politik özelliklere sahip liderleri politik liderler şeklinde), daha sonra bu kategorilere alt kategoriler oluşturup (liberal politik, muhafazakar politik şeklinde), lideri ilgili kategoriye yerleştirirler. Liderlik yükleme kuramına göre ise birey, izleyicilerinin zihninde yatan liderlik prototiplerine uyuyor ise, ona liderlik yüklemesi yapılır ve bilgi işleme kuramına göre kodlanan liderlik özelliklerine uyduğu için insanlar onu zihinlerinde “lider” şeklinde konumlandırır.

### 2.2.2 Örtük Liderlik Kuramı

Örtük liderlik kuramlarına ilişkin yazındaki ilk çalışma, Hollander ve Julian (1969)'ın çalışmasıdır. Bu çalışmada, bireylerin zihinlerinde “lider” ifadesine ilişkin bazı düşünceler barındırdıkları ortaya konmuştur. Buna göre, liderin özellikleri hakkında çok az bilgiye sahip olmalarına rağmen, değişik durumlarda ve farklı liderlere ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri genel anlamda tutarlılık göstermektedir. Örtük liderlik kuramı, insanların zihninde ideal bir lider modeli olduğunu, bu modellerin içinde bulunan toplumda genel olarak benzerlik gösterdiğini ve değişik etkenlerden dolayı farklılaşabileceği düşüncesine dayanır (Eroğlu, 2014:113).

Örtük liderlik kuramı, liderin özellikleri ya da davranışlarından ziyade izleyiciler açısından liderliği açıklamaya çalışmaktadır. Örtük liderlik kuramına göre, bireyler zihinlerinde liderlikle ilgili prototipler oluşturmakta ve lideri gördüğü an tanımaktadır. İnsanlara liderlik etmek isteyen kişi, diğerlerinin zihnindeki prototiplere uyduğu ölçüde “lider” olarak kategorize edilip kendisine liderlik yüklemesi yapılmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005: 662).

Daha önce yapılan araştırmalarda liderlik tanımlanırken, liderin özelliklerine ve davranışlarına odaklanılmaktaydı; ancak örtük liderlik kuramı bu araştırmalarda ele alınmayan izleyiciler gözünden lideri tanımlamaktadır. İnsanların zihninde yatan örtük liderlik modelleri çevre faktörleri, örgüt ve toplum kültürü gibi faktörlerden etkilenmektedir (Bauer, 2015: 13).

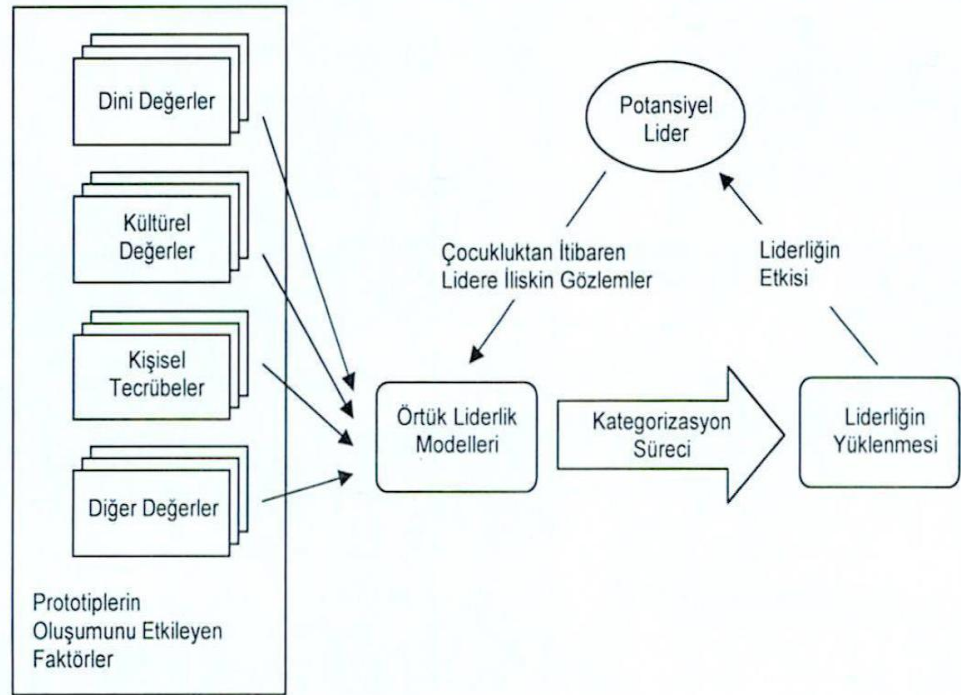
İnsanların zihninde yatan liderlik prototiplerini bilmek, örgütler açısından çok önemlidir. Çünkü örgütler çalışanların arzuladıkları ve onların lider olarak kabul edecekleri kişileri lider olarak konumlandırırlarsa, verimlilik, lider – üye uyumu ve etkinlik artacak; böylece örgüt amaçlarına ulaşarak devamlılığını sağlayabilecektir. Bu durum örtük liderlik kuramının önemini ortaya koymaktadır. Epitropaki ve Martin (2005), izleyicilerin örtük liderlik prototipleri ile liderin özellikleri arasındaki uyum arttıkça izleyiciler ile liderin yüksek kalitede uyum sağladıklarını göstermişlerdir.

Lord ve Maher (1991) lider – üye etkileşimi bağlamında üst ve ast davranışlarını yorumlamada örtük liderlik kuramlarının kullanıldığını ileri

sürmüşlerdir. Dönüşümsel liderlik açısından örtük liderlik kuramlarına bakıldığında, Bass ve Avolio (1989), prototipik örtük liderlik kuramlarının dönüşümsel liderlikle etkileşimsel liderliğe göre daha fazla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçla paralel olarak Koommoo – Welch (2008), çalışanların örtük liderlik kuramları ile liderleri arasındaki uyum arttıkça liderin daha fazla karizmatik olarak değerlendirildiği de göstermiştir (Türetgen ve Cesur, 2010: 55).

### 2.2.2.1 Örtük Liderlik Modelleri, Kategorizasyon ve Yükleme Süreçleri

Örtük liderlik modelleri, ilgili yazında özellikle bilgi işleme kuramı kapsamında, sosyal algılara bilişsel kategorizasyon sürecinin uygulanışının bir örneği olarak görülmektedir (Phillips ve Lord, 1986: 34'den aktaran Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 127). Buna göre, liderlik yalnızca lider odaklı bir yaklaşımla (liderin özellikleri, davranışları) değil, izleyicilerin de dahil edildiği bir yaklaşımla ele alınmalıdır (Ehrhart, 2014: 231). Örtük liderlik modellerinin hem izleyiciler hem de lider bakış açısından nasıl şekillendiğini ve etkilerini Şekil 10'da görmekteyiz.



Şekil 10: Örtük Liderlik Modellerinin Şekillenmesi ve Etkilerini Açıklayan Teorik Model

Kaynak: Sorbo, 2006: 12'den uyarlayan Kızıloğlu, 2011: 24).

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere; bireyler, sahip oldukları dini ve kültürel değerler ile kişisel deneyimler sonucunda, zihinlerinde çocukluk dönemlerinden itibaren potansiyel lidere ilişkin örtük liderlik modelleri geliştirirler ve kategorizasyon süreci sonucunda karşılarındaki kişiye lider veya lider değil, şeklinde yükleme yaparlar.

Başka bir anlatımla, bireyin zihnindeki lidere ilişkin özelliklerle, potansiyel liderin özellikleri karşılaştırılmakta ve sonuca göre lider veya lider değil şeklinde yükleme yapılmaktadır (Weidner, 2012: 78).

### **2.2.2.2 Örtük Liderlik Modellerinin Oluşumu**

Örtük liderlik kuramı, kategorizasyon süreci sonunda, potansiyel liderin insanların zihninde yatan prototipler ile uyuşması haline “lider”, uyuşmaması halinde ise “lider değil” şeklinde sınıflandırılması anlatılmaktadır. Burada geçen “örtük” ifadesi, dışı vurulmadan bellekte tutulan, zihinsel bir muhakeme sonucu izleyicilerin liderden beklentilerine işaret etmektedir (Lord, De Valder ve Alliger, 1986: 403; Calder, 1977’den aktaran Kızıloğlu, 2011: 25).

İnsanların zihinlerinde oluşturduğu örtük liderlik modelleriyle ilgili prototipler sayesinde, lideri belirli durumlarda hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında fikir sahibi olunur. Böylece, bu prototipler aracılığıyla bireyler, karşılarındaki kişiyi “lider” veya “lider değil” şeklinde bir ayrıma tabi tutarlar. İnsanlar, potansiyel lideri zihinlerindeki liderlik prototipleriyle kıyasladığında eğer benzerlik varsa liderlik şeması aktif olur. Liderlik şemasının aktif olmasıyla kategorizasyon süreci başlar ve liderlikle ilgili kodlamalar ve geri çağırımlar aracılığıyla potansiyel lidere liderlik yüklemesi yapılır ya da “lider değil”, şeklinde bir karara varılır (Phillips ve Lord, 1982; Lord ve Diğ., 1984; Phillips ve Lord, 1986).

İnsanların içselleştirdiği örtük liderlik modelleri birçok kaynağın girdisiyle oluşmakta; ayrıca kişisel özellikler, dini değerler, çevre ve sosyo kültürel değerler gibi birçok değişkenle şekillenmektedir. Yazınsal araştırmalar, insanlar zihinlerinde ideal bir lider modeli oluştururken içinde yaşadıkları kültür başta olmak üzere, cinsiyet, kişilik özellikleri, çocukluk deneyimleri, ailevi etkiler gibi etkenlerin etkisiyle oluşturduğunu göstermektedir (Kızıloğlu, 2011: 25).

Bireylerin zihinlerinde örtük liderlik modelleri oluşurken, sahip oldukları kişilik özellikleri bu modellerin nasıl şekil alacağına çok etkili olmaktadır. Kişilik aynı zamanda, bireye özgü algı, düşünce ve davranış biçimlerini yansıtan karakteristik unsurların yansımasıdır; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu ve kendisini diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış karakteristik özelliklerdir (Güney, 2012: 54) şeklinde tanımlayabiliriz.

Keller (1999) beş kişilik özelliğini (*Açıklık, Sorumluluk, Dışadönüklülük, Uyumluluk, Duygusal Denge*) deneysel olarak kullanarak, örtük liderlik modellerini, insanların kişilik özelliklerine ve aileden gelen diğer niteliklerle bağdaştırmaktadır. Yazara göre, kişilik özellikleri ile örtük liderlik modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ve içselleştirilen lider modelleri, insanların ailevi özelliklerini de kapsayan kişisel geçmişleri temelinde oluşmaktadır. Ayrıca kişiler daha çok kendilerine benzeyen liderleri, ideal lider olarak algılama eğilimindedirler (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 129).

İnsanların zihnindeki örtük liderlik modelleri, zaman içinde sahip oldukları değer yargıları, inançları, görüşleri, yaşam tarzları değiştikçe ve hayattan yeni deneyimler edindikçe değişime uğrayabilmektedir. Ancak bu değişim çok uzun sürelerde gerçekleşebilmektedir. Bartunek (1984), bilişsel yapıların kolaylıkla değişemeyeceğini; gerçekleşebilecek değişimlerin de köklü yapılanmalar şeklinde değil, zamana yayılan küçük uyumlaşmalar şeklinde olabileceğini ifade etmektedir (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 129). Epitropaki ve Martin (2004) ise, örtük liderlik modellerinin değişimiyle ilgili yaptıkları araştırmalar sonucunda, söz konusu değişimin çok yavaş ve zayıf bir şekilde gerçekleştiğini tespit etmişleridir.

### **2.2.2.3 Örtük Liderlik Boyutları**

Örtük liderlikle ilgili yazın incelendiğinde, kuramın değişik birçok boyutta incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda yer alan Tablo 9'daki gibidir:

Tablo 9: İlgili Yazında Geçen Örtük Liderlik Boyutları

Epitropaki ve Martin (2004)	Duyarlılık Zekâ Kendini adama Dinamizm Güç kullanma Erkeksilik
Berber ve Rofcanin (2012)	Sıcakkanlılık (liderin yardımsever, yakın ve arkadaş gibi davranması) Disiplinlilik Takım odaklılık Profesyonel yetkinlik Motive edici olma
Tabak, Kızıloğlu ve Türköz (2013)	Kişisel ahlak Beceriklilik Etkileyicilik Duyarlılık Güçlü olma
Ling, Chia ve Fang (2000)	Kişisel ahlak Hedeflerde etkinlik İnsanlar arası yetenek Beceriklilik
Eroğlu (2014)	Kişisel ahlak Beceriklilik Duyarlılık Dışa dönüklük Uyumluluk Sorumluluk Nevrotiklik (duygusal dengesizlik) Deneyime açıklık

Kaynak: Epitropaki ve Martin, 2004: 293, Berber ve Rofcanin, 2012: 25, Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013: 125, Ling, Chia ve Fang, 2000: 729, Eroğlu, 2014: 135.

Örtük liderlik; bireyin liderden beklediği nitelik ve davranışları ifade etmektedir. Bireyin içselleştirdiği örtük liderlik modelleri birçok etkenin girdisiyle şekillenmektedir. Tabak, Kızıloğlu ve Türköz (2013)'ün, örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışmasında kullandıkları örtük liderlik boyutlarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013: 126-127):

**Kişisel Ahlak:** İzleyiciler, liderin, hak yemeyen, güvenilir, ahlaklı, adaletli, dürüst, saygı değer, insanlara değer veren, verdiği sözü tutan, özü sözü bir, şahsiyetli bir yapıya sahip olmasını beklemektedir. Ancak bu özelliklere sahip olan lider astlarının güvenini her konuda kazanabilecektir. Bu nedenle, kişisel ahlak liderin insanlar tarafından kabul görmesi açısından çok önemlidir.

**Beceriklilik:** İzleyiciler, liderden; hızlı ve doğru karar veren, problem çözen, işleri iyi örgütleyebilen, inisiyatif sahibi, motive edici, ileri görüşlü, özgüven sahibi bir yapıya sahip olmasını beklemektedir. Beceriklilik boyutu altında toplanan bu nitelikler, astların lider olarak belirleyecekleri kişide aradıkları işe ilişkin başarı ölçütlerini içermektedir.

**Duyarlılık:** Bireyler liderlerinin kendileriyle duygusal bir bağ oluşturmasını beklemektedir. Diğer bir deyişle, lider astlarından gerekli merhamet ve hoşgörüyü esirgememeli; yeterince cömert olmalı ve gerektiğinde son derece cana yakın ve koruyucu tavırlar sergilemelidir.

**Güç:** Güç boyutuna göre, liderin işgal ettiği makamı doldurabilecek bilgiye, deneyime ve otoriteye sahip olması gerektiği görülmektedir. Bu üç niteliği elinde bulundurabilen lider, güce de sahip olacaktır. Gücün kaynağı zorlama olmaktan çok benimseme şeklinde olmalıdır.

**Etkileycilik:** Lider, astlarını etkileyebilmelidir. Etkileycilik olarak etiketlenen bu faktöre göre, liderin güçlü bir hitabeti, ikna yeteneği ve eğitici yönü olmalıdır.

Tabak, Kızıloğlu ve Türköz'ün (2013) geliştirdikleri örtülü liderlik ölçeği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 10: Örtük Liderlik Ölçeği

		Liderin Özelliği Hiç Değildir										Tamamen Liderin Özelliğidir
1	Hak yemeyen/Haksızlığa karşı olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	Güvenilir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	İyi Ahlaklı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	Adil/Adaletli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Dürüst	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	Saygıdeğer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	İnsana değer veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8	Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9	Astlarının güvenini kazanan/Güven veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10	Şahsiyetli/Kişilikli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11	Hızlı ve doğru karar veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12	Problem çözen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13	İşleri örgütleyebilen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14	İnisiyatif sahibi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15	Motive edici/Harekete geçirici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16	Hitabeti kuvvetli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17	İkna kabiliyeti yüksek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18	Eğitici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19	İleri görüşlü olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20	Özgüveni olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21	Cana yakın	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22	Merhametli / Şefkatli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23	Cömert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24	Hoşgörülüb / Anlayışlı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25	Deneyimli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26	Bilgili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27	Otoriter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Kaynak: Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013: 131.



#### 2.2.2.4 Örtük Liderlik Kuramına Getirilen Eleştiriler

1980'li yıllara kadar liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda, yalnızca liderin özellikleri ve davranışları incelenmiş; konuya izleyiciler dahil edilmemiştir. Örtük liderlik kuramları ise; konuya izleyicilerin gözünden bakarak bu eksikliği gidermiştir. Ancak bu kez liderin algılarına ve bilişsel süreçlerine gereken önem verilmemiştir (Düzer, 2012: 235).

Örtük liderlik kuramları, izleyenlerin bakış açısıyla liderlik olgusunu açıklamaya çalışırken, liderin kişilik özelliklerinin ve ortaya koyduğu davranışların, izleyenleri ve onların yükleme sürecini etkilediğini ifade etmektedir. Ancak bu etki, liderin algısı ve bilişsel süreci fazla dikkate alınmadan değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle, kuram, izleyenlerin lidere yönelik algılarının, liderin kişilik özellikleri ve davranışlarından etkilendiğini söylerken, liderin de izleyenlere karşı grup ve birey sayesinde geliştirdiği algısal etkileşim ve bunun sonucunda kendi davranışlarında yaptığı değişiklikler ile izleyenlerin algılarını değiştirmeye yönelik bilişsel süreç ve uygulamaları göz ardı etmektedir. Kısaca örtük liderlik kuramı liderliği “izleyen odaklı” ele alırken, liderin kendisini gözden kaçırmaktadır (Düzer, 2012: 235).

İnsanların zihinlerinde yatan liderlik prototiplerini ortaya çıkarması açısından, son yıllarda önem kazanan örtük liderlik modellerinin liderlik davranışlarını betimleme ölçeklerinde bir hata terimi olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bu ölçekler, liderin sergilediği davranışları en net haliyle tanımlayabilmek üzere geliştirilmiş olmasına rağmen, bunların kullanımıyla birlikte ankete dayalı araştırmaların bazı peşin hükümlere maruz kaldığına dair kanıtlara rastlanılmaktadır. Yapılan araştırmalarda, katılımcılar lidere ilişkin değerlendirmelerini bu modellerle dayandırmakta ve bunların dışına çıkamamaktadır (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 130).

Örtük liderlik kuramlarına ilişkin yazında, katılımcılara liderle ilgili verilen bilgi miktarına göre iki yaklaşım söz konusudur: Bunlar; faktör yapısı ve performans yaklaşımıdır. *Faktör yapısı yaklaşımında*, katılımcılara herhangi bir bilgi vermeden, sık kullanılan liderlik davranışları soru formlarının kullanımı ile davranışların değerlendirilmesi yapılır. *Performans yaklaşımında ise*, katılımcılara, liderin örgütsel performansı ve başarısı hakkında bir miktar bilgi verilerek, anket yöntemi ile liderin

davranışlarını değerlendirmeleri istenir. Anket yöntemiyle yapılan araştırmalarda lider davranışlarını ölçmede kısmi olarak başarılı olunabildiği görülmüştür. Ayrıca performans yaklaşımında yüksek performansa sahip liderin saygı duyulma, kabul görme durumunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bryman, 2001: 131).

### **2.3 Kültürel Farklılıklar ve Lider Modelleri**

Çalışmamızda, örtük liderliğin insanların zihinlerinde yatan liderlik modellerinden oluştuğu vurgulanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, insanların zihinlerinde örtük liderlik modelleri oluşurken, bu prototiplerin şekillenmesinde, içinde yaşadığı bölgenin ulusal kültür özelliklerinin önemli derecede etkili olduğu görülmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2002; Abdalla ve Alhomoud, 2001; Holmberg ve Akerblom, 2006).

Bu ilişkinin açıklanmasından önce; çalışmanın bu bölümünde, toplum kültürü üzerine yapılan araştırmaların öncüsü olan ve kültür boyutlarını inceleyen Hofstede'in kültür boyutları ve kültürün liderlik ile olan ilişkisini araştıran en kapsamlı çalışma olan Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesi açıklanmaktadır.

#### **2.3.1 Kültür**

Kültür kelimesinin kökeni Latince “culture” kelimesidir. Kültür, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile, bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), <27.09.2015>).

Hofstede'e göre kültür; insan gruplarını diğer gruplardan ayıran ortak bir zihinsel yazılımdır (Hofstede, 1984: 21). Bazıları ise, kültürün yalnızca paylaşılan davranışsal yorumlar olmadığını, aynı zamanda davranışlardaki gerçek farklılıkları da kapsadığını belirtmektedir (Smith vd., 2002: 189'dan aktaran Seymen, 2005: 6).

Kuşkusuz kültürler arası farklılaşma değişik kültürlerde yaşayan insanların da farklı bir biçimde kavramalarına, düşünmelerine, değerlendirmelerine ve davranmalarına neden olmaktadır (Sargut, 2001: 62). Bu nedenle farklı kültürlerle

sahip olan insanların zihninde yatan örtük liderlik modelleri de değişiklik göstermektedir. House, Wright ve Aditya (1997)'ya göre; kültür, toplumda arzulanan lider davranışlarının belirlenmesinde büyük farklılıkların yaşanmasına neden olmaktadır ve liderliğin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığı gibi düşünceler üzerinde etkilidir (Kızıloğlu, 2011: 30).

Kültür kavramının boyutları da çeşitlilik göstermekte olup; bu çeşitlilik, kavramın sosyologlar ve antropologlar tarafından farklı biçimlerde kullanılmasına dayandırılabilir. Buradan hareketle, kültürün üç boyutundan söz edilebilir: İlk boyutta kavramın odak noktası, sistem unsurudur; ikinci boyutta kavram, geleneğin bütünleşmiş şekli olarak ele alınır. Üçüncüsü ise, maddi kültür ile kavramsal kültür arasındaki farklılığın vurgulandığı boyuttur. Burada sözü geçen *maddi kültür*, teknoloji, bilim, sanat, edebiyat vb. gibi insan eliyle yaratılan maddi toplum ürünlerini gösterirken; kavramsal kültür, bir grubun gelenekleri ve bunlara bağlı olarak çevreyi nasıl algıladığını gösteren değerleri, inançları, ahlakı, düşünceleri ve kurallarının bütünüdür (Dadfar ve Gustavsson, 1992: 84; Zakaria, 2000: 3/15; Kozan, 1997: 3/34' den aktaran Seymen, 2005: 6).

Kültürün birçok farklı tanımının olması, kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Turhan, 1987: 34). Tüm insanlığın malı olan, evrensel kültürel öğeler olduğu gibi, bir kültürden diğer kültüre değişen öğeler de vardır. Benedict kültürel farklılaşmayla ilgili yaptığı araştırmalar sonucunda, insanı içinde yaşadığı kültürün biçimlendirdiğini ileri sürmüştür. Buna göre insanın kendiliğinden yaptığı davranışların ve gösterdiği tepkilerin önemli bir kısmı kültürel çevre tarafından belirlenir (Sargut, 2001: 60).

Toplum kültürü üzerine yapılan araştırmaların öncüsü olan Hofstede çalışmasında (1980) ulusal kültürü dört boyutta incelemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik – dişillik, bireycilik, toplulukçuluk boyutlarıdır. Aşağıda bu boyutlar ana hatları ile açıklanmaktadır:

### **2.3.2 Belirsizlikten Kaçınma**

Kültürün belirsizlikten boyutu; belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğu kabulüne dayanmaktadır. Bu boyut, insanların belirsiz ve şüphe uyandıran durumlarda kendilerini ne derece huzursuz hissettiklerini ifade etmektedir. Hızlı ve

öngörülemeyen değişimler, yetersiz bilgi seviyesi ve karmaşıklık durumunda insanların duyacağı tedirginlik ve belirsizlikten kaçınma olarak açıklanmaktadır (Hofstede, 1980: 111).

İnsanların belirsizlik içeren ortamlara uyum göstermekte önemli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Bilginin yanlış olduğu ya da açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler. Bireyler böylesi ortamlarda etkili davranabilme yeteneklerine bağlı olarak farklılaşırlar. Belirsizliği kabul etme düzeyi yüksek olan bireylerin bilgilenmeye özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları ve bilgi iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler, belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilirler (Sargut, 2001: 180).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan bazı toplumlar, bireyelerine bu belirsizlik gerçeği ile yaşamayı ve bundan dolayı endişe duymamayı öğretmişlerdir. Dolayısıyla insanlar, günlerin getirdiğini olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler. Böylece riskleri daha kolay ve korkmadan üstlenmektedirler. Bu tip toplumların üyeleri, kendi fikir ve davranışları dışındakilerin, kendileri için bir tehdit unsuru taşımadığını düşünerek, onları daha rahat kabullenebilmekte ve onlara hoşgörü gösterebilmektedirler. Diğer toplumlarda ise, bireyler sürekli olarak geleceğe yönelik endişeler duyarlar ve gelecekle mücadele etmeye çalışırlar (Aydıntan, 2005: 163).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek ya da düşük olduğu toplum ve örgütsel yapıların kendine özgü özellikleri vardır.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ya da örgütlerde aşağıdaki özellikler mevcuttur (Akdeniz ve Seymen, 2012: ; Özmen, 2009: 100; Güney, 2012: 200):

- Bireylerde, kaygı düzeyi yüksektir.
- Bireyler, belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu içindedirler.
- Hayatın parçası olan belirsizlik, savaşılmaması gereken sürekli bir tehdittir.
- Aşına olunan risklerin kabulü, bilinmeyen durumlardan ve aşına olunmayan risklerden korku söz konusudur.

- Çocukların, büyüklerin koyduğu kurallara uyması sağlanır.
- Zaman, paradır.
- Meşgul görünmeye duyulan ihtiyaç ve çok çalışmaya yönelten içsel bir dürtü söz konusudur.
- Karmaşık durumlara karşı hassasiyet ve dakiklik önemlidir.
- Yeniliğe direnç vardır.
- İş stresi fazladır.
- Bireyler genel olarak değişime karşı tepkilidir.
- Belirsizlikten dolayı çalışanlar daha çok kurallara göre davranırlar.
- Bireyler, emirleri üstlerinden almayı daha çok isterler.
- Çalışanlarda yükselmek için fazla hırs yoktur.
- Çalışanlar arasında rekabet pek hoş karşılanmaz.
- Kuşaklar arasında mesafe fazladır.
- Çalışanlar pek risk üstlenmezler.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumların özellikleri ise; aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akdeniz ve Seymen, 2012: ; Özmen, 2009: 100; Güney, 2012: 200):

- Bireylerde kaygı düzeyi düşüktür.
- Belirsizlik hayatın olağan bir yönüdür ve her gün, geldiği biçimde kabul edilir.
- Çocukların, kurallara uymaması durumunda esneklik sağlanır.
- Tembellik yaparken rahatlık vardır; ancak gerektiğinde sıkı çalışma olur.
- Sapkın ve yeni fikirlere ve davranışlara kabul düzeyi yüksektir.
- İş stresi yüksek değildir.
- Değişmelere, yeniliklere ve farklılıklara karşı duygusal tepkiler fazla değildir.
- Üstlere ya da işverenlere kesin bağlılık pek görülmez.
- Belirsizlikler tehdit olarak kabul edilmez. Tam tersi ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak algılanır.
- Çalışanlar arasında rekabet normal karşılanır.
- Yükselmek için çalışanlarda büyük hırs vardır.
- Kuşaklar arasında mesafe fazla değildir.

- Çalışanlar risk üstlenmeyi severler.
- Çalışanlar, üstlerinden fazla emir almayı istemezler.

### 2.3.3 Güç Mesafesi

*Güç mesafesi*, 1960'larda kişilerarası güç dinamiklerini araştırmak için deneyler yapan Hollandalı sosyal psikolog Mulder'dan alınmış bir kavramdır. Mulder'ın tanımından hareketle güç mesafesi, hiyerarşide bir üst ve ast arasında, üstün astın davranışını belirleyebilme derecesi ile astın üstün davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki fark, şeklinde tanımlanabilir. Bir başka tanımla güç mesafesi, kişilerarası gücün ya da üst ve ast arasındaki etkide bulunma durumunun, ast tarafından nasıl algılandığına ilişkin bir ölçüdür (Hofstede 2001'den aktaran Bolat, 2011: 114).

Güç mesafesi, bir örgütte güçsüz olan bireylerin, gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına inanmamaları halinde ortaya çıkan bir mesafeyi anlatmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, insanlar buldukları pozisyona göre güç sahibidir ve statü önemlidir. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda ise, güçlü insanlar kendilerini olduğundan daha güçsüz gösterirler; statü, güç mesafesi yüksek olan toplumlardaki gibi önemli değildir (Mooij ve Hofstede, 2002: 63).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunurlar; haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001: 182). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireyler, statüsü kendisinden yüksek olanların kendilerine adaletsiz davranmalarını doğal karşılarlar. Statü bakımından kendisinden daha üst konumda bulunan biri ona göre daha güçlüdür ve bu nedenle uğradığı haksızlığı doğal karşılamaktadır.

Güç mesafesi, bir nevi baş eğiş durumu, gücün eşit olarak dağılmadığı toplumlarda ya da gruplarda, güç sahibi olmayan bireylerin bağımlılık duygusunu psikolojik olarak tatmin etmektedir. Hem toplumlar hem de örgütler, otokratik davranışları, bireyler buna izin verdikleri için göstermektedirler. Örneğin, Filipinler, Venezüella, Hindistan gibi ülkelerde güç mesafesi çok yüksektir. Bunun yanında Türkiye, Fransa, Belçika gibi ülkelerde güç mesafesi çok olmasa da bir hayli

yüksektir. Danimarka, İsrail ve Avusturya gibi ülkelerde ise bu mesafe düşüktür (Aydıntan, 2005: 162).

Eşitsizliğin derecesi, o toplumun değerleri ve normları çerçevesinde belirlenmekte ve toplum tarafından benimsenen güç mesafesi, zaman içinde içselleştirilerek kurumsal bir nitelik kazanmaktadır. Güç dengelerinin dağılımı konusunda toplumlar arası farklı ölçütler göze çarpmaktadır. Güç mesafesi kavramının temelinde, toplumdaki insanların fiziksel ve zihinsel açılardan birbirleriyle eşit olmadığı ve buna toplumda ne ölçüde önem verildiği yatar (Bolat, 2001: 114).

Güç mesafesi düşük olan toplumların ve örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akdeniz ve Seymen, 2012: 202; Bolat, 2011: 118; Özmen, 2009: 95; Hofstede, 1997: 37; Güney, 2012: 199-200):

- İnsanlar arasındaki eşitsizlikler en aza indirilmelidir.
- Daha güçlü ve güçsüz insanlar arasında bir ölçüde bağımlılık vardır ve olmalıdır.
- Ebeveynler evlatlarına eşitleri olarak davranır.
- Aile içi anlaşmazlık ve çatışmalar hayatın parçası olarak kabul edilir.
- Evlatlar “hayır” kelimesi kullanmayı erken yaşta öğrenir.
- Evladın mümkün olduğu kadar ve süratle kendi kendine yeterli ve bağımsız bir birey olması önemlidir.
- Daha eğitilmiş olan fertler, daha az eğitilmiş olanlara kıyasla daha az otoriter değerlere sahiptir.
- Örgütlerdeki hiyerarşinin getirdiği rol eşitsizliği kararların daha hızlı alınabilmesine yöneliktir.
- Toplumda ve örgütlerde merkezkaç yönetim yaygındır.
- Astarlar kendilerine danışılmasını beklerler.
- İdeal yönetici, katılımcı yöneticidir ve bu yöneticiler kendilerini, pratik, sistemli ve desteğe güvenen kişiler olarak görürler.
- Yöneticiler, kişisel deneyimlerine ve astlarına güvenirlir.
- Üstler tarafından gücün kötüye kullanılması durumlarında kurumsallaştırılmış şikayet mekanizmaları mevcuttur.

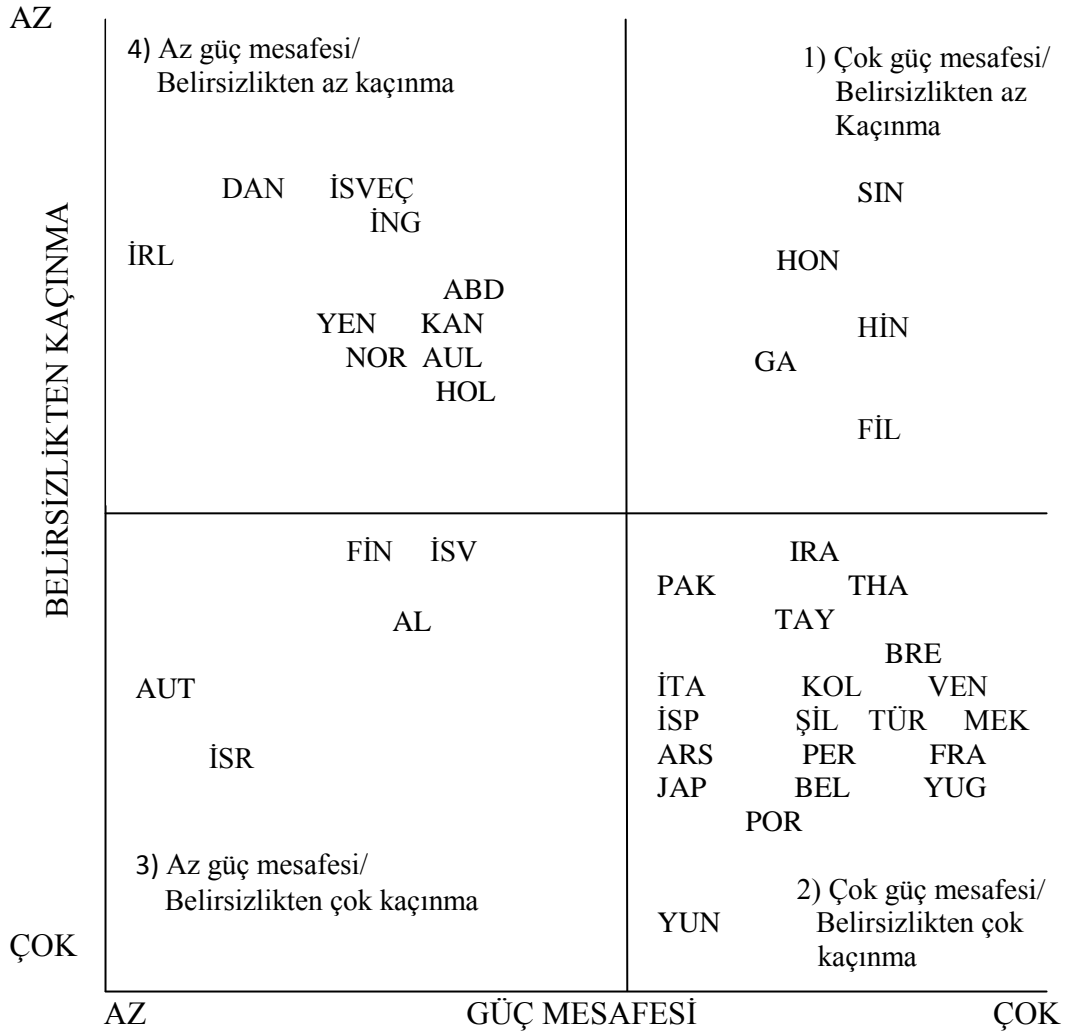
- Astları güdülemek için, örgüt uygulamalarına astları ikna etmek gerekir.
- Yöneticiler satın alma kararlarına karışır.
- Yöneticilere yönelik ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.
- Yöneticiler kendilerine yeterli ücret ödendiğini düşünür.
- Rol belirsizliği ve aşırı iş yükünden kaçınmak mümkündür.
- İmtiyazlar ve statü simgeleri hoş karşılanmaz.
- Örgütlerde basık bir yapı mevcuttur.
- Örgütlerde az sayıda bir denetleyici kadrosu vardır.
- Ücrette çok az bir farklılaşma vardır.
- İşçilerle memurlar aynı statüdedirler.

Güç mesafesi yüksek olan toplumların ve örgütlerin özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Akdeniz ve Seymen, 2012: 202; Bolat, 2011: 118; Özmen, 2009: 95; Hofstede, 1997: 37; Güney, 2012: 199-200):

- İnsanlar arasındaki eşitsizlikler doğaldır ve istenir.
- İnsanlar arasında tabakalaşma söz konusudur.
- İnsanlar arasında paraya, şöhrete, makama, zenginliğe, iktidara saygı yüksektir.
- Daha az güç sahibi olanlar, güçlülere bağımlı olmalıdır.
- Ebeveynler evlatlarına itaati öğretir.
- Aile fertleri arasında anlaşmazlık ve çatışma yaşanması istenmez.
- Evlatlar ebeveynlerine “hayır” diyemezler.
- Aile fertlerinin birbirine bağlılığı çok önemlidir.
- Daha fazla ve daha az eğitilmiş olanlar, aşağı yukarı daha az eşit düzeyde otorite taşıyor.
- Örgütlerdeki hiyerarşi, yukarıdaki ve aşağıdakiler arasındaki doğal eşitsizliği yansıtır.
- Toplumda ve örgütlerde merkeziyetçilik yaygındır.
- Astların kendilerine söyleneni yapması beklenir.
- Ast-üst ilişkisi ilişkileri sıklıkla duygusal ve kutuplaşmıştır.
- Üstler tarafından gücün kötüye kullanılması durumlarına karşı koruma yoktur.



- İdeal patron hayırsever, otokratik ve babacan bir yapıdadır.
- İmtiyazlar ve statü simgeleri yöneticiler için normaldir ve yaygındır.
- Belirsizlik güç aralığı ile azaltılır.
- Biçimsel iletişim, yukarıdan aşağıyadır.
- Örgütlerde sivri bir yapı mevcuttur.
- Örgütlerde fazla sayıda bir denetleyici kadrosu vardır.
- Farklı bir ücret dağılımı söz konusudur.
- Yöneticiler satın alma kararlarına karışmazlar.
- Yöneticiler ya da işverenler yüksek statülüdür.
- Yöneticiler kendilerine yeterince ücret ödenilmediğini düşünür.
- Yöneticiler kariyerlerinden memnun değillerdir.
- Rol belirsizliği ve ağır iş yükü sıklıkla görülür.
- Hiyerarşi ile sınırlı bilgilendirme söz konusudur.
- Beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerden daha değerlidir.



Şekil 11: Kırk Ülkenin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Konumu

Kaynak: Satgut, 2001: 184.

Kısaltmaların Açıklaması:

ABD: Amerika Birleşik Devletleri; AL: Almanya; ARJ: Arjantin; AUL: Avusturalya; AUT: Avusturya; BEL: Belçika; BRE: Brezilya; DAN: Danimarka; FİL: Filipinler; FİN: Finlandiya; FRA: Fransa; GA: Güney Afrika; HİN: Hindistan; HOL: Hollanda; HON: Hong-Kong; İNG: İngiltere; İRA: İran; İRL: İrlanda; İSP: İspanya; İSR: İsrail; İSV: İsviçre; İTA: İtalya; JAP: Japonya; KAN: Kanada; KOL: Kolombiya; MEK: Meksika; NOR: Norveç; PAK: Pakistan; PER: Peru; POR: Portekiz; SİN: Singapur; ŞİL: Şili; TAY: Tayvan; THA: Tayland; TÜR: Türkiye; YEN: Yeni Zelanda; YUG: Yugoslavya; YUN: Yunanistan; VEN: Venezuela.

Şekil 11’de de görüldüğü gibi; Türkiye, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır. Ülkemizde özellikle kamu kurumlarında yaygın bir uygulama olan “yaşam boyu istihdam”, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olmasının bir sonucudur. Japonya, Portekiz ve

Yunanistan'da da belirsizliğe tolerans düşük olduğu için yaşam boyu istihdam tartışılmaz bir haktır. Buna karşın belirsizliğe toleransın yüksek olduğu Danimarka, ABD, İngiltere, İsveç gibi ülkelerde işten işe geçme hareketliliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Sargut, 2001: 182).

#### **2.3.4 Ortaklaşa Davranış ve Bireycilik**

Bireycilik ve ortaklaşa davranış, toplum içinde insanların bir arada veya ortaklaşa olarak gösterdiği davranışlarla ilgilidir. Ortaklaşa davranış ve bireycilik boyutu, bir toplumda, bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi ağırlık gösterdiğiyle ilgilidir. Bireycilikte kendine güven ile içgruptan ayrılma söz konusudur. Ortaklaşa davranışta ise, bireylerin birbirine karşılıklı bağımlılığı söz konusudur (Hofstede, 1980: 59).

Ortaklaşa ve bireyci davranış kavramlarının dayanağı, birey veya bireyler arasındaki ilişkidir. Bir toplumda, bireyler arasındaki bağlar gevşekse, bu tip toplumlar “bireyci” toplumlardır. Böyle bir yapıda bireyler, kendi ya da yakın aile bireylerinin çıkarlarını daha fazla gözetmektedirler. Bunun nedeni, toplum içindeki kişilerin büyük ölçüde bağımsızlık duygusuna sahip olmalarıdır. Bir toplumda bireyler arasındaki bağlar sıkıysa, bu tip toplumlar “ortaklaşa davranma eğilimi gösterme” toplumlardır (Aydıntan, 2005: 161). Böyle toplumlarda gruplar üyelerini kollar, karşılığında da sadakat bekler. Belirlenimcilik, ortaklaşa davranma kültürlerinde etkilidir; grubun iradesinin üyelerin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenir. Ortaklaşa davranışçı kültürler, üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetler. Bu denetimde temel rolü “utanma duygusu” oynar. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır (Sargut, 2001: 185).

Bireycilik eğilimi yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı buldukları gruptan daha önemli olduğunu düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Ortaklaşa davranışın hakim olduğu toplumlarda ise, bireyler kendilerinden önce bağlı buldukları grubu düşünürler ve bu anlayışa hakim örgütlerde bireylerin gruplar halinde bir araya gelmesi teşvik edilir. Böyle toplumlarda insanlar, değişik araçlarla ortaklaşa yaklaşımlara, yaşam tarzına, iş yapma şekline özendirilir (Bolat, 2011: 111).

Ortaklaşa davranışın hakim olduğu toplumların ve örgütlerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akdeniz ve Seymen, 2012: 203; Bolat, 2011: 111; Özmen, 2009: 97; Hofstede, 1997: 67; Güney, 2012: 200):

- Bu tür kültürel yapıya sahip toplumlarda ya da örgütlerde sıkı yapılar mevcuttur.
- İnsanlar, sadakatleri karşılığında kendilerini korumaya devam eden geniş aile veya grupların içinde doğarlar.
- Kimlik, bireyin mensubu olduğu toplumsal şebekeye dayalıdır.
- Bireyler, ait olduğu topluluğun ya da grubun çıkarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar.
- Toplumun ya da örgütün üyeleri, kendi toplumlarını ya da örgütlerini diğer toplum ve örgütlerden ayrı tutarlar.
- Çocuklar “biz” çevresini düşünmeyi öğrenirler.
- Yardımlaşma davranışı hakimdir.
- Ahenk ve uyumun her zaman korunması lazımdır ve doğrudan karşı karşıya gelmelerden kaçınılır.
- Yüksek bağlamlı (imalı, dolaylı, soyut ve çıkarsamaya dayanan, karmaşık) iletişim vardır.
- Suç ve (veya) günah işleme, kendine ve topluma karşı itibar kaybına yol açar.
- Diplomalara, yüksek statülü gruplara kabulün yolunu açar.
- İşçi-işveren ilişkisi, aile ilişkilerine benzer ahlaki ve psikolojik temellere dayanır.
- İşe alma ve terfilerde çalışanın mensup olduğu gruplar göz önüne alınır.
- Yönetim, grupların yönetimidir.
- İlişkiler görevlerden önce gelir.

Bireyci davranışın hakim olduğu toplumların ve örgütlerin özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Akdeniz ve Seymen, 2012: 203; Bolat, 2011: 111; Özmen, 2009: 97; Hofstede, 1997: 67; Güney, 2012: 200):

- Toplumda, herkes kendisine, ailesine ve yakın çevresine bakabilecek şekilde yetiştirilir.
- Kimlik, bireye dayalıdır. Kişiler kendilerini diğer bireylerden bağımsız olarak değerlendirirler.
- Kişiler, önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler.
- Çocuklar “ben” çevresini düşünmeyi öğrenirler.
- Aklından geçeni söylemek, dürüst insanın vasfıdır.
- Düşük bağımlı (doğrudan konuya giren, dolaysız ve imasız, somut, basit) iletişim vardır.
- Bu tür kültürel yapılarda denetim, bireyin içsel baskısıyla (iç kontrol odaklılık) sağlanmaktadır.
- Suç ve (veya) günah işleme suçluluk duygusuna ve kendine karşı saygı kaybına yol açar.
- Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğretmektir.
- Diplomalara ekonomik değeri ve (veya) kendine saygıyı artırır.
- İşçi-işveren ilişkileri ortak çıkarların karşılanmasına yönelik sözleşmeye dayanır.
- İşe alma ve terfilerde beceri ve kuralların belirleyici olduğu farz edilir.
- Görev, ilişkilerden önde gelir.

Bireylerin, kendi fikir ve inançları, içinde yaşadıkları grubun fikir ve inançlarından farklılık göstermez. Hofstede, 1970 yılında 50 ülke üzerinde yaptığı araştırmalarda, ülke zenginliği (gayri safi milli hasıla ile ölçülmektedir) ile bireyci davranışın derecesi arasında istatistiksel bir ilişki bulmuştur (Aydıntan, 2005: 162). Araştırma sonuçlarına göre, zengin ülkelerin genellikle bireyci ağırlıklı, fakir ülkelerin ise çoğulculuk ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir. ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi zengin ülkeler bireycilik eğilimine sahipken; Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur vb. düşük gelir seviyesine sahip ülkeler ortaklaşa davranış eğiliminin egemen olduğu ülkelere dendir (Bolat, 2011: 111-112). Türkiye de ortaklaşa davranış eğiliminin daha hakim olduğu ülkeler arasındadır.

## BİREYCİLİK

Topluluk	4) Az güç mesafesi/ Ortaklaşa davranışçı	1)Çok güç mesafesi/ Ortaklaşa davranışçı	
		PAK KOL VEN TAY PER THA SİN POR ŞİL HON YUN TÜR YUG İRA BRE MEK FİL ARJ JAP HİN	
	AUT İSR FİN AL NOR İSV İRL İSVEÇ DAN YEN KAN HOL İNG ABD AUL	İSP GA FRA İTA BEL	
Birey	3) Az Güç Mesafesi/ Bireyci	2) Çok güç mesafesi/ Bireyci	
	AZ	GÜÇ MESAFESİ	ÇOK

Şekil 12:Kırk Ülkenin Güç Mesafesi ve Bireyciliğe Göre Konumu

Kaynak: Sargut, 2001: 186.

Şekil 12 incelendiğinde; Türkiye'nin yer aldığı kümenin oldukça kalabalık olduğu görülmektedir. Kümede yer alan ülkelerin önemli bir bölümü, doğu kültürünün etkisi altında olan ülkelerdir. En önemli detay, “az güç mesafesi/ortaklaşa davranışçı” alanında hiçbir ülkenin bulunmamasıdır. Buradan çıkarılması gereken sonuç, ortaklaşa davranışçılığın az güç mesafesiyle uzlaşmadığı gerçeğidir. Ortaklaşa davranışçı alanda yer alan ülkelerin demokrasiyi yaşatmakta çektikleri zorlukların temelinde bu ilişki yatıyor olabilir. Ortaklaşa davranma, zaman zaman bireysel hakların kullanılmadığı bir iklim de yaratabilmektedir (Sargut, 2001: 187).

### 2.3.5 Erillik – Dişillik (Erkek Kültür – Dişi Kültür)

“Dişi kültür” ve “erkek kültür” kavramlarının temeli, toplumda farklı cinsler arasındaki rol ayrılığına dayanmaktadır. Bazı faaliyetler vardır ki kişi yalnızca o cinsiyete sahip olduğu için bu faaliyetleri yerine getirebilir. Örneğin, kadının çocuk doğurabilmesi gibi. Bu örnek biyolojik bir ayrımla ilgilidir. Oysa toplumda, kadın ve erkeğe biyolojik rollerin dışında cinsiyete dayalı başka sosyal roller de yüklenmektedir. Buna “sosyal-cinsiyet rol ayrımı” denir. Örneğin, kadının ev işleri yapıp çocuklara bakması, erkeğin ise dışarıda çalışıp para kazanması (Aydıntan, 2005: 164).

Dişil kültürün göstergeleri, insanlara ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklindedir. Dişil kültür, geleneksel anlamda toplumlarda genellikle, kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Bir kültürün erillik boyutu ise, eril özellikler olan, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir (Bakan vd. 2004’den aktaran Bolat, 2011: 112).

Dişil kültürün hakim olduğu toplumların ve örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bolat, 2011: 112; Özmen, 2009: 98; Hofstede, 1997: 96; Güney, 2012: 201):

- Toplumdaki egemen değerler, başkalarını düşünmek, onlara özen göstermek ve koruyup kollamaktır.
- Toplumda insanlar ve insanlar arası yakın ilişkiler önemlidir.
- Kişiler arası huzur ve mutluluk her şeyden (başarı ve güç elde etmekten) önce gelir.
- Anlaşmazlıklarda çatışma yaşanmaz; çatışmalar daha çok gizlenir.
- Herkesin alçakgönüllü olması beklenir. (Kendine güven yerine alçak gönüllülük esastır).
- Ailede hem anne hem de baba duygularla ilgilenir.

- Hem erkek, hem de kızların ağlaması doğal karşılanırken, kavga etmelerine müsaade edilmez.
- Zayıflara karşı sempati duyulur.
- Erkekler ve kızlar, aynı alanda eğitim görürler.
- Yöneticiler sezgilerini kullanır ve aralarında uzlaşma sağlamaya çalışırlar.
- İş hayatında eşitlik, dayanışma ve kaliteye önem verilir.
- İş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır.
- Çelişki ve çatışmalar müzakere ve uzlaşmayla çözümlenir.

Eril kültürün hakim olduğu toplumların ve örgütlerin özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Bolat, 2011: 112; Özmen, 2009: 98; Hofstede, 1997: 96; Güney, 2012: 201):

- Toplumdaki egemen değerler, maddi başarı ve ilerlemedir.
- Para ve maddiyat önemlidir.
- İnsanlarda yükselme hırsı vardır.
- Dişil kültürdeki alçakgönüllülüğün aksine eril kültürde kendine güven söz konusudur.
- Kadınların alçakgönüllü olması, erkeklerin iddialı, saldırgan ve sert olması beklenir.
- Ailede baba daha çok mantıkla, anne ise duygularla hareket eder.
- Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; erkekler saldırıya uğradığında kavga etmeli, kızlar ise etmemelidir.
- Kuvvetliye karşı sempati duyulur.
- Kendine güvenme söz konusudur.
- Erkekler ve kızlar farklı alanlarda eğitim görürler.
- Yöneticilerin kararlı ve iddialı olması beklenir.
- İş hayatında adalet, meslektaşlar arasında rekabet ve performansa önem verilir.
- Yüksek iş stresi görülür.
- Yüksek ücret alan kadın çalışana pek rastlanmaz.
- Bağımsız çalışma ağırlıklıdır.
- Çelişki ve çatışmalar kavga ve mücadele ile çözümlenir.



Hofstede'in (1980) araştırmasına göre eril kültürel yapıya sahip olan ülkelerin fakir ülkeler olduğu, dişil kültürel yapıya sahip olanların ise genellikle zengin ülkeler olduğu görülmektedir (Şişman, 2002: 60).

#### BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA

AZ	<p>4. Belirsizlikten azSİN kaçınma/dişi özellikler</p> <p>DAN İSVEÇ</p> <p>NOR HOL</p>	<p>1. Belirsizlikten az kaçınma/erkek özellikler</p> <p>HON</p> <p>İNG İRL</p> <p>HİN KAN ABD FİL YEN GA AUL</p>	
	<p>FİN İRA THA TAY PRE ŞİL FRA İSR İSP TÜR YUG PER POR</p> <p>3. Belirsizlikten çok Kaçınma/dişi özellikler</p>	<p>İSL AV PAK AUT İTA KOL ARJ MEK BEL VEN JAP</p> <p>YUN</p> <p>2. Belirsizlikten çok kaçınma/erkek özellikler</p>	
ÇOK	DİŞİ	ERKEKLİK-DİŞİLİK	ERKEK

Şekil 13:Belirsizlikten Kaçınma ve Erkeklik – Dişilik Ayrımına Göre Kırk Ülkenin Konumu

Kaynak: Sargut, 2001: 177.

Hofstede'in çalışmalarının sonuçlarına göre Türkiye beklenilenin aksine dişil toplum özellikleri göstermiştir. Kültürel açıdan Türkiye'yle benzer özellikler gösteren Japonya, Yunanistan, Meksika gibi ülkeler ise erkek kültür özellikleri göstermiştir.

İlk bakışta ataerkil bir yapıya sahip olan Türk toplumunun dışı değerleri ve kültürü öne aldığı konusunda ortaya konan araştırma sonuçları pek inandırıcı gelmemektedir. Bu nedenle A. Selami SARGUT tarafından Hofstede'in Türk toplumu üzerine yaptığı genellemeyi test etmek amacıyla, geniş bir zaman aralığı içinde, üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma yapılmış; ve burada Türk toplumunun "erkek toplum" imajına oldukça ters düşen bir tablo oluşmuştur.

### **2.3.6 Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)**

#### **Araştırma Projesi**

Kültürün liderlik ile olan ilişkisini araştıran en kapsamlı çalışma olan Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Verimliliği (GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesi Robert House liderliğinde yürütülmüştür. Proje, altmıştan fazla ülkede örgütsel ve toplumsal kültür ile örgütsel liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır (Bodur ve Kabasakal, 2002: 8). Araştırmanın sonuçları, kültürel çevrenin insanların zihnindeki liderlik modellerini etkilediğini göstermiştir (Javidan, House ve Dorfman, 2004: 40).

GLOBE araştırma projesi şu sorulara yanıt bulmaya çalışmıştır (House, Javidan ve Dorfman, 2001: 492-493; Kızıloğlu, 2011: 31-32):

- Evrensel olarak benimsenecek ve farklı kültürlerde de etkili olabilecek, lider davranışları, tutumları ve organizasyonel uygulamalar tespit edilebilir mi?
- Sadece bazı kültürlerde geçerli olacak lider davranışları, tutumları ve organizasyonel uygulamalar var mıdır?
- Toplumsal ve kurumsal kültüre dair özellikler kabul gören lider davranışlarını ve örgütsel uygulamaları nasıl etkilemektedir?
- Liderlik ve kurumsal uygulamalarla ilgili kültürel normları ihlal etmek nasıl bir etki yaratır?
- Kültürler arası sistematik farklılıkları açıklamak üzere oluşturulmuş bir kuram ile evrensel kabul gören ve kültürden kültüre değişen lider davranışları, özellikleri ve kuramsal uygulamalar açıklanabilir mi?

Globe araştırma projesi kapsamında incelenen 64 ülke kolaylık sağlaması nedeniyle benzerlikleri ele alınarak 10 kategoride toplanmıştır. Türkiye ise bu

kategoriler arasında Türkiye – Arap kümesi olarak adlandırılan Kuveyt, Mısır, Fas ve Katar ülkelerinin bulunduğu grupta yer almaktadır. Bu kategoride yer alan ülkeler Ortadoğu olarak adlandırılan coğrafi bölgede bulunmaktadır. Bu kategorilerin oluşturulmasında etkili olan faktör ülkelerin sahip olduğu dini, ekonomik, sosyal ve tarihî yapılarındaki benzerliklerin yani kültürlerinin birbirlerine olan yakınlığından kaynaklanmaktadır. GLOBE’da kültür değişkenleri hem değerler hem de uygulamalar olarak ölçülmüştür. Değerler bireylerin tercihleri sorularak, uygulamalar ise davranışlar sorularak belirlenmiştir. Orta kademe yöneticilerinden, toplumlarında veya kuramlarında yaygın olan uygulamaları ve kendi tercihlerini belirtmeleri istenmiştir (Bodur ve Kabasakal, 2002: 11).

Tablo 11: GLOBE Araştırması Kapsamında Ülkelerin Benzerlikleri Bakımından Kategorize Edilmesi

Kategori	Kategoriye Dahil Ülkeler
Anglo	Kanada Amerika Avustralya İrlanda İngiltere Güney Afrika Yeni Zelanda
Latin Amerika	Ekvador El Salvador Kolombiya Bolivya Brezilya Guatemala Arjantin Kosta Rika Venezuela Meksika
Germen Avrupa	Avusturya Hollanda İsviçre (Almanca Konuşulan) Almanya
Latin Avrupa	İsrail İtalya İsviçre (Fransızca Konuşulan) İspanya Portekiz Fransa
Doğu Avrupa	Yunanistan Macaristan Arnavutluk Slovenya Polonya Rusya Gürcistan Kazakistan
İskandinav Avrupa	Danimarka Finlandiya İsveç
Afrika	Zimbabve Namibya Zambiya Nijerya Güney Afrika (Siyahi)
Orta Doğu	Türkiye Kuveyt Mısır Fas Katar
Güney Asya	Filipinler Endonezya Malezya Hindistan Tayland İran
Konfüsyüs Asya	Singapur Hong Kong Tayvan Çin Güney Kore Japonya

Kaynak: Hoppe, 2007.

Ülkelerin katagorize edilmesinden sonra dokuz kültürel boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar Tablo 11’de gösterilmektedir:

Tablo 12: Globe Araştırma Projesi Kapsamında Oluşturulan Kültürel Boyutlar

Güç Mesafesi	Belirsizlikten Kaçınma	Grup İçi Toplumculuk
Kuramsal Toplumculuk	Cinsiyetler Arası Eşitlik	Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma
Gelecek Odaklılık	Performans Odaklılık	İnsan Odaklılık

Kaynak: Hoppe, 2007.

Bu boyutları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Bodur ve Kabasakal, 2002: 11; Hofstede, 1997: 96; Demirci ve Aydemir, 2006: 318; House vd., 2002: 3-10):

**Güç Mesafesi:** Bir toplumda veya örgütte üyelerin, otorite ve gücün ne ölçüde eşit dağıtılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin ne ölçüde kabul edildiği ile ilgili boyuttur. Araştırma sonucunda, Türkiye güç mesafesi oldukça yüksek bir ülke çıkmıştır. Bunun neticesinde; Türkiye’deki kurumlarda ilişkiler hiyerarşik bir özellik göstermektedir.

**Belirsizlikten Kaçınma:** Bir toplumda veya örgütte üyelerin, belirsizliği azaltmak için ne ölçüde gelenekler, töreler veya bürokratik uygulamalara dayandıkları ile ilgili boyuttur. Araştırma sonuçlarına göre; Hofstede’in kültür boyutlarında da söylenen şekilde, Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek çıkmıştır.

**İnsan Odaklılık:** Bir toplumda veya örgütte bireyler arasında, ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik vb. davranışların görüldüğünü ve teşvik edildiğini belirten boyuttur. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de, insan odaklılık boyutunun kategorideki diğer ülkelerden daha düşük çıktığı görülmektedir.

**Kuramsal Toplumculuk:** Toplumsal alanda ve kuramsal uygulamalarda takım çalışmalarının ne ölçüde yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğünü belirten boyuttur. Araştırma sonuçları,

Türkiye’de toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda toplulukçuluğun yüksek olduğunu göstermiştir.

**Grup İçi Toplumculuk:** Yakın çalışma arkadaşları ve aile üyeleri arasındaki bağlılık, sadakat ve gururun ne ölçüde bulunduğunu gösteren boyuttur. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’de aile üyeleri ve yakın çalışma arkadaşları arasındaki bağlılık ve sadakatin yüksek olduğu görülmüştür.

**Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma:** Bir toplumda ya da örgütte bireyler, kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne kadar ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarını gösteren boyuttur. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de bu boyut, dünya genelinde düşük seviyelerdedir. Ancak kendi kategorisi içinde en yüksek puan Türkiye’ye aittir. Yani Türkiye’de bireyler, kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada, Ortadoğu kategorisinde yer alan diğer ülkelere göre (Kuveyt, Mısır, Fas ve Katar) daha ısrarcıdır.

**Gelecek Odaklılık:** Bir toplumda veya örgütte bireylerin, ne ölçüde planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını gösteren boyuttur. Türkiye’deki kurumlar, yöneticilerinden mevcut olandan daha fazla gelecekle ilgilenmesini ve uzun vadeli planlar yapmasını istemektedir.

**Performans Odaklılık:** Bir toplumun veya örgütün; üyelerinin, performanslarını artırmalarını ve mükemmelliği ödüllendirmelerini gösteren boyuttur. Türkiye, performans odaklılığın yüksek olduğu ülkeler arasındadır.

**Cinsiyetler Arası Eşitlik:** Bir toplumun veya örgütün, cinsiyetler arası rol farklılaşmasını ve ayrımcılığı ne ölçüde azalttığını belirten boyuttur. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye, cinsiyetler arası eşitliğin gerekliliğine çok güçlü bir şekilde olmasa da inanmaktadır. Ancak Türkiye dünya genelinde değerlendirildiğinde düşük bir puana sahiptir.

## 2.4 Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik İlişkisi

*Etik* yaklaşım, güç mesafesi ve işgörenlerin zihnindeki örtük liderlik protipi ilişkisini açıklamada bu çalışmanın kuramsal temelini oluşturmaktadır. Ele alınan konuya ya da kavrama dışarıdan bakışı ifade eden *etik yaklaşım*, incelenen konuya da kavrama ilişkin evrensel düzenliliklerin olacağını varsaymakta; bunların bütün

kültürlerde ya da toplumlarda farklı düzeylerde de olsa bulunacağını iddia etmektedir (Erkenekli 2012:224).Öte yandan özellikle kültür ile ilgili çalışmalarda etik yaklaşımın yeterli olmadığını savunan ve bunun tam tersi bir yaklaşımı ifade eden *emik yaklaşımın* üzerinde de durmak yararlı olacaktır. Ele alınan konuyu ya da kavramı kültüre özgü veya içeriden bakışı ifade eden *emik yaklaşım*, belirli bir kültürde var olan davranış ve tutumların, o kültürün kavramlarıyla açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Emik yaklaşım yapısı gereği, evrenselciliği dışlar ve diğer kültürlerle karşılaştırma yapılması olasılığını ortadan kaldırır (Erkenekli 2012:223). Çalışmamızda, Hofstede'in ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi boyutunun dikkate alınması, bu kültür boyutunun hemen hemen tüm kültürlerde ve toplumlarda farklı düzeylerde ve miktarlarda olabileceği (yüksek ve düşük güç mesafesi) ve bireylerin düşünme, hissetme ve davranışta bulunmasını belirli bir yönde etkileyeceği iddia edilmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de de bireylerin güç mesafesi düzeylerinin, onların zihinlerindeki örtük liderlik protipleri üzerinde etkili olacağı ve onları güç mesafesi düzeylerine bağlı olarak dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik tarzlarından birine doğru düşünmeye sevk edeceği düşünülmektedir.

## **2.5 Güç Mesafesi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Hofstede'e (2001) göre kültür, bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran aklın, kolektif programlanmış halidir. Dolayısıyla bir kültür boyutu olan güç mesafesi işgörenlerin aklını belirli bir yönde programlamaktadır. Bu da onların düşünme, hissetme ve davranışlarını etkilemektedir. Daha önceki açıklamalardan hatırlanacağı gibi güç mesafesi, hiyerarşide bir üst ve ast arasında, üstün astın davranışını belirleyebilme derecesi ile astın üstün davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki fark, şeklinde tanımlanmıştır (Hofstede, 2001'den aktaran Bolat, 2011: 114). Güç mesafesi, toplumda ve kuruluşlarda güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; ebeveynler çocuklarına eşitleri olarak davranır, çocuklar da ebeveynlerini eşitleri olarak görürler, aile içi anlaşmazlık ve çatışmalar hayatın parçası olarak kabul edilir, çocuklar “hayır” kelimesini kullanmayı erken yaşta öğrenir ve çocukların mümkün olduğu kadar kendi kendine yetebilen bağımsız bir birey olması çok önemlidir (Hofstede, 1997: 37; Özmen, 2009: 95). Ayrıca bu toplumlarda güçlü insanlar kendilerini olduğundan

daha güçsüz gösterirler; statü, güç mesafesi yüksek olan toplumlardaki gibi önemli değildir; işgörenler, patron/yöneticinin emirlerinin doğru olduğuna inandıkları için uyarlar (Seymen, 2008: 86; Mooij ve Hofstede, 2002: 63; Sebor, 2009: 119).

Bu bilgiler ışığında dönüşümcü liderlerin astlara talimat vermek yerine sorumluluk yükleyip, aralarında güçlü bir bağ oluşturarak bire bir ilişkiler kurması, astların uygulama esaslarını belirleme gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmasını sağlaması, astlara karşılaştıkları haksızlıklar karşısında mücadele etmesini, mevcut durumu değerlendirmesini ve haksızlığa meydan okumasını teşvik etmesi (Bolat, 2008: 50; Bass, 1985: 12; Bass, 2003: 44; Sebor, 2009: 119; Eren, 2000: 440; Taslak, 2008: 127) gibi özellikleri göz önünde bulundurulduğunda güç mesafesinin insanların zihnindeki dönüşümcü liderlik prototiplerinin oluşumunda etkili olacağı düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** Güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

## 2.6 Güç Mesafesi İle Etkileşimci Liderlik İlişkisi

Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde; insanlar arasındaki eşitsizlikler doğaldır ve istenir, ebeveynler çocuklarına itaati öğretirler, çocuklar da ebeveynlerine karşı saygıyla davranırlar, aile üyeleri arasında anlaşmazlık ve çatışma yaşanması istenmez, çocuklar ebeveynlerine “hayır” diyemezler ve aile üyelerinin birbirine bağlılığı çok önemlidir (Hofstede, 1997: 37; Özmen, 2009: 95). Ayrıca bu kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir (Uzun ve Tamimi, 2007).

Örgütlerde, güç konusundaki eşitsizlik ve bu eşitsizliğin, örgüt üyelerince kabul edilme düzeyi, hem üstün hem de astların değerlerine ve normlarına göre farklılık gösterir. Bu noktada örgütler açısından güç mesafesinin, otoritenin merkezileşme ve otokratik liderlik derecesi ile ilişkili olduğu söylenebilir (Hon, 2002; Hofstede ve Hofstede, 2005; Seymen, 2008’ den aktaran Bolat, 2011: 116). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde işgörenler, üstlerine, üstlerinin emir verme ve bu emirlerin yerine getirilmesini bekleme hakkı olduğu için itaat ederler ve bu çerçevede yöneticiler, astlardan kendilerine söyleneni yapmalarını beklerler (Seymen, 2008: 86).



Burns'e göre etkileşimci liderlik, liderle izleyicileri arasındaki etkileşimden meydana gelir ve bu liderlik, bürokrasiye, otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır. Buna göre, etkileşimci lider, iş yerinde iş standartlarına uyulan, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışılan ve astların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirildiği, aksi halde cezalandırılacakları bir yönetim tarzına sahiptir. Bu liderlik tarzında, astların sorumlulukları, liderin onlardan beklentileri, astların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Bolat, 2008: 49).

Kurama göre etkileşimci liderler; izleyicilerin itaatkâr olmalarını istemektedir (Morçin ve Morçin, 2013: 73), izleyicilerini umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive ederler ya da olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya yöneltirler, astlarının daha çok çaba sarfetmeleri için yetkilerini para ve statü verme biçiminde kullanırlar, izleyicileri kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşamazlarsa, bu başarısızlıklarının niteliğine bağlı olarak değişik cezalar uygularlar (Bolat, 2008: 50; Bass, 1985: 12; Bass, 2003: 44; Sebor, 2009: 119). Güç mesafesi yüksek olan yerlerde, insanlar buldukları pozisyona göre güç sahibidir ve statü önemlidir; işgörenler, patrona/yöneticiye, patronun/yöneticinin emir verme ve bunların yerine getirilmesini bekleme hakkı olduğu için itaat ederler (Seymen, 2008: 86; Mooij ve Hofstede, 2002: 63; Sebor, 2009: 119).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle güç mesafesinin, insanların zihnindeki etkileşimci liderlik prototipini etkileyeceği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

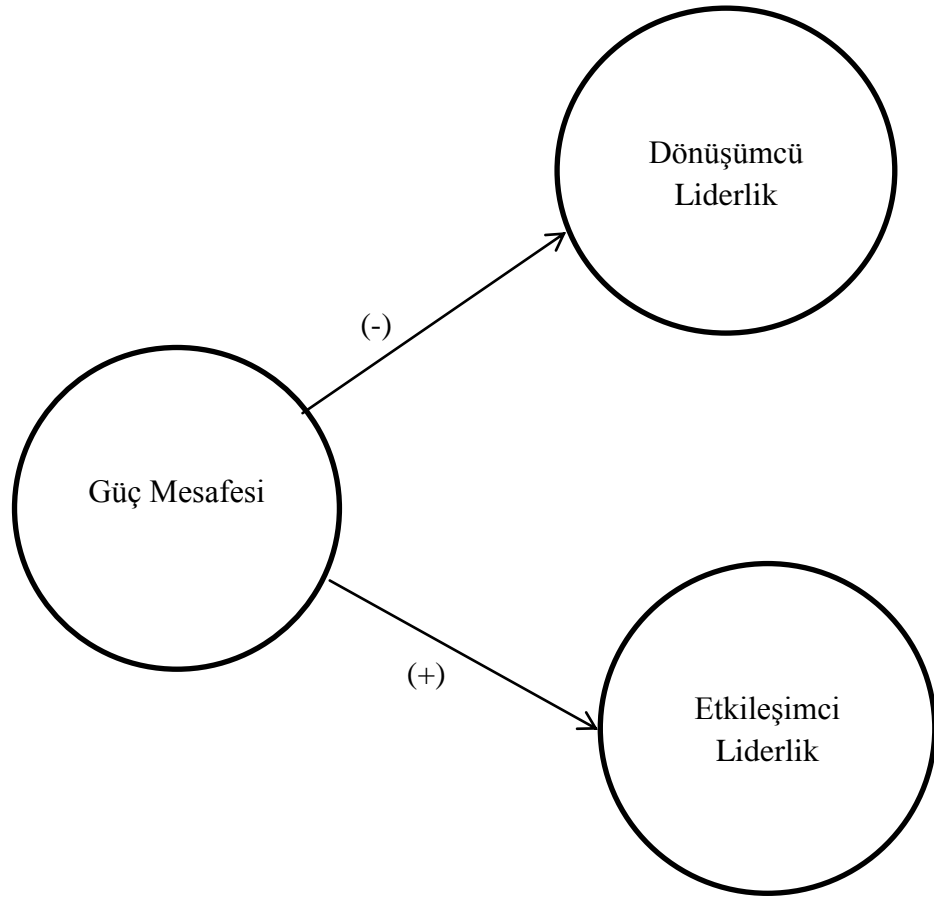
**Hipotez 2:** Güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ve araştırmadan derlenen verilerin analizine dönük bilgilere yer verilmektedir.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Güç mesafesinin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilişkilendirildiği model aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



Şekil 14: Araştırmanın Modeli

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın örnekleme, Balıkesir Üniversitesi Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir Çiğli

Devlet Hastanesi, Elazığ Fırat Üniversitesi Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Elazığ Baskil Toplum Sağlığı Merkezi sağlık çalışanlarıdır. Bu örgütlerin seçilme nedeni yönetim ve organizasyon bakımından geniş bir örgütlenme yapısına sahip olmasından ve sağlık sektöründe bu alanda çalışmanın olmamasından kaynaklanmaktadır.

Örnekleme oluşturan 222 sağlık çalışanın yaş ortalaması 31; kurumlarındaki çalışma sürelerinin ortalaması ise 7,5'dir. Erkek çalışanların oranı %34.7 (n=77), kadın çalışanların oranı %65.3 (n=145), evlilerin oranı %45.9, bekârların oranı %53.6; lise mezunlarının oranı %14, meslek yüksekokulu mezunlarının oranı %9.9, lisans mezunlarının oranı %49.5 ve yüksek lisans/doktora (diğer) mezunlarının oranı %26.6'dır.

### 3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Birinci bölümde, çalışanların zihinlerinde yatan liderlik tarzını belirlemek amacıyla, daha çok etkileşimci liderlik tarzını mı yoksa dönüşümcü liderlik tarzını mı arzuladıklarını belirlemeye yönelik Bass'ın (1985) geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğini Türk kültürüne uyarlayan Korkmaz'ın (2007) kullandığı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde, Hofstede'in (2013) geliştirdiği kültürel değerler anketinin güç mesafesi ile ilgili bölümleri kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik değişkenleri araştırılmıştır. Veri toplama aşamasına geçmeden önce, anketin okunurluğu, anlaşılabilirliği ve yanıtlama süresinin belirlenmesi amacıyla 42 kişiden oluşan bir pilot çalışması yapılmıştır.

**-Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı Ölçeği:** İşgörenlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarından hangisini arzuladığını belirlemek amacıyla, Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinden yararlanarak Türk kültürüne uyarlayan Korkmaz'ın (2007) kullandığı 10 maddeli etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ilk 5 madde dönüşümcü liderlik tarzını ölçerken; geriye kalan 5 madde ise etkileşimci liderlik tarzını ölçmektedir. Liderlik tarzı ölçeğine ilişkin ifadeler örnekler: "İyi bir yönetici, astlarının yararını kendi çıkarının önünde tutmalıdır" ve "İyi bir yönetici, önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınmalıdır", şeklindedir. Ölçeğin

güvenilirlik değeri 0.825'dir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5-Kesinlikle Katılıyorum'a doğru derecelendirilmiştir.

**-Güç Mesafesi Ölçeği:** İşgörenlerin güç mesafelerini belirlemek amacıyla, Geert Hofstede'in 1984 ve 1990 yıllarında oluşturduğu kültürel anketinin 5 maddeden oluşan güç mesafesi bölümünden yararlanılmıştır. Ölçekte katılımcılardan birbirine zıt iki ifadeden hangisine katıldığı sorulmuştur. İfadelere örnekler: "Çocuklara, görüşlerinin anne-babalarının görüşleri kadar önemli olduğu öğretilmelidir" - "Çocuklara, anne ve babalarının otoritesini asla sorgulamamaları gerektiği öğretilmelidir" şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.851'dir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle soldaki görüşe katılıyorum'dan 5-Kesinlikle soldaki görüşe katılıyorum'a doğru derecelendirilmiştir.

### **3.4 Verilerin Analizi**

Verilerin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS 21 istatistik programından yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

## 4 BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1 Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Ortak yöntem varyansı analizi, ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanması, durumunu ifade etmektedir. Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir yöntem ile ölçüldüğü (ankette özel maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, aynı zaman dilimi içerisinde ve farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir. Bu durum özellikle hem bağımlı hem de açıklayıcı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı cevaplayıcılardan elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkar. Çalışmada kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, güç mesafesi, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bu eğilimin söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir. Bu kapsamda, güç mesafesi, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik değişkenlerini ölçmek için kullanılan tüm maddelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu durumda ortak yöntem varsayından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Bolat, 2011:260).

Bu amaçla, üç değişken ile ilgili toplam 15 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük toplam 3 boyut tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar toplam varyans olan %63'ün, sırası ile %28, %23 ve %12'sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.

### 4.2 Faktör Analizine İlişkin Bulgular

*Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik:* Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,846'dır. Bartlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır.

( $\chi^2 = 963,419$ ;  $p < 0,000$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 13: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

(n=222)

Ölçek Maddeleri	DL	EL
İyi bir yönetici, problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar aramalıdır.	0,579	
İyi bir yönetici, kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlamalıdır.	0,576	
İyi bir yönetici, aslarını yetiştirmek ve yönlendirmek için yoğun zaman ayırmalıdır.	0,531	
İyi bir yönetici, aslarının yararını kendi çıkarının önünde tutmalıdır.	0,490	
İyi bir yönetici, bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranmalıdır.	0,591	0,749
İyi bir yönetici, sadece benden beklediklerini yerine getirdiğim zamanlarda memnuniyetini ifade etmelidir.		0,722
İyi bir yönetici, dikkatinin tamamını yalnızca olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırmalıdır.		0,491
İyi bir yönetici, bütün hataların kaydını tutup izlemelidir.		0,752
İyi bir yönetici, sadece çaba gösterdiğim zamanlarda bana yardımcı olmalıdır.		0,765
İyi bir yönetici, önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınmalıdır.		
Faktör eigen değerleri	4,036	2,210
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	40,355	22,095
Açıklanan Toplam Varyans (%)	62,450	
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,846	
Bartlett Yüzeysellik Testi	Ki Kare: 963,419	
Anlamlılık: 0,000		

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük iki faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, toplam varyansın %62,450'sini açıklamaktadır.

*Güç Mesafesi:* Güç mesafesi ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,831'dir. Bartlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2 = 458,032$ ;  $p < 0,000$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, güç mesafesine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 14: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

(n=222)

Ölçek Maddeleri		GM
Çocuklara, görüşlerinin anne-babalarının görüşleri kadar önemli olduğu öğretilmelidir.	Çocuklara, anne ve babalarının otoritesini asla sorgulamaları gerektiği öğretilmelidir.	0,600
Çocuklara, ailedeki ya da diğer kurumlardaki şeyleri kesin doğrular olarak kabul etmemesi gerektiği öğretilmelidir.	Çocuklara, büyüklerin ve önemli kişilerin otoritesini kabul etmesi gerektiği öğretilmelidir.	0,698
Bir işletmede çalışanlar kendi konumlarını yaratabilmelidir.	Bir işletmede, tüm çalışanların açıkça tanımlanmış rolleri olmalıdır.	0,617
İnsanlar, yöneticilerin aldığı kararları kesin doğrular olarak kabul etmemeli, onların eylemlerini her zaman sorgulamalıdır.	Yönetici, tüm kararları almalı, işletmedeki çalışanlar da bu kararları kabul etmeli ve yöneticiye saygı duymalıdır.	0,672
Politik bir sistemi değiştirmenin en etkili yolu; toplumsal tartışmalar ve özgür seçimlerdir.	Politik bir sistemi değiştirmenin en etkili yolu; yerine gelecek yeni sistem için zorlayıcı güçleri kullanmaktır.	0,575
Faktör eigen değerleri		3,162
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)		
Açıklanan Toplam Varyans (%)	63,232	63,232
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,831	
Bartlett Yüzeysellik Testi	Ki Kare: 458,032	
Anlamlılık: 0,000		

Güç mesafesi ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük bir faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör, toplam varyansın %63,232'sini açıklamaktadır.

#### 4.3 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik İle Güç Mesafesi İlişkinine İlişkin Bulgular

Tablo 16, güç mesafesi, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları ve standart sapmaları göstermektedir. Sonuçlara göre güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında ( $r = -0.134, p < 0.05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki; etkileşimci liderlik ile ise ( $r = 0.189, p < 0.01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 15: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik ile Güç Mesafesi İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Güç Mesafesi	1.79	0.74	1		
2. Dönüşümcü Liderlik	4.27	0.68	-0.134(*)	1	
3. Etkileşimci Liderlik	2.31	0.74	0.189(**)	0.317(**)	1

Not:\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, n = 222.

### Regresyon Analizi

Korelasyon analizi ile değişkenler arası ilişkiler belirlendikten sonra, değişkenler arasındaki sebep ve sonuç ilişkisini ortaya koyabilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 17’de görüldüğü gibi, güç mesafesinin bağımsız, dönüşümcü liderliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, güç mesafesi, dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi tespit edilmiştir ( $\beta = -0.124$ ,  $p < 0.05$ ). Bu sonuçlara göre, “Güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklindeki **hipotez 1 kabul edilmiştir.**

Tablo 16: Güç Mesafesi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik
	$\beta$
1. Güç Mesafesi	-0.124*
$F$	3.999
$R^2$	0.018
Düzeltilmiş $R^2$	0.013

Not: \* $p < .05$ , standart beta değerleri kullanılmıştır, n = 222

Tablo 18’de güç mesafesinin bağımsız değişken olduğu, etkileşimci liderlik davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizinin sonuçları görülmektedir. Bulgular, güç mesafesi, etkileşimci liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi tespit edilmiştir ( $\beta = 0.191$ ,  $p < 0.05$ ). Bu sonuçlara göre, “Güç mesafesi



ile etkileşimli liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklindeki **hipotez 2 kabul edilmiştir.**

Tablo 17: Güç Mesafesi ile Etkileşimli Liderlik İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimli Liderlik	
		$\beta$
1. Güç Mesafesi		0.191*
$F$		8.157
$R^2$		0.036
Düzeltilmiş $R^2$		0.031

Not: \* $p < .05$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 222$

## 5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma örtük liderlik kuramı çerçevesinde ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle yazınsal alanda araştırma yapılmış ve kuramsal temeller oluşturulmuş; daha sonra araştırma örnekleme olarak, sağlık sektörü baz alınmış ve Balıkesir Üniversitesi Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir Çiğli Devlet Hastanesi, Elazığ Fırat Üniversitesi Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Elazığ Baskil Toplum Sağlığı Merkezi sağlık çalışanları seçilmiştir.

Güç mesafesine örgütler açısından bakıldığında, güç mesafesinin otoritenin merkezleşme derecesi ve otokratik liderlik derecesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Güç mesafesi, örgütte daha az güce sahip olanların, gücün üyelerin arasında eşit oranda dağıtılmaması ve bu nedenle bazı örgüt üyelerine diğerlerinden daha fazla güç verilmesini ne ölçüde kabul ettiklerini ifade eder. Güç mesafesi yüksek olan yerlerde, insanlar buldukları pozisyona göre güç sahibidir ve statü önemlidir; işgörenler, patrona/yöneticiye, patronun/yöneticinin emir verme ve bunların yerine getirilmesini bekleme hakkı olduğu için itaat ederler. Güç mesafesi düşük olan yerlerde ise, güçlü insanlar kendilerini olduğundan daha güçsüz gösterirler; statü, güç mesafesi yüksek olan toplumdaki gibi önemli değildir; işgörenler, patron/yöneticinin emirlerinin doğru olduğuna inandıkları için uyarlar. (Seymen, 2008: 86; Mooij ve Hofstede, 2002: 63; Sebor, 2009: 119).

Dönüşümcü liderler; ileri görüşlü olup astlara inanarak kendilerine güvenmelerini sağlarlar; astlara talimat vermek yerine sorumluluk yükler, onları derinden etkileyip aralarında güçlü bir bağ oluşturur ve onların beklentilerini yüksek düzeye çekerler; astlarla birebir ilişki kurar, empatik düşünür ve grubun her bir üyesini birey olarak ele alıp onların kişisel gereksinimleriyle tek tek ilgilenir; astlara karşılaştıkları bir sorun karşısında mücadele etmesini, mevcut durumu değerlendirmesini ve haksızlığa meydan okumasını teşvik eder; astlara uygulama esaslarını belirleme gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlar.(Bolat ve Seymen, 2003: 63; Bolat, 2008: 58-59; Bass, 1990: 218; Eren, 2001: 483).

Burns'e göre etkileşimci liderlik, liderle izleyicileri arasındaki etkileşimden meydana gelir ve bu liderlik, bürokrasiye, otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır. Buna göre, etkileşimci lider, iş yerinde iş standartlarına uyulan, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışılan ve astların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirildiği, aksi halde cezalandırılacakları bir yönetim tarzına sahiptir. Bu liderlik tarzında, astların sorumlulukları, liderin onlardan beklentileri, astların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Bolat, 2008: 49).

Açıklamalar ışığında, güç mesafesinin insanların zihinlerindeki liderlik modellerinin oluşumunda etkili olacağı varsayıldığından bağımsız değişken olarak; güç mesafesine bağlı olarak dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik davranışının arzu edilmesinin ise değişiklik göstereceği düşüncesi ile bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Bu düşüncelerden yola çıkarak, örgütler için yaşamsal öneme sahip olan liderlik davranışlarıyla, güç mesafesi ilişkisi, yapılan araştırma ile ortaya konmuştur. İlerleyen bölümlerde, elde edilen bulgulara, önerilere yer verilecektir.

## 5.1 Elde Edilen Bulgular

Örtük liderlik kuramı çerçevesinde bir ulusal kültür boyutu olan güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzları ile ilgili kuramsal temeller görgül açıdan incelenmek için Balıkesir Üniversitesi Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir Çiğli Devlet Hastanesi, Elazığ Fırat Üniversitesi Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Elazığ Baskil Toplum Sağlığı Merkezi sağlık çalışanları ile bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ışığında aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir:

- Dönüşümcü liderlik ( $\bar{x} = 4,2712$ ) ile ilgili ortalama oldukça yüksektir; etkileşimci liderlik ( $\bar{x} = 2,3072$ ) ve güç mesafesi ( $\bar{x} = 1,7946$ ) ile ilgili ortalamalar ise düşüktür.
- Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik anketinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,825, güç mesafesi anketinin

Cronbach's Alpha katsayısı 0,851 değeri ile her bir boyutun içsel tutarlılığının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

- Dönüşümcü liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki mevcuttur ( $r = -0.134, p < 0.05$ )
- Etkileşimci liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur ( $r = 0.189, p < 0.01$ )

## 5.2 Öneriler

Örtük liderlik kuramı, izleyicileri esas alarak, her insanın zihninde ideal bir liderlik modeli olduğunu, bu modellerin içinde bulunduğu toplumda genel olarak benzerlik gösterdiğini ve değişik etkenlerden dolayı farklılaşabileceği düşüncesine dayanır (Eroğluer, 2014: 114). İnsanların zihninde yatan liderlik prototiplerini bilmek, örgütler açısından çok önemlidir. Çünkü örgütler çalışanların arzuladıkları ve onların lider olarak kabul edecekleri kişileri lider olarak konumlandırırlarsa, verimlilik, lider – üye uyumu ve etkinlik artacak; böylece örgüt amaçlarına ulaşarak devamlılığını sağlayabilecektir. Epitropaki ve Martin (2005), izleyicilerin örtük liderlik prototipleri ile liderin özellikleri arasındaki uyum arttıkça izleyiciler ile liderin yüksek kalitede uyum sağladıklarını göstermişlerdir. Bu nedenle örgütler faaliyette bulunduğu toplumun kültürel değerlerini iyi bilmeli, çalışanların zihinlerinde yatan liderlik modellerini belirleyip onların arzuladığı özelliklere sahip kişileri lider olarak konumlandırmalıdır.

Araştırmada insanların dönüşümcü liderlik tarzını arzuladıkları görülmüştür. Buradan hareketle; araştırmaya konu olan örgütlerin etkileşimci liderlik davranışı gösteren kişileri değil dönüşümcü liderlik davranışı gösteren kişileri lider olarak konumlandırmaları gerektiği söylenebilir. Ayrıca güç mesafesi düşük insanların etkileşimci liderlik davranışlarından hoşlanmadıkları; dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri görülmüştür. Bu sonuçlar ışığında güç mesafesi düşük çalışanlara sahip örgütlerin, etkileşimci liderlik tarzına sahip kişileri lider olarak belirlemelerinin verimlilik ve lider-üye uyumu açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı bu nedenle güç mesafesi düşük çalışanları olan örgütlerin dönüşümcü liderlik tarzına sahip kişileri lider olarak belirlemeleri daha doğru bir karar olacaktır.

Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir Çiğli Devlet Hastanesi, Elazığ Fırat Üniversitesi Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Elazığ Baskil Toplum Sağlığı Merkezi sağlık çalışanları ile bir araştırma yapılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle çalışma sonuçları yalnızca adı geçen örgütleri kapsamaktadır. Bu nedenle oluşturulan anketlerin güvenilirliklerini artırmak amacıyla gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektör ve meslek gruplarını içeren örgütlerde test edilmesi önerilmektedir.

Örtük liderlik kavramı ülkemiz ve dünya yazınları için yeni konulardır. Bu nedenle kuram çerçevesinde diğer liderlik tarzları ve kültür boyutları ile ilişkileri ortaya koyacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma, yapılacak yeni çalışmalara yol gösterecek nitelikte olduğundan önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, I. A. ve Al Homoud, A. M. (2001). Exploring The Implicit Leadership Theory In The Arabian Gulf States. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 506-531.
- Ackhoff, R. L. (1999). Transformational Leadership, Strategy & Leadership. *General Review*, 27(1), 20-25.
- Akdeniz, D. ve Seymen, O. A. (2012). Diagnosing National and Organizational Culture Differences: A Research in Hotel Enterprises. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 198 – 217.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 191-205.
- Aslan, M. ve Bakır, A. A. (2014). Resmi ve Özel Okul Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderliğe İlişkin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 117-142.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re- examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Ay, D. A. (2014). Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi (Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi).
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2010).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *KSÜ İibf Dergisi*, 2 (2), 1-12.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4 (1), 229-249.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Pres.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*. New York : The Free Pres A MacMillan, Inc.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*. New York : The Free Pres A MacMillan Inc.

Bass, B. M. (2003). New Paradigms in Leadership. "The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership". Safty, A. And Güven, H. (Ed.). İstanbul : Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. İçinde Woodman, R. W., Passmore, W. A. (Ed). Research in Organizational Change and Development. Greenwich, CT: JAI Press.

Basu, R. ve Green, Sp G. Leader – Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader – Member Dyads. Journal of Applied Social Psychology, 27(6), 477-499.

Bawafaa, E., Wong, C. A. ve Laschinger, H. (2015). The Influence of Resonant Leadership on the Structural Empowerment and Job Satisfaction of Registered Nurses. Journal of Research in Nursing, 20 (7), 610-622.

Berber, A. ve Rofcanin, Y. (2012). Perceivers as Cognitive Misers: Scale Development for Implicit Leadership Theories in the Context of MBA Degrees From Turkey. İşletme Fakültesi Dergisi, 13(1), 15-44.

Bodur, M. ve Kabasakal, H. (2002). Türkiye-Arap Kümesinde Kuramsal Kültür: Globe Araştırması. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 5-22.

Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi. Ankara : Detay Yayıncılık.

Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(9), 59-85.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Ankara : Detay Yayıncılık.

Boyatzis, R. E., Passarelli, A. M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J. K. ve Phillips, M. (2011). Examination of the Neural Substrates Activated in Memories of Experiences with Resonant and Dissonant Leaders. The Leadership Quarterly, 23 (2012), 259-272.

Bryman, A. (2001). The Generalizability of Implicit Leadership Theory. Journal of Social Psychology, 127(2), 129 – 141.

Budak, G. ve Budak, G. (2010). İşletme Yönetimi (6. Basım) . İzmir : Barış Yayınları.

Calder, J. B. (1977). "An Attribution Theory of Leadership", Staw, B. M. Ve Salancik, G. R. (Ed), New Directions in Organizational Behavior, Chicago, IL: St. Clair Pres, 1977, 177-204.

Daft, R. L. ve Marcic, D. (2008). Management the New Work Place, South Western Cengage Learning Yayınları.

- Demirci, A. ve Aydemir, M. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. 20 (2), 311-327.
- Den Hartog, D. N. ve Dickson, M. W. (2004). Leadership and Culture. İçinde Antonakis, J., Cianciolo, A. T. ve Sternberg, R. J. (Ed), The Nature of Leadership. California: Sage.
- Dereli, T. (1982). Organizasyonda Davranış. İstanbul: Ar Yayıncılık.
- Dorfman, P. W., Howel, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. ve Bautista, A. (1997). Leadership in Western Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Process Across Cultures. Leadership Quarterly, 8 (3), 233-274.
- Duman, B. (2004). Attribution Theory (Katkı = Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme – Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6 – 9 Temmuz, Malatya.
- Duyan, E. C. ve Dierendonc, D. V. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. Sosyoloji Konferansları, 49, 1-32.
- Efil, İsmail. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa : Dora Yayınları, 2013.
- Ehrhart, M. G. (2012). Self – Concept, Implicit Leadership Theories, and Follower Preferences for Leadership. Zeitschrift für Psychologie, 220(4), 231-240.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability and Stability Over Time. Journal of Applied Psychology, 89(2), 293-310.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader – Member Exchanges and Employee Outcomes. Journal of Applied Psychology, 90(4), 659-676.
- Ercan, Ü. ve Sığırı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Amme İdare Dergisi, 48 (3), 95-126.
- Erçetin, Ş. Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 29 (8), 198-213.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Eroğluer, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 5(2), 105-147.



- Ertürk, M. (1995). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Garstner, C. R. ve Day, D. V. (1994). Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Genç, Nurullah. (2004). Yönetim ve Organizasyon, Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London, England: Little, Brown.
- Gronn, P. (2000). "Distributed Properties: A New Architecture for Leadership". *Educational Management and Administration*, 28 (3), 317-338.
- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Asos Journal*, 2 (5), 540-550.
- Güney, Salih (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. İstanbul : Ocak Yayıncılık.
- Güney, Salih (2012). *Örgütsel Davranış (2.Basım)*. Ankara : Nobel Yayıncılık.
- Güney, Salih. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York : John Wiley & Sons.
- Heider, F. (1983). *The Life of A Psychologist: An Autobiography*. Lawrence: The University Press of Kansas.
- Hersey, P. ve Blanchard, J.W. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey : Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)*. Çev.: Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Hofstede, G. (1980 & 2001). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publication. California: Sage Publication.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organizations: Software of Mind*. London : McGraw Hill.
- Holmberg, I. ve Akerblom, S. (2006). *Modelling Leadership-Implicit Leadership Theories In Sweden*. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 307-329.
- Hoppe, M. H. (2007). *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study*. (Bknz: <https://docs.google.com/viewer?url=http:%2F%2Fwww.inspireimagineinnovate.com%2FPDF%2FGLOBESummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>).
- House, R. J., Hanges P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations, The GLOBE Study of 62 Societies içinde Javidan, M., House, R. J. ve Dorfman, P. W., A Nontechnical Summary of GLOBE Findings*, ss. 29-49. London : Sage Publications.

House, R. J., Javidan, M. ve Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Preview*, 50 (4), 489-505.

İbicioğlu, İ., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-30.

John Adair, *Kışkırtıcı Liderlik*, İstanbul: Alteo Yayınları, 2007, s. 66.

Karabay, M., E. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*, İstanbul : Beta Yayıncılık.

Keçecioğlu, Tamer (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul : Kalder Yayınları.

Kenney, R. A., Blascovich, J. ve Shaver, P. R. (1994). Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders. *Basic And Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.

Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Pegem Akademi*, 20 (1), 1-22.

Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 61-76.

Kızıloğlu, A. (2011). Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplarının Liderlik Algılaması (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu).

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara : Seçkin Yayıncılık.

Koçel, Tamer (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul : Beta Yayıncılık.

Kono, T., Ehrhart, K. H., Ehrhart, M. G. ve Tressa, S. (2012). Implicit Leadership Theories in Japan and the US. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 367-387.

Konrad, E. (2000). Implicit Leadership Theories in Eastern and Western Europe. *Social Science Information*, 39 (2), 335-347.

Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.

Kunhert, W. K. ve Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Anaysis. *Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.

Künter, N. (2014). Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu).

Laschinger, H. K. S., Cummings, G. G., Wong, C. A. ve Grau, A. L. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility. *Nursing Economics*, 32 (1), 5-16.

- Ling, W., Chia, R. S. ve Fang, L. (2000). Chinese Implicit Leadership Theory. *The Journal of Social Psychology*, 140(6), 729-739.
- Lord, R. G., Foti, R. J. ve De Valder, C. L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R. G., Foti, R. J. ve Phillips, J. S. (1982). *A Theory of Leadership Categorization*. Carbondale, IL, Southern Illinois Univ. Press.
- Lord, R.G. ve Maher, K.J. (1993). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. New York : Routledge.
- Louis, E. B. ve David, L. K. (2013). *Çağdaş İşletme*. Çev.: Azmi Yalçın, Ankara :Nobel Yayıncılık.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Singapore : Mc-Graw Hill.
- Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). Authentic Leadership: A Positive ve Development Approach. İçinde Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. *Positive Organizational Scholarship: Foundation of A New Discipline* ss. 241-261, San Francisco: Berrett-Koehler.
- McCarthy, D. (2010). Establishing a Culture of Distributed Leadership. <bnz: <http://www.greatleadershipbydan.com/search?q=distributed>> 15.12.2015
- McElroy, J. C. (1982). A Typology of Attribution Leadership Research. *The Academy of Management Review*, 7, 413-417.
- McKee, A. ve Massimilian, D. (2006). Resonant Leadership: A New Kind of Leadership for the Digital Age. *Journal of Business Strategy*, 27 (5), 45-49.
- Mooij, M. ve Hofstede, G. (2002). Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing, 78, 61 – 69.
- Morçin, S. E. ve Morçin, İ. (2013). Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 71-86.
- Offermann, L.R., Kennedy, J.K. ve Wirtz, P.W. (1994). Implicit Leadership Theories: Content, Structure and Generalizability. *Leadership Quarterly*, 5 (1), 43-58.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (4), 575-598.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Özmen, İ. (2009). *Liderlik Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi (Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi)*.

- Phillips, J. S. ve Lord, R. G. (1986). Notes on Practical and Theoretical Consequences of Implicit Leadership Theories for the Future of Leadership Measurement. *Journal of Management*, 12 (1)1, 31-41.
- Ramirez, A. R. (2014). Acculturation, Cultural Intelligence, and Implicit Leadership Theories. Submitted to Regent University School of Business & Leadership.
- Robbins, S. P. ve De Cenzo, D. A. (1997). *Fundamentals of Management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Rosch, E. (1978). "Principles of Categorization", Rosch, E. Ve Lloyd, B. B. (Ed.), *Cognition and Categorization içinde*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa : Ezgi Kitabevi.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara : İmge Kitabevi.
- Sashkin, M. ve Rosenbach, W. E. (Ed.), (1993). *A New Leadership Paradigm içinde* Taylor, R. L. ve Rosenbach, W. E., *Contemporary Issues In Leadership*, ss. 87-103. Colorado: Westview Press.
- Schyns, B., Schilling, J. (2011). Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective?. *Journal of Management Inquiry* ,20 (2), 141-150.
- Sebora, T. C. (2009). *Implicit Leadership in Thailand: A Sub-Cultural Comparison*. İçinde Koufopoulos, D. N. ve Argyropoulou, M. (Ed), *Doing Business in the Global Economy*. Athens: Athens Institute.
- Settle, R. B. ve Golden L. L. (1974, Mayıs). Attribution Theory and Advertiser Credibility, *Journal of Marketing Research* ,11 (2), 181-185.
- Seymen, O. A. (2005). *Örgütlerde Kültürel çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 50(16), 3-24.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (Ed.), (2005). *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik içinde* Aydınhan, B. A., *Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri*, ss. 153-180. Ankara : Nobel Yayıncılık.
- Spilka, B., Shaver, P. ve Kirkpatrick, L. A. (1985). A General Attribution Theory for the Psychology of Religion. *Journal For The Scientific Study Of Religion*, 24, 1-20.
- Stewart, M. (2010). Theories X and Y, Revisited, *Oxford Leadership Journal*, 1 - 3.
- Şafaklı, O.V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 132-143.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara : Pegem A Yayıncılık.

Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Türköz, T. (2013). Örtük Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. ODTÜ Gelişme Dergisi, 40, 97-138.

Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz T. (Ed.), (2012). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler içinde Kızıloğlu, A., Tabak, A., ve Erkenekli, M., Örtük Liderlik Kuramı, ss. 111-157. Ankara : Detay Yayıncılık.

Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz T. (Ed.), (2012). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler içinde Düzer, A., Algısal Liderlik, ss. 227-264. Ankara : Detay Yayıncılık.

Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31, 121-144.

Taşdan, M. ve Oğuz, E. (2013). İlköğretim Öğretmenleri İçin Dağıtımcı Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 103-124.

TDK, Genel Türkçe Sözlük, 2015, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=ÖNDER](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ÖNDER) (3 Temmuz 2015).

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (4), 1-16.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2012). İşletme Yönetimi. Ankara : Seçkin Yayıncılık.

Turhan, M. (1987). Kültür Değişmeleri. İstanbul : Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları.

Türetgen, İ. Ö. ve Cesur, S. (2010). İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 21, 52-66.

Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2014). Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25 (2), 167-175.

Uygur, A. ve Göral, R. (2005). Yönetim ve Organizasyon. Ankara : Nobel Yayıncılık.

Uzun, Ö. ve Tamimi, Y. (2007). Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Boyutunun Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1).

Vugt, M.V., Jepson, S.F., Hart, C.M. ve Cremer, D.D. (2002, May). Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability, Journal of Experimental Social Psychology , 40, 1-13.

- Weidner, N. W. (2012). *Dissecting Implicit Leadership Theories: A Generalizability Analysis*. (Doktora Tezi, Submitted to the Graduate School of Wayne State University).
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Çev.: Vedat Üner, İstanbul : Rota Yayın Yapım Dağıtım.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories*, Berlin Heidelberg, Springer – Vedag, 2010.
- Woods, Philip A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. California : PCP Yayın.
- Yılmaz, S. (2005). Bilgi İşleme Modeline Dayalı Bir Dersin Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Manyetizma Konusundaki Başarılarına Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 236-243.
- Yörük, D., Dündar, S. ve Topçu, B., (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11 (1), 103-109.
- Yukl, G. (1989). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara : Seçkin Yayıncılık.

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezinin bir parçasıdır. Bu çalışma ile çalışanların, güç mesafesi algıları ile iyi bir yöneticinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin düşünceleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu ankette tek tek kişilerin cevaplarından ziyade tüm çalışanların benzer cevapları bir araya getirileceği için, kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle, anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Oğuzhan KİNTER

Lütfen her bir ifadeyi okuyup, bu ifadelerin size, genel olarak iyi bir yöneticinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin düşüncelerinize ne kadar uygun olduğuna karar veriniz. Her bir ifadeye katılma durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz.					
<b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum</b>					
<b>(2) Katılmıyorum</b>					
<b>(3) Kararsızım</b>					
<b>(4) Katılıyorum</b>					
<b>(5) Kesinlikle Katılıyorum</b>					
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
1. İyi bir yönetici, problemleriçözmede farklı yaklaşımlar aramalıdır.					
2. İyi bir yönetici, kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlamalıdır.					
3. İyi bir yönetici, astlarını yetiştirmek ve yönlendirmek için yoğun zaman ayırmalıdır.					
4. İyi bir yönetici, astlarının yararını kendi çıkarının önünde tutmalıdır.					
5. İyi bir yönetici, bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranmalıdır.					
6. İyi bir yönetici, sadece benden beklediklerini yerine getirdiğim zamanlarda memnuniyetini ifade etmelidir.					
7. İyi bir yönetici, dikkatinin tamamını yalnızca olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırmalıdır.					
8. İyi bir yönetici, bütün hataların kaydını tutup izlemelidir.					
9. İyi bir yönetici, sadece çaba gösterdiğim zamanlarda bana yardımcı olmalıdır.					
10. İyi bir yönetici, önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınmalıdır.					

Lütfen her bir satırdaki ifadelere katılma durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz.		
<b>(1) Kesinlikle Soldaki Görüşe Katılıyorum      (3) Kararsızım</b>		
<b>(2) Soldaki Görüşe Katılıyorum                      (4) Sağdaki Görüşe Katılıyorum</b>		
<b>(5) Kesinlikle Sağdaki Görüşe Katılıyorum</b>		
Çocuklara, görüşlerinin anne-babalarının görüşleri kadar önemli olduğu öğretilmelidir.	1 23 45	Çocuklara, anne ve babalarının otoritesini asla sorgulamamaları gerektiği öğretilmelidir.
Çocuklara, ailedeki ya da diğer kurumlardaki şeyleri kesin doğrular olarak kabul etmemesi gerektiği öğretilmelidir.	1 23 45	Çocuklara, büyüklerin ve önemli kişilerin otoritesini kabul etmesi gerektiği öğretilmelidir.
Bir işletmede çalışanlar kendi konumlarını yaratabilmelidir.	1 23 45	Bir işletmede, tüm çalışanların açıkça tanımlanmış rolleri olmalıdır.
İnsanlar, yöneticilerin aldığı kararları kesin doğrular olarak kabul etmemeli, onların eylemlerini her zaman sorgulamalıdır.	1 23 45	Yönetici tüm kararları almalı, işletmedeki çalışanlar da bu kararları kabul etmeli ve yöneticiye saygı duymalıdır.
Politik bir sistemi değiştirmenin en etkili yolu; toplumsal tartışmalar ve özgür seçimlerdir.	1 23 45	Politik bir sistemi değiştirmenin en etkili yolu; yerine gelecek yeni sistem için zorlayıcı güçleri kullanmaktır.

**1. Cinsiyetiniz:** Erkek ( ) Kadın ( )

**2. Yaşınız:** .....

**3. Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz:**.....

**4. Medeni Durumunuz:** Evli ( ) Bekar ( )

**5. Eğitim Düzeyiniz:** Lise ( ) Meslek Yüksekokulu ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Diğer :.....