



T.C.
E G E Ü N İ V E R S İ T E S İ
S o s y a l B i l i m l e r E n s t i t ü s ü



**Yöneticilerin Algılanan Liderlik Tarzlarının Örgütsel
Çeşitlilik Uygulamaları Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir
Araştırma**

Yüksek Lisans Tezi

Berna Belis SABANCI

İşletme Anabilim Dalı

İzmir

2025



T.C.

EGE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü



**Yöneticilerin Algılanan Liderlik Tarzlarının Örgütsel
Çeşitlilik Uygulamaları Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir
Araştırma**

Yüksek Lisans Tezi

Berna Belis SABANCI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Derya KELGÖKMEN İLİC

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

İzmir

2025

Tez Değerlendirme Kurulu Jüri Üyeleri

Başkan (Danışman) : Prof. Dr. Derya KELGÖKMEN İLİC

Üye : Prof. Dr. Burcu ŞENTÜRK YILDIZ

Üye : Prof. Dr. Nesrin ADA

Üye : Prof. Dr. Burak ÇAPRAZ

Üye : Prof. Dr. Cengiz DEMİR

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğm “Yöneticilerin Algılanan Liderlik Tarzlarının rgtsel eşitlilik Uygulamaları zerindeki Etkisi zerine Bir Araştırma ” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Berna Belis SABANCI

ÖNSÖZ

Günümüzde iş dünyasında değişim, dönüşüm kavramlarının yoğun olarak kullanılmaya başlanması ve küresel pazarlarda örgütlerin büyük rekabetlere girmesiyle yeni avantaj yolları da bu sayede gün yüzüne çıkmaya başlamıştır. Özellikle örgütler içerisinde liderlerin belirledikleri yönetme şekilleri, küresellik ve uluslararası politikaların örgüt içerisine dahil edilebilmesi, müşteri profillerinin genişletilmesi için farklılığa sahip çalışanların önem arz ettiği görülmektedir. Farklılıklara sahip çalışanların yönetilebilmesi karmaşık bir sistemin çözülmesi ile eş değer bir zorluğa sahip olarak görülebilir. Bu sebeple liderlerin örgüt kültürü ve çalışan farklılıklarının örtüşmesi, çalışanların beklenti ve taleplerinin asgari düzeyde karşılanabilmesi için benimsemiş oldukları liderlik yaklaşımlarını kullanmaları gerekmektedir. Liderlerin kullandığı liderlik yaklaşımları, örgütsel çeşitlilikleri algıarken değişiklik gösterebilmekte ve farklı sonuçlara da sebebiyet verebilmektedir. Buradan hareketle, liderlerin benimsediği liderlik yaklaşımları ile örgütsel çeşitliliği algılama biçimleri üzerine bir araştırma yapılarak bu alana katkı yapılması amaçlanmıştır.

İzmir, 2025

Berna Belis SABANCI

ÖZET

21. yüzyılda ekonomik, sosyal ve politik ilişkilerin değişmesi ve gelişmesiyle beraber uluslararası ilişkilerin daha yoğun hale gelmesi, farklı kültürel değer ve inançlara sahip, bireysel farklılıkları olan toplulukların beklentileri daha iyi algılanmaya başlanmıştır. Küresel ekonomide faaliyet göstermekte olan tüm işletmelerin sürdürülebilir olabilmesi için farklı niteliklere sahip insan sermayesini yapısında bulunmasının önem arz ettiği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı kurum ve kuruluşlarda farklılık yönetiminin ve çalışanların sahip oldukları bireysel farklılıkların, liderler gözünde nasıl algılandığı ve liderlerin temsil ettiği liderlik stillerinden hangisiyle daha yakın bağ kurduğunu ilişkisel anlamda çözümlemektir. Araştırma sorularına yanıt bulunabilmesi için şimdiye kadar konuyla ilgili yapılmış araştırmalardan 550 tanesi taranarak, inceleme sonrası toplamda 50 makaleden sistematik derleme yoluyla elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda liderin örgütsel çeşitliliği yönetme konusunda temel faktör olduğu sonucuna erişilmiş olup, liderlik stillerinden kapsayıcı, etik ve otantik liderlik ile daha yakın bağ kurduğu ve olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılık Yönetimi, Liderlik Tarzları, Örgütsel Çeşitlilik

ABSTRACT

With the change and development of economic, social and political relations in the 21st century, international relations have become more intense, and the expectations of communities with different cultural values and beliefs and individual differences have begun to be better perceived. It is understood that it is important for all businesses operating in the global economy to have human capital with different qualities in their structure in order to be sustainable.

The main purpose of this study is to analyze in a relational sense how diversity management and individual differences of employees in institutions and organizations are perceived by leaders and which leadership style they are more closely related to. In order to find answers to the research questions, 800 studies conducted on the subject so far were scanned and after the examination, the data obtained through systematic compilation from a total of 23 articles were evaluated.

As a result of the evaluations, it was concluded that the leader is the main factor in managing organizational diversity, and it was determined that it establishes a closer connection with inclusive, ethical and authentic leadership styles and has a positive effect.

Key Words: Diversity Management, Leadership, Organizational Diversity

İÇİNDEKİLER

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER TABLOSU	xii
GİRİŞ	1
LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ÖZELLİKLERİ	3
1.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri	3
1.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı	7
1.3. Liderlerin Davranışları Yaklaşımı.....	8
1.3.1. Ohio Üniversitesi Araştırmaları	10
1.3.2. Michigan Üniversitesi Araştırması	10
1.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	11
1.3.4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı Modeli.....	13
1.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	14
1.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	16
1.4.2. Yol - Amaç Teorisi.....	18
1.4.3. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı	19
1.4.4. Vroom ve Yetton Katılmalı Liderlik Yaklaşımı	22
1.4.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	23
1.5. Modern Liderlik Yaklaşımı.....	29
1.5.1. Karizmatik Lider	30
1.5.1.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi	31
1.5.2. Dönüştürücü Lider	32
1.5.3. Stratejik Lider.....	34
1.5.4. Etik Lider	34
1.5.5. Kapsayıcı Lider	36
1.5.6. Spiritüel Lider	38
1.5.7. Otantik Lider	40

ÖRGÜTSEL ÇEŞİTLİLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	42
2.1. Örgütsel Çeşitlilikte Boyutlar	45
2.2. Örgütsel Çeşitlilik Unsurları	46
2.2.1. Cinsiyet Farklılıkları	48
2.2.2. Yaş Farklılıkları	50
2.2.3. Etnik Köken Farklılıkları	52
2.2.4. Engellilik	54
2.3. Örgütsel Çeşitlilikte Yasal Düzenlemeler	56
2.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Farklılıklar Üzerine Yasal Düzenlemeler	56
2.3.2. İngiltere'de Farklılıklar Üzerine Yasal Düzenlemeler	58
2.3.3. Türkiye'de Farklılıklar Üzerine Yasal Düzenlemeler	59
2.4. Örgütsel Çeşitliliğin Faydaları ve Zararları	60
2.5. Örgütlerde Çeşitlilik Yönetiminin Uygulanmasının Sebepleri	63
2.5.1. Sosyal Çevreye Sorumluluk Öneminin Artışı	64
2.5.2. Yasal Düzenlemeler	64
2.5.3. Çalışan Demografik Değişiklikler	65
2.5.4. Rekabet Yarışı	65
2.5.5. Global İşletmelerin Artışı	65
2.6. Farklılık Yönetiminde Kültürel Bağlam-Lider İlişkisi	66
2.6.1. Kültürel Unsurların Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi	69
2.6.2. Liderlerin Kültürel Farklılıkları Yönetme Stratejisi	72
2.7. Örgütsel Çeşitlilikte Farklılık Anlayışı İle İlgili Yaklaşımlar	75
2.7.1. Kavramsal Yaklaşımlar	75
2.7.1.1. Altın Kural Yaklaşımı	76
2.7.1.2. Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı	76
2.7.1.3. Yanlışları Doğrulama Yaklaşımı	76
2.7.1.4. Örgütsel Yaklaşım	76
2.7.1.5. Etik Yaklaşım	76
2.7.2. Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar	77
2.7.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı	77
2.7.2.2. Sosyal Kategorileşme Yaklaşımı	77
2.7.2.3. Sosyal Karşılaştırma Yaklaşımı	77

2.7.2.4.	Benzerlik ve Çekim Yaklaşımı	77
2.7.2.5.	Bilgi İşleme Yaklaşımı	78
2.7.3.	Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Yaklaşımı.....	78
2.7.4.	Giriş ve Yasallık Yaklaşımı	79
2.7.5.	Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı.....	79
2.8.	Örgütsel Çeşitlilikte Farklılık Yönetimi İle İlgili Modeller.....	80
2.8.1.	İlk Modeller.....	81
2.8.1.1.	Thomas'ın Örgüt Sınıflaması Modeli	81
2.8.1.2.	Cox'un Örgüt Tipi Modeli	82
2.8.1.3.	Powell'ın Modeli.....	82
2.8.1.4.	Golembiewski'nin Modeli	82
2.8.2.	Orta Modeller	83
2.8.2.1.	Thomas ve Ely'nin Paradigma Modeli	83
2.8.2.2.	Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli.....	84
2.8.2.3.	Allen ve Montgomery'nin Modeli	84
2.8.2.4.	Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli.....	84
2.8.2.5.	Barak Kapsayıcı Modeli.....	85
2.8.3.	Süreç Modelleri.....	86
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEŞİTLİLİĞE YANSIMASI.....		86
3.1.	Yöneticilerin Benimsediği Liderlik Tarzlarının Çeşitliliğe Yansıması	86
3.2.	Örgütsel Çeşitlilik Yönetiminde En İlmli Liderlik Tarzları.....	88
3.3.	Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeşitlilik İle İlişkisi.....	89
ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....		94
4.1.	Araştırmanın Amacı	94
4.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	94
4.3.	Sistematik Derleme	95
4.4.	Sistematik Derleme İçin Yapılan Planlama	96
4.5.	Dahil Edilme ve Hariç Tutulma Kriterleri	97
4.6.	Araştırma Soruları	100
4.7.	Araştırmanın Kısıtları.....	100
4.8.	Araştırmanın Bulguları.....	100
4.8.1.	Araştırma Makalelerinin Örneklem ve Yöntem Açısından Karşılaştırması.....	129
4.8.2.	İncelenen Makalelerin Araştırma Yöntemlerine İlişkin Bulgular.....	130

4.8.3.	Makalelerin Anahtar Kelime ve Araştırma Sektörüne İlişkin Bulgular.	131
4.8.4.	İncelenen Makalelerin Genel Özellikleri	131
4.8.5.	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Çeşitlilik İlişkisine Ait Bulgular.....	132
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		134
KAYNAKÇA		140
TEŞEKKÜR		153
ÖZGEÇMİŞ.....		154



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Tanımları.....	4
Tablo.2. Liderlik Tarzlarının Etkililik Boyutları.....	28
Tablo 3. Farklılık Yönetimi Modelleri.....	80
Tablo 4. Sistematiik Derleme Arama Süreci.....	97
Tablo 5. Dahil Edilme ve Hariç Tutulma Kriterleri.....	97
Tablo 6. İncelenen Makalelerin Özetini.....	102
Tablo 7. İncelenen Makalelerin Bulguları.....	112

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	12
Şekil 2. Hersey ve Blanchard'a Göre Astların Olgunluk Düzeyinin Ölçümü.....	21
Şekil 3. Lider Davranışlarda Etkililik Boyutu.....	24
Şekil 4. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	24
Şekil 5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi.....	26
Şekil 6. Örgütlerde Çeşitlilik Yönetiminin Uygulanmasının Sebepleri.....	63
Şekil 7. PRISMA Akış Diyagramı.....	99

GİRİŞ

Liderlik; organizasyonel kurum ve kuruluşlardaki kilit noktalardan biridir. Yönetim bilim alanında son 60 yılda birden fazla liderlik ile ilgili araştırma yapılmıştır (Kuchinke, 1999, s.136). Bu araştırmaların her biri liderliğin farklı bir boyutunu ele almış olup, daima değişen, gelişen aktif bir rol olarak görülmüştür. 60 ve üzeri ülkenin katılım sağladığı bir önekleme ile yapılan Globe araştırması liderliği, çalışanları etkileme, motive etme ve bu sayede bağlı bulundukları örgütü başarıya ve etkililiğe ulaştırabilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır (Brodbeck, Frese ve Akerblom, 2000).

Liderlerin kabiliyetlerinin ve bakış açılarının uyum sağladığı liderlik stilleri, örgütün gidişatını ve çalışanların performansını etkileyebilen stratejik bir noktadır. Küreselleşen dünya ölçeğinde nüfus artışı, ekonomik gidişat, politik düzenlemelerin de etkisiyle bireysel farklılıklar örgüt içerisinde gözle görülür bir hale gelmiş ve gelmeye de devam etmektedir. Bu sebeple, liderlerin sorumluluğu bir kez daha artmakta olup, örgütsel bağlamda ortaya çıkan farklılıkları kullanılabilir ortamlar yaratmak ve rekabet avantajı sağlamak için çaba göstermesi gerekmektedir.

Farklılık yönetimi olarak da adlandırılan çeşitlilik yönetimi, farklılıkları oluşturan insan gücünün maliyet açısından önce örgüt için stratejik hedef doğrultusunda kullanılmasını ifade etmektedir (Hays ve Thomas, 2004). Bu yönetim prosedürü aslında ilk olarak çalışanın farklılıklarına değer vermeyi gerektirmektedir. Bu sayede çalışanlar örgütsel hedefler uğruna performanslarını maksimum düzeyde sergileyebilecektir.

Tüm bu süreçlerin işleyişi için liderin örgütsel çeşitlilik bağlamında göstermiş olduğu yaklaşım ve benimsemiş olduğu liderlik stili geçerli olmaktadır.

Tez çalışmasının literatür araştırması bölümünde iki kavramsal yapının incelenip, arasındaki ilişki ele alınmıştır. Farklılıkların sorun olarak görülmediği ve tam tersi etkili yönetildiği örgütlerde iç ve dış çevrede örgütün ilişkileri olumlu yönde değişecektir. Örgüte bağlılık artacak ve çalışan performansı ile verimliliği paralel olarak yükseliş gösterecektir.

Tez çalışmasının araştırma bölümünde, konuyla ilgili sistematik derleme yöntemi kullanılarak, detaylı literatür taraması yapılmış olup, geçmişten bugün araştırmaların bu

konuyu nasıl ele aldığı, yapılan çalışmalardan nasıl sonuçlar elde edildiği ve liderlik tarzlarının örgütsel çeşitlilik konusunda nasıl bir etki alanına sahip olduğu incelenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanlığın geçmiş dönemlerden süregelen ortak yaşam ihtiyacı ve sosyal varlık olmasının sebepleri dolayısıyla topluluklarda baskın ve ön planda olan bireylerin, diğer bireyler tarafından kabul edilmesi ile lider kişiler bir süreçten oluştuğu söylenebilmektedir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1999, s. 8, akt. İbicioğlu, Özmen, Taş, 2009, s.3). Liderlik, tarihin her döneminde önemli olarak görülmesiyle beraber, o dönemin sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi değerlerine göre şekillendiği kabul edilmektedir. Alman ekolünün kolektiviteye önem verdiği, Anglo-Sakson kültüründe ise daha çok bireysel liderlik ön planda görülmektedir. Biraz daha uzak doğuya giderek Japon kültürüne bakıldığında ise liderliğin, statü ve derece fonksiyonu olarak görüldüğü bilinmektedir (Büyükçolak, 1997, s.322). Etimolojik açıdan kökene inildiğinde, liderlik kelimesi İngilizce bir kelime olup, kelimenin aslı fiil olarak ‘*lead*’ şeklindedir ve bu fiil Türkçe’ye çevrildiğinde ise yön göstermek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. Lider kavramının Almanca (leither), Felemenkçe (leider), İsveççe (Ledare) İngilizce yazılışları ile benzer görünümündedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırladığı sözlükte ‘kaptan, kumandan’ olarak tanımlaması yapıldığı görülmektedir. Liderlik kavramı 14. yüzyılda İngiliz dilinde görülmesinden sonra, sözcük olarak 1800’lü yıllarda ortaya çıktığı kayıtlara geçirilmiş olduğuna rastlanmıştır. (Savcı, 1999, akt. Köseoğlu, 2019, s. 32).

Antik çağlarda toplum üzerinde etkisi olan kişilerle bağdaştırılan liderlik ve liderlik benzeri kavramlar, çoğunlukla mitolojik tanrı ve tanrıçalarla bağdaştırılmış olduğu görülmüştür. Örneğin, Yunan mitolojisine bakıldığında liderliğin iletişim konusunda *Hermes*, plan geliştirme ve strateji belirleme *Athena*, ve güç konusunda ise *Zeus*, ile ilişkilendirildiği araştırmalara yansımıştır (Hatch, Kostera, Kozminski, 2006, s.35, akt. Şahne, Şar, 2015, s.110). Birçok farklı kaynaklarda, tarih boyunca çeşitli bilim insanının çeşitli şekil ve konularda liderlik ile ilgili paylaşımları olduğuna rastlanılmıştır. Yine bu

konuya örnek olarak *Homeros*'un *İlyada* ve *Odyseia* adlı eserlerinde liderlik kavramına ilişkin çeşitli tanımlamaların olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak, liderliğin temel prensiplerinden olduğu kabul edilen '*Her şeyden önce zarar verme*' mantığının tıbbın babası olarak anılan Hipokrat'ın '*Primum non nocere*' deyişinden geldiği kabul edilmiştir (Cohen, 2010, akt. Şahne, Şar, 2015, s.110).

İlk ve orta çağ dönemlerinde liderlik kavramı daha çok güç, iktidar yönetimi, askeri alanlar ile bağdaştırılırken, 19. yüzyıl sonları 20. yüzyıl başları olmak üzere ve özellikle Sanayi Devrimi ile birlikte tüm alanlarda önem kazanmaya başlamış olup, çok yönlü değişimlerin içeriğini oluşturduğu söylenebilmektedir. Araştırmalar gösteriyor ki özellikle 1950'li yıllar ve sonrasında liderlik kavramı teorik yönlerden ele alınarak, örgütlerde de liderliğin ön plana çıkması ile önemle üzerinde durulan bir konu olarak değerlendirilmiştir. Örgütlerde örgüte yön veren, üyeleri etkileyen ve yönlendiren kişilerin yöneticilik ve liderlik becerileri bakımından araştırmaya konu olduğu ve liderlik kavramının örgütsel başarı ve verimlilik açısından önemli olduğu birçok çalışmada ortaya koyulmuştur. Liderlik, sosyal bir grubun ya da örgütün parçasıdır ve liderlik, liderin grubun üyesi olan diğer tüm üyelerle ilişkisini, rollerini ve grupta içinde bulunduğu statü ile ortaya çıkmaktadır (Şerif, Şerif, 1996, s.210). Liderin içerisinde bulunduğu bu ilişkide grup davranışı ve grubun inancı üzerinde en etkili kişi olduğu söylenmektedir (Taylor, Peplau, Sears, 2007, s.335). Lider yaratmış olduğu bu etki ile diğer bireylere iş yaptırabilme gücüne sahip olmaktadır. Liderliğin araştırıldığı ilk zamanlardan beri genel olarak, liderlerin başkalarını neden ve nasıl etkilediği; bu etkileme sırasında liderlerin kullandığı güçlü yanları ve etkilerken hangi işleyişlerin rol oynadığı araştırılmaya konu olmaktadır. Tüm bu araştırmalar süresince yıllar bazında her araştırmacı/yazar farklı yönlerden liderliği ele almış ve tanımlamış olduğu göze çarpmaktadır. Bazı liderlik tanımları aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Cooley, 1902	Sosyal bir hareketin merkezinde olmaktır.
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi ve grupta bir kişinin ön planda olmasıdır.
Bogardus, 1934	Kişilik ve grup olaylarına ek olarak, zihinsel olarakta diğer kişilerin üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.

Kilbourne, 1935	Hayranlık duyulabilecek tüm kişilik özelliklerine sahip kişilerin ortaya koyabildiği beceridir.
Koontz ve O'Donnel, 1955	Ortak bir amacı başarmak uğruna insanları etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaç doğrultusunda grup üyelerinin davranışlarını yönlendirmek için kişinin yaptığı davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kurulan iletişim sürecinde kişiler arası etkileşim sürecidir.
Keating, 1982	Belirlenmiş bir durumda grubun hedefe ulaşmasını kolaylaştırma sürecidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Düşünceleri, davranışları ve var olan eğilimleri yönlendirme ve yönetme sürecidir.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç uğruna toplanmış bireyler ile grubun davranışlarını yöneten ve yönlendiren birey arasındaki ilişkidir.
Kouzes ve Posner, 1995	Başkalarını ortak amaç uğruna mücadele etme konusunda harekete geçirme sanatıdır.
Eren, 2001	Belirli bir insan topluluğunu belirlenmiş amaç doğrultusunda harekete geçirmek için bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.
De Pree, 2004	Bir sanattır ve zaman içinde öğrenilir. Bilimsel olmaktan öte kabileseldir. Bilgi birikimiyle değil, ilişkilerin inşa edilmesiyle ortaya çıkar.
Northouse, 2010	Bir kişinin, ortak hedef için bir grup bireyi etkilediği süreçtir.

Kaynak: Huges, Ginnett ve Curphy, 1999:8; Erçetin, 1998:5-10; Zel, 2006:109-110; Koçel, 2005:583; Toma, Catana ve Gradinaru, 2020.

Liderlik kavramı araştırmaları dönemsel bazda ele alındığında önceleri, insan topluluklarının ihtiyacı olan beslenme ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması konusunda liderlik etmek; güç ve cesaret gibi kişisel özelliklerle ilişkiliyken, yakın geçmişe ve günümüze bakıldığında liderlik etme anlayışı değişime uğradığı görülmüştür. Modern yaşamda artan gelişmeler ve değişkenler neticesinde liderlikte çok yönlü ve çok tipliliğe işaret eden çoklu fonksiyonların ihtiyaç haline geldiği sonucuna varılmış olduğu tespit edilmiştir (Bayrak, 1997, s.356). Bu noktada günümüz liderlik yazımlarında bilimsel gelişmelerin artışı, demokratik katılımlı yönetim şekilleri ve haberleşme araçlarındaki yaygınlık gibi faktörlerin liderliğe olan ihtiyacı kademe kademe azaltacağı da bahsedilebilmektedir. Bilimsel verilerin nitel ve nicel artışına bağlı olarak insanlığın, liderlik özelliklerinin değişip gelişeceği ve nitekim lidere olan ihtiyacın daha az olacağı tahmini öne sürülmektedir. Fakat grup çalışmalarında etkinliği ve etkililiğin artırılması, insani çabaların koordine edilebilmesi konusunda duyulan ihtiyacın devam ettiği süreç

boyunca liderlik kavramı da varlığını ve önemini korumaya devam edeceği yönünde savunmalar da bulunmaktadır. Bunlara ek olarak konu, sektör ve durum farketmeksizin ortaya çıkan gelişmeler ve taleplere göre liderlik uygulamaları da değişime uğramakta ve gelişmekte olduğu bilinmektedir (Eren, 2003, s.525).

Liderlik uygulamalarının geliştirilmesinin yanı sıra liderin etkili lider olarak anılmasının örgüt içerisinde olumlu yönde organizasyonel kültür yaratılmasına bağlıdır. Pozitif yöndeki bu gelişmelerin motivasyonu arttıracığı, daha verimli ve yüksek performanslı çıktılar ortaya koyacağı bir gerçektir (Ingraham, 2004, s.95). Bu konuyla ilgili 1983 yılında Stan Kossen tarafından yapılan araştırma bahsedilen sonuçları elde eden ve edebilecek liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Kossen, 1983, s.203).

- Duygusal dengede olma hali
- İletişim kurma ve iyi bir dinleyici olabilme kabiliyeti
- Olası problemi hızlı çözebilme kabiliyeti
- Grup ve üyelerine ilgili olma
- Güçlü başarıma isteği
- Kişisel disipline bağlılık
- Yüksek bir öngörü kabiliyeti

Lidere planlamaların ve stratejilerin geliştirilmesi kadar uygulanmasında da büyük görev düşmektedir. Bilhassa, günümüze bakıldığında dinamikleşen ve karmaşık bir sarmal haline gelen bir ortamda liderin süreci yönetimi oldukça önemli hale gelmektedir. Liderin, grubun üyelerine hitap edebilmesi ve belirli bir amaç ve değerler doğrultusunda toplaması konusunda birtakım becerilere sahip olması beklenmektedir. Grup içerisindeki üyelerin farklı eğitim, farklı deneyim ve farklı düşünceye sahip olması nedeniyle bir amaç etrafında toplanma süreci sanılanın aksine oldukça güç olabilmektedir. Bu konumda liderlik becerisinin önemi net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Bunlara ek olarak liderin çevresindeki bireyler tarafından ne kadar benimsendiği, görevinin yapısına uyumu ve bununla ilişkili olarak sahip olduğu güç de liderin niteliği ve becerisini belirlemekte ve ortaya koymaktadır (Büyükçolak, 1997, s.323). Yıllarca liderliğin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi konusunda yapılan kavramsal çalışmaların yanı sıra ampirik araştırma verileri de ortaya koyulmuştur. Bunlardan bir tanesi olan Karşlı'nın (1997, s.267-269) 1997 yılında yapmış olduğu araştırmada, 2000'li yıllara

gelindiğinde liderliğin temel anlayışını oluşturacağı düşünülen stratejik nitelikteki beceriler ortaya koyulmuştur. Bu beceriler şu şekilde sıralanabilir;

- İnsan kaynağı başta olmak üzere grubun kaynağının bilinmesi ve doğru şekilde kullanılması becerisi
- Sorumlu olunan grup ve üyelerinin ihtiyaç ve özelliklerinin anlaşılabilme becerisi
- İletişim becerisi
- Planlam becerisi
- Grup ve üyelerinin bireysel olarak performansının iyileştirilmesi için grup kontrol becerisi
- Grubun performansının artırılması amacıyla değerlendirme becerisi
- Örnek alma becerisi
- Liderliği paylaşabilme becerisi
- Danışmanlık sağlayabilme becerisi
- Grup ve üyelerini temsil edebilme becerisi

1.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı

1900'lü yılların başından başlayarak 1940'lı yıllarda tamamen popüler hale gelen Liderin Özellikleri Yaklaşımına göre, bir toplum ya da grupta bir bireyin lider olabilmesi için diğerlerinden farklı bir takım kişilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Diğer bir deyişle, Özellikler yaklaşımı başarılı liderlerin özelliklerini tasvir etme üzerine konsantre olmuştur (Ogbonna ve Harris, 2000, s.767). Bireyin başarılı bir lider olması için gerekli özelliklere doğuştan sahip olduğu ve bu özelliklerin toplum içerisinde sadece liderde bulunduğu varsayılır. Bu teoriyi savunanlardan biri olan Aristo'ya göre 'doğum anında bazıları emir vermek için, bazıları ise itaat etmek için belirlenir' (Savcı, 1999, s.110). Bu savı savunan toplumlarda sahip olunan özelliklere göre lider olanlar ve lider olmayanlar olarak keskin ayırım bulunmaktadır. Liderde bulunması gereken özellikler 1900'lü yıllardan bu yana araştırma ve çalışmalara da bu şekilde konu olmaya devam etmektedir. Farklı dönemler içerisinde yapılan araştırmalarda farklı liderlik özellikleri listelenmiştir. 1920 ile 1950 yılları arasında yapılan psikolojik testler ile de liderlerin özellikleri belirlenme çalışmaları yapıldığı görülmüştür (Yukl, 1991, s.183). Buna göre de liderlerin özelliklerinin ayrı ayrı bölümlendirildiğine rastlanılmıştır (Daft, 1999, s.373).

- Fiziksel Özellikler; boy, kilo
- Kişilik Özellikleri; zeka, yetenek, hitabet, dürüstlük
- İşle ilgili Özellikler; başarı güdüsü, sorumluluk alma, göreve bağlılık
- Sosyal Özellikler; İşbirliği becerisi, prestij, popülerlik ve sosyallik, nezaket, sosyal katılım
- Tüm liderleri kapsayabilecek ortak kişilik özelliklerinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalar kapsamında bütün etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadığı hatta tam aksine grup üyelerinden bazılarının liderden daha fazla özelliklere sahip olduğu ancak lider olamadığı saptandığı için teorinin eksik yönleri olarak gözlemlenmiş ve yaklaşıma inanç zayıflamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.74). Bunlara ek olarak, liderler için belirli özellikler belirlense dahi kategorize etmede güçlük çekilmiştir. Aynı zamanda bu yaklaşım, liderliği sadece özelliklere indirgemiş olup, lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarını dikkate almadığından dolayı tek yönlü bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir (Tahiroğlu, 2004, s.78). Tüm bunların dışında da, özellikler yaklaşımı iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği sorusuna yanıt verememektedir. Liderliğin tam anlaşılabilmesi ve sürecin daha net incelenebilmesi için tüm değişkenlerin incelenmesi gerekliliğine varılmıştır (Koçel, 2007, s.589).

1.3. Liderlerin Davranışları Yaklaşımı

Davranışsal teoride, liderin özelliklerinden öte, liderin benimsemiş olduğu stil ve davranışları ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, etkili liderlerin grup ve toplumlarda yarattığı fark, özelliklerden ziyade liderlik yaparken gösterilen davranışlardır. Bu davranış ve faaliyetlerin yapılış şekli ve toplum ya da grup tarafından kabullenilme durumu bu yaklaşımın algılanması gereken temel yapı taşı olarak görülmektedir. Bu yaklaşımın savına göre davranışlar öğrenilebilir ve gözlemlenebilir en iyi örneklerdir. Bu savunmaya göre, Özellikler yaklaşımında bahsedilen lider olunmaz, lider doğulur tezi doğru değildir. Liderlerin astlarını planlama ve kontrol etme şekli, yetki devredip devretmemesi, haberleşme ve geri bildirim şeklinde uyguladığı davranışlar etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak görülmektedir.

Davranış bilimcilerine göre liderliğin tanımı, bir topluluktaki bir kişinin oynadığı rol ve bu rolün topluluğun diğer üyelerinin beklentilerini ne kadar karşıladığı ve biçimlendirdiğine dayanan bir etkileşim sürecinden oluşmaktadır. Davranış bilimine göre ‘davranış’, bireyin kişilik özelliklerinin dışa yansımaları olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin, durumlar karşısında farklı davranışlar sergilemesi birçok araştırma tarafından kabul görmüştür (Gough, 1984).

Bu yaklaşımın ana çerçevesi, liderlerin başarılı ve etkin olabilmesinin temel basamağının liderin özelliklerine nazaran liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlardır. Bu teorinin gelişme sürecinde birçok çeşitli uygulama ve çalışmaların katkısı olmuştur. Bu araştırmalardan bazıları Ohio Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı’dır.

Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalara göre liderlik davranışı iki boyuttan oluşmaktadır. Çalışmanın amacına bakıldığında liderlik kavramının tatmin edici tanımının olmaması ve liderlik tanımının tespitinin yapılmasıdır. 1940’lı yılların sonunda Ohio Üniversitesi’nde Rafl M. Stogdill tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında liderlik davranışını belirleme anketi yapılmış olup bu anket astlara uygulanarak üstlerinin davranışlarını nasıl algıladıkları belirlenme amacı güdülmüştür. Daha sonrasında ise yöneticilerin astların algıladığı davranış tarzı ile sorumlu olunan birimin bu davranış tarzından nasıl etkilendiği araştırılmıştır. 1000’den fazla boyut ile başlayan bu araştırma en sonunda çalışanlar tarafından en çok tanımlanan iki liderlik davranışı kategorisine indirgenmiştir. Bu kategoriler ise ‘yapıyı kurma ve harekete geçirme’ ve ‘anlayış gösterme’ isimlerini almıştır.

- *Yapıyı Kurmak-İşe Önem Vermek-Göreve Dönüklük:* Hedefe yönelik çalışmalarda çalışanları örgütlemek, çalışan ve liderin kendi görevlerinin, lider tarafından belirlenmesi ve yapılandırılması boyutundan oluşmaktadır. Yapıyı kurma ve harekete geçirme davranışı yüksek olan bir lider, grubu içerisinde yer alan çalışanlarına belirli görevleri atar ve çalışanların bu görevleri belirli performans seviyesinde tamamlamasını bekler.
- *Anlayış Gösterme-İnsana Önem Vermek-İnsan İlişkilerine Dönüklük:* Çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenerek, duygu ve düşüncelerine saygı göstererek karşılıklı güven besleyen bir boyuttur. Anlayış gösterme davranışı

yüksek olan bir lider, grubundaki üyelerin problemlerini dinler, çalışanları eşit tutar ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.

1.3.1. Ohio Üniversitesi Araştırmaları

Liderlik alanında insan ilişkileri ve görev boyutlarını ilk defa konu alan öncü bir çalışma olmuştur. Ohio araştırmasına göre, iki davranışı da gösterme düzeyi yüksek olan liderlerin, her ikisi de düşük olan liderlere kıyasla yüksek işgören performansına ve tatminine daha hızlı ve sık ulaştığı ortaya koyulmaktadır. Ancak her iki düzeyin yüksek olduğu liderler her zaman olumlu sonuçlar elde etmemektedir. Diğer bir deyişle; yüksek düzeyde yapıyı kurmak ve harekete geçirmek özelliğine sahip lider davranışı, stabil işlerde çalışan bireylerde daha fazla memnuniyetsizliğe, şikayete, devamsızlığa ve yüksek iş gücü devir oranına neden olabilmektedir. Yüksek düzeyde anlayış gösterme ve insan ilişkilerine dönüklük özelliğine sahip lider davranışı, üst düzey yöneticiler tarafından liderin performansı ile olumsuz olarak ilişkilendirildiği görülmektedir. Netice olarak, Ohio Üniversitesi araştırmasına göre bu iki davranış modelinin genel anlamda olumlu sonuçlar gösterdiği ve ürettiği ancak durumsal faktörlerin teoriler ile birleştirilerek sonuçların değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir (Savcı, 1999).

1.3.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

Ohio Üniversitesinin araştırması ile eş zamanlı olarak yapılmış olup, benzer araştırma hedeflerini içermekteydi. Liderlik davranışlarının organizasyonel performans ile ilişkisini ve bağlantısını ortaya koyan bir araştırma olarak kayıtlara geçmiştir. Ancak araştırmanın amacı daha derinlemesine araştırıldığında, çalışanların iş tatmini ve verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesi ve işletme içerisinde yüksek verim gösteren birimler ile verimi düşük birim yöneticilerinin incelenerek, kişilik özellikleri bakımından ne gibi farklılıklara sahip olduğunu ortaya çıkarmak olduğu görülmüştür (Başaran, 2004). Çeşitli endüstriyel alanlarda çalışan ve çeşitli kademelerde bulunan personeller üzerinde araştırma yapılmış olup, iş tatmini, turnover oranları, motivasyon, verimlilik ve devamsızlık gibi kriterler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Ohio Üniversitesinde yapılan çalışmaya benzer olarak iki davranış görüşünde hemfikir olunduğu kayıtlara yansımıştır (Koçel, 2007, s.452). Liderler ya çalışan odaklı ya da üretim/iş odaklı davranmaktadır. Üretim/iş odaklı lider, grup içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için görevleri tamamlamayı ve işin teknik yönlerini vurgulamaktadır. Aynı zamanda grup

içerisinde bulunan çalışanların önceden belirlenmiş ilke ve yöntemlere uygun olarak çalışıp çalışmadıklarını kontrol etmektedir. Cezalandırma yetkisi de bulunan lider resmi otoriteyi kullanan bir davranış göstermektedir. Çalışan odaklı davranış gösteren lider ise yetkilendirme yapan, çalışanların iş doyumunu tatmin edici düzeye getiren ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde davranış gösteren bir davranış içerisinde. Aynı zamanda takım yönetimi konusunda da özen göstererek, işgörenler arası ilişkileri de yönetme davranışı göstermektedir (Gürsel ve Negiş, 2003, s.65-66). Araştırma sonucunda çalışan odaklı lider davranışına sahip liderlerin iş performansının, üretim/iş odaklı lider davranışı gösteren liderlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Üretim/iş odaklı liderler kısa vadede yüksek üretkenlik ve verimlilik sağlamasına rağmen, uzun vadede ortaya çıkan sonuca göre çalışanlarda tatminsizlik, güvensizlik, işgücü devir hızının ve devamsızlığının yüksekliği nedeniyle verimi ve üretkenliği devam ettirememiştir (Ceylan, 1997, s.315).

Michigan ve Ohio Üniversitesi araştırmalarının ikisi de incelendiğinde benzer sonuçlara ulaştığı düşünülmese rağmen aralarında temel bir fark bulunmaktadır. Ohio araştırması iki liderlik davranışının tek boyutun iki ayrı ucunu oluşturmadığı hatta ayrı ayrı iki boyut oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmasında ise liderlik davranışının tek boyutu olduğunu ve birbirine karşıt iki etmenden oluştuğu ortaya konulmuştur (Başaran, 2004, s.71).

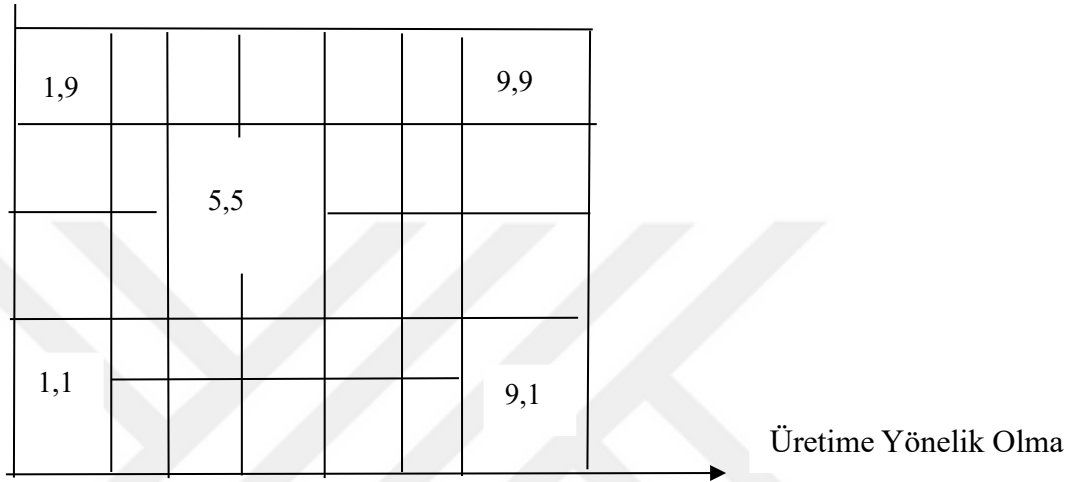
1.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Bir diğer ismiyle Yönetim Gözeneği Kuramı tanımlanan liderlik davranışları üzerine en bilinen yaklaşımlardan bir tanesidir. Robert Blake ve Jane Mouton tarafından lider davranışlarını açıklamakta ve geliştirmekte kullanılan bir matriks oluşturulmuştur. 1960'larda oluşturulan bu matriks, bugüne kadar düzenlemeler yapılarak gelmiştir. Esas olarak işletme/örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu yaklaşım beş tipte liderlik tarzı tanımlamış ve liderlerin davranışlarını iki büyük grupta toplamıştır (Koçel, 2007, s.452).

a) *İnsana (Çalışana) Yönelik Olma Boyutu*: Ohio araştırmalarının çalışana önem verme boyutunun benzeridir. Bu boyutta, liderlerin çalışanlara güven verme, anlayış gösterme ve iletişim kurmasını içermektedir.

b) *Üretime Yönelik Olma Boyutu*: Ohio araştırmalarının yapıyı kurma/işletme boyutunun bir benzeridir. Bu boyutta, liderlerin görevleri atama, yapıyı kurma, grup amaçlarını yönlendirmeyi içermektedir.

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli
Kişilere Arası İlişkilere Yönelik Olma



Kaynak: Zel, Uğur, Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.106, akt. Batmunkh, Munkhgerel, Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, 2011, s.22.

Şekil 1'deki modele göre 1'den 9'a kadar bir derecelendirme yapılmıştır. 1,1 tipine sahip bir lider hem üretime hem de çalışana daha az ilgi duyan biridir. 9,1 tipine sahip bir lider ise üretime/işe esas olarak önem veren, ancak çalışana önem vermeyen, ilgisi olmayan biridir. 1,9 tipine sahip bir liderin duyarlı olduğu konu çalışanlarının tatmini ve memnuniyetleridir. 9,9 olan bir yönetici ise hem çalışanlara hem işe/üretime verilebilecek maksimum ilgiyi gösterir. 5,5 tipine sahip lider hem işe hem çalışana eşit seviyede ve ortalama ilgi gösteren, her iki tarafada eşit uzaklıkta durabilendir (Hodgetts ve Richard, 1999).

Yönetim tarzı matriksi yönetsel davranış tarzını sunarken, bir yandan da başkalarının davranış tarzı ile kendi davranış biçimini karşılaştırma olanağı sunmaktadır. Bu şekilde lider kendi liderlik tarzının ve davranış biçiminin ne olduğunu kavrayabilir ve eğitim gelişim programları ile tarzında ve davranışında değişiklik yapabilecektir (Şahin, 2002, s.81-82). Kendi davranış ve tarzını ölçümleyebilen lider, bu method sayesinde davranış

ve tarzını aynı zamanda kavramsallaştırabilecek ve liderlik becerilerini de geliştirme konusunda yön almış olacaktır.

Michigan ve Ohio Üniversitesi araştırmalarına göre iki ana boyut birbiri ile çatışmakta ve liderlerin bir yöne yönelimi artarken, diğer yöndeki ilgisinin azalacağını vurgulamaktadır. Diğer taraftan yönetim gözeneğine göre ise iki boyutun birbiri ile çatışmadığını varsaymaktadır. Yaklaşımına göre, liderlik; gruptaki çalışan ilişkilerini, iş/görev sürecini etkileyebilen görev tanımlama, amaç belirtme ve yönlendirme gibi yönetsel becerileri uyumlulaştırarak sunma becerisidir.

1.3.4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı Modeli

Rensis Likert tarafından 1950'li yıllarda yaptığı çalışma ile temelde dört yönetim tarzı ile teorisini açıklamıştır. Michigan Üniversitesi araştırmalarının bir devamı olarak Rensis Likert ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen bu yaklaşım liderlik davranışlarını 4 grup altında birleştirmiştir. Birçok farklı örgütte deneysel araştırmalar yapılarak elde edilen sonuçlara göre örgütlerin sahip oldukları yönetim tarzı ve buna bağlı olarak liderlik davranışını ortaya koymak amacıyla çalışma yapılmış olduğu kayıtlara yansımıştır.

- *Sistem 1 (Sömürücü/Sert Liderlik):* Yönetimin ve liderin astlara karşı güveni bulunmamakta olup, karar verme süreçlerinde alan tanımamaktadır. Liderlik biçimi otokratiktir. Verilmesi gereken tüm kararlar liderler tarafından verilir. Yetkilerin tamamı liderde olup, denetim ve kontrol mekanizması lider tarafından yönetilir. Liderin çalışanlarına güveni olmamasından kaynaklı takım çalışması olanağı bulunmamaktadır. Çalışanlar çoğunlukla ceza ve korkutma yöntemleri ile çalıştırılır. Bu sebeple, lider ve çalışanlar arasındaki iletişim oldukça zayıftır.
- *Sistem 2 (Tatlı Sert Liderlik):* Bu grupta liderin çalışanlara güveni vardır ancak yeterli düzeyde sağlam değildir. Yetkiler yine liderde olmak üzere gerekli durumlarda çalışanlara devredilebilir. Denetim kontrol mekanizması uzaktan yürütülerek yine liderde bulunur. Kararlar lider tarafından verilmekte olup, görevlerin belirlenmesinde lider çalışanlarına sınırlı esneklik gösterebilir. Çalıştırma yöntemi genellikle ceza ve korkutma üzerine kurulur ancak bazen ödülde kullanılabilir. Çalışanlar arasında gruplaşmalar ile karşılaşılabilir. Bu gruplar lidere bazı durumlarda direnç gösterebilir. Lider nadiren çalışanlar ile

iletişim kurar. Bu yönetimde çalışan devamsızlık oranı ve çalışan ayrılan oranı yüksektir.

- *Sistem 3 (Danışmacı/Katılımcı Liderlik):* Liderin çalışanlara güveni oldukça yüksektir ama tam değildir. Yetkiler liderde olup, alt düzey kararlar konusunda çalışanlara devredebilir. Çalışanların özdenetim yapmasına izin verilir. Çalıştırma yöntemi genellikle ödül sistemi üzerine kuruludur ancak nadiren cezalarda uygulanabilir. Lider ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişim bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar takım çalışması konusunda cesaretlendirilir. Gruplaşmalar bu sistemde de görülebilir. Ancak gruplar lideri ne destekler ne de engel olur. Bu yönetimde devamsızlık orta düzeyde olup, çalışan ayrılan sayısı azdır.
- *Sistem 4 (Katılımcı/Demokratik Liderlik):* Liderin çalışanlara güveni tamdır. Yetkiler lider ve çalışanlar arasında paylaştırılmış olup, verilecek kararlar çalışanların katılımı ile alınır. Diğer bir deyişle karar alma yetkisi grup içerisinde eşit dağıtılmıştır. Çalışanlar özdenetim uygular ve kendi davranışlarını da denetlerler. Verilen tüm kararlar, koyulan tüm hedefler ortak bir şekilde gerçekleştirilir. Çalıştırma yöntemi olumlu ifadelerden oluşur, takım çalışması önem arz eder. Gruplaşma vardır ancak çalışma grubunun kendisi ile özdeşleşmiş olup, engel teşkil etmez. Lider ve çalışanlar arasında çok yönlü iletişim bulunur. Çalışan devamsızlığı son derece azdır.

Likert çalışmalarında çıkan sonuçlara bakıldığında, yüksek verimliliğinin rastlanıldığı gruplar Sistem 3 ve Sistem 4 olup, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 yönetim tipi olduğu görülmüştür. (Yıldız, 2016, s.34). Özellikle Sistem 4'e yüksek verimlilik ve etkinliğe sahip işletmelerdeki liderlerin daha çok yaklaştığı ortaya çıkmıştır. Sistem 3 ve Sistem 4'ün düzey farkı olmakla beraber Sistem 4'ün diğer üçüne göre iş memnuniyet ve tatmini, organizasyonel etkinlik bakımından en ideal ve uygun tarz olduğu vurgulanmıştır. Fakat önemli bir noktayı es geçmemek gerekir ki Sistem 4 yönetim yaklaşımı, liderlik tarzını merkeze alarak çalışanları ve ortam koşullarının değişkenliği gibi önemli faktörleri göz ardı etmesi sebebiyle yetersiz ve işlevselliği düşük bulunmuştur (Yıldız, 2016).

1.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

1960'ların sonunda başlayarak 1980'lere kadar uzanan durumsal liderlik yaklaşımına göre liderlik yönetsel bir davranıştır ve yere, zamana, koşula göre değişiklik gösterir. Durumsallık teorilerine göre farklı koşullar, farklı liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Bu sebeple en iyi liderlik tarzı ve davranışı diye bir görüş yoktur, lider içerisinde bulunduğu durum ve koşula göre şekillenmeli ve davranmalıdır. Seri bir şekilde kararlar alınması gerekiyorsa otokratik lidere, çalışanların motive edilmesi ve çalışmalara katılım göstermesi gerekiyorsa demokratik lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider, koşulların gerektirdiği şekilde liderlik tavrını ve biçimini yerine getirir (Savcı, 1999, s.112). Bu yaklaşımın görüşüne göre liderlik; çalışanlar, lider özellikleri, koşullar ve ortamın bir bütün halinde kavranması ve algılanması ile ortaya çıkmaktadır.

Davranışsal yaklaşımda bahsedilen liderlik biçimleri kişiye veya işe yönelik gösterilebilecek davranışları savunurken hangi durumlarda hangi liderlik davranışının etkili olacağı noktasına odaklanmamışlardır. Özellikle vurguladıkları alan liderlik davranışlarının çalışanlarının tatminini ve verimliliğini nasıl etkilediği olmuştur. Oysa durumsal liderlik yaklaşımına göre, farklı liderlik davranışlarının belirli koşullar ve durumlarda benzer sonuçlar doğurabileceği gibi aynı liderlik davranışı farklı koşul ve durumlarda aynı sonucu ortaya koymayacağıdır (Koçel, 2007, s.456-457). Lider, durum ve koşulları değerlendirmeli, örgütün yapısı ve kültürüne göre çalışana ya da göreve ağırlık verilmesi konusunda bir denge kurmalıdır. Bu faktörlerden birini dahi göz ardı etmek kısa vadede liderin başarısızlığına sebebiyet verirken, uzun vadede örgütün ya da grubun veriminin düşmesine ve başarısızlığa neden olabilme olasılığını ortaya çıkartabilmektedir (Parlak, 1997, s.117).

Yaklaşımın genel varsayımına bakıldığında, farklı koşulların çeşitli liderlik tarzları gerektirdiği şeklindedir. Örgütün gerçekleştirmek istediği amacın niteliği, çalışanların yetenek ve becerileri, liderin geçmişten gelen tecrübesi ve örgütün özellikleri liderin etkinliğini etkileyen ve belirleyen ana faktörler arasında yer almaktadır (Gürsel ve Negiş, 2003, s.67). İşletmenin iç ilişkilerini ilgilendiren teknik ve sosyal ortam koşulları, işletmenin ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları; ekonomik, kültürel, sosyal, siyasal değişim ve gelişimler genel çevre koşullarını oluşturur. Bu koşullar liderlik tarzını, davranışını ve rollerini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu durumlarda liderlerin en çok söz sahibi olduğu değişim alanı işletme içi koşullardır. En

az söz sahibi olduğu değişim alanı ise yakın çevre koşullarıdır (Eren, 2003, s.529-530). Etkili ve verimli liderlik ancak değişen ve gelişen iç ve dış koşullar ile liderliğin diğer fonksiyonları arasındaki bütünlüğün ve uyumun sağlanması ile mümkündür. Bu temelde savunulan varsayımlara bakılarak birçok farklı araştırma yürütölmüş olup, birçok durumsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır.

1.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Etkin liderlik teorisi ilk kapsamlı durumsal liderlik kuramı olarak kabul edilen ve Fred Fiedler tarafından geliştirilen durumsal liderlik modelidir. Teoriye göre, hedeflenen grup ve örgüt performansına ulaşılabilmesi için liderlik biçimi ve durumsal koşulların uyum içerisinde olması gerekmektedir. Durumsallık teorisinin savunduğu sava göre bir lider her durumda etkili olamaz ve mevcut durumda ideal olan liderlik biçimi ne ise onun uygulanması gerekmektedir (Harrison, 2018, s.28). Fiedler'in teorisinin ortaya koyduğu çalışmaya göre etkin liderlik davranışını belirleyen üç ana değişken bulunmaktadır, bunlar; lider ve çalışanlar arasındaki ilişki, işin/görevin niteliği ve liderin otorite gücünün derecesi olarak sıralanmaktadır. Bu üç değişkenin ne kadar yüksek düzeyde bulunduğu önem arz etmektedir. Çünkü değişkenler ne kadar yüksek olursa liderlik için o kadar uygun ortam sağlanmaktadır. Ancak durumun tersi olur ise diğer bir deyişle değişkenler düşük olursa, liderlik için uygun ortam sağlanmamış olacaktır. Fiedler teori çalışmalarında, koşulların uygunluk düzeyinin çok düşük ve çok yüksek olduğu durumlarda görev odaklı, otoriter liderliğin etkili olduğunu öne sürmüştür. Ancak, koşulların ortalama bir düzeyde olduğu durumda ise demokratik, yönelimli liderliğin etkili olduğu kayıtlara geçmiştir (Luthans, 2010, s.423).

Fiedler'e göre lider-çalışan ilişkisi, lider ve çalışan arasındaki güven düzeyi ve liderin onaylanıp onaylanmadığını veya saygı duyulup duyulmadığını içermektedir. İşin/görevin niteliği, işin ne kadar iyi tanımlandığı, ne kadar iyi haritalandırıldığı ve standartı veya belirsiz olma düzeyini ifade etmektedir. Liderin otorite gücü ise lidere ödüllendirme, cezalandırma, istihdam etme, işten çıkarma gibi yetkiler vermektedir (Ceylan ve Begeç, 2000, s.602). Tüm bu değişkenlerin içeriğine bakıldığında hepsinin birbiri ile bağlantılı olduğu ve bir model ortaya koyduğu görölmektedir. Lider başarılı ise ve çalışanları ile iyi anlaşabiliyorsa, görev iyi tasarlanmış ve sınırlandırılmış ise ve liderin örgüt/işletme

içerisindeki yetkilerinin iyi olduğu sonucuna varılabilir. Bu üç koşulsal faktörün ortaya koyacağı değerlere göre, farklı liderlik davranışları görülecektir.

Fiedler'in yürütmüş olduğu araştırma kapsamında seçilmiş olan bazı liderlere örgüt içerisinde hangi çalışanlar ile daha fazla çalışmayı tercih ettiği ve hangi çalışanlar ile çalışmayı daha az tercih ettiği sorulmuş ve tercih edilen/edilmeyen çalışanların kişilikleri bazında tanımlamaları istenmiştir. İki çalışanı da birbirine yakın tanımlayan ve tercih etmediği çalışanı da olumlu özellikleri ile tanımlayan lider, 'sosyal duygusal lider/ insan ilişkileri yönelimli lider' olarak isimlendirilmiştir. Bu çalışanları birbirinden farklı tanımlayan lider ise 'işe dönük lider/işe yönelimli lider' olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın neticesinde Fiedler lideri, 'insanlararası ilişkilere yönelmiş' ve 'göreve yönelmiş' lider olarak iki kategoriye ayırmıştır. İlk kategori olan insan ilişkilerine yönelmiş lider, çalışanlar ve onların problemleri üzerinde özellikle yoğunlaşır. İkinci kategori olan işe dönük/göreve yönelmiş lider ise yönlendirici ve şartlar üzerinde katıdır. Görevleri verir ve kontrol mekanizması çalıştırır. Bu yaklaşıma göre, doğru süreçlerde ve zamanlarda kullanıldığında tüm liderlik tarzları etkilidir (Tahiroğlu, 2004, s.80). Bu sebep ile bu teoride bahsedilen iki liderlik tarzı arasında bir seçim yapılması gereksizdir.

Fiedler'e göre örgütlerin kendilerine uygun liderleri kolayca bulması mümkün değildir, onun görüşüne göre liderlik öğrenilmez, doğuştan gelir. Ancak koşullar, liderin yeteneği, becerisi, eğilimlerine göre yönlendirilebilir. Diğer bir deyişle, lider başarılı olduğunu kanıtlayabilmek için koşul ve durumları değiştirme yollarını öğrenip, uygulayabilir. Çünkü bir bakıma liderlik, koşulsal ve durumsal özelliklere göre değişkendir. Durum ve koşullar değişip, uygun ortam oluştuğunda liderlik oluşur ya da liderin tarzı, tutumu değişebilir. Liderin bulunmasının en temel amacına bakıldığında ise durum ve koşulları, örgütün amaçlarına uygun biçimde çözümlemek ve yönetmektir (Ceylan, 1997, s.317).

Fred Fiedler'in savunduğu yaklaşım detaylı incelendiğinde ileri derece akademik niteliklere sahip olması sebebiyle, iş hayatında karşılık bulamama ihtimali ile eleştirilere maruz kalmıştır (Koçel, 2007, s.46). Bir diğer eleştirilme sebebi ise, koşul ve durumların değişkenliğinin ölçülenmesinin karmaşık ve zor olmasıdır. Uygulanan yaklaşımda lider ve çalışan ilişkilerinin ne derece iyi olduğu, işin ne derece iyi planlanabildiği ve liderin pozisyonun ne derece olduğunun belirlenmesi oldukça zordur. Uygulama ve teorik açıdan

oldukça eleştiriye uğramasına rağmen, bu model lider davranış ve etkinliğinde durumsallık teorilerine yeni bir bakış açısı kazandırmıştır.

1.4.2. Yol - Amaç Teorisi

Bu teori Robert J. House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. 1970’li yılların başında geliştirilen bu teori, Ohio Liderlik Araştırmaları ve Vroom’un güdüleme konusundaki beklenti kuramına dayanmaktadır (Broddy, 2008; Koçel, 2010). Liderliğin görev ve ilişkiler davranışını içselleştirmeye beraber, bu kapsama liderin yönetimindeki çalışanların amaca/hedefe güdülenmeleri diğer bir boyut olara eklenmektedir. Yol – Amaç teorisine göre liderden daha önemli olan çalışanların amaç uğruna güdülenmesidir. Liderin çalışanlarını güdülemedeki gücü, grubun ya da işletmenin amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarının eşleşmesi ve uyumlanması ile daha yüksek düzeylere ulaşabilir (Başaran, 2004, s.98).

Yol – Amaç teorisinin savına göre, liderin çalışanların motivasyonunu etkilemesi liderin rollerinden en önemlisidir. Lider, istenilen hedefe ulaşacağı süreçte çalışanını ödüllendirerek, hedefe yönelik çalışana destek vererek, destek sağlayıcı görevler vererek ve en önemlisi hedefe giden yolda engelleri öngörüp ortadan kaldırarak etkide bulunur. Bu tarz yardımcı liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon ve verimi yüksek seviyelerde tutulurken, ek olarak lider de çalışan tarafından daha kolay kabul görebilmektedir (Ceylan, 1997, s.317). Buradan yola çıkarak şöyle söylenebilir; liderin çalışanların nezdinde uygunluk almasında teşvik edici uygulama ve araçların doğru ve yerinde kullanılması etkilidir.

Teorinin savunduğu dört lider davranışı bulunmaktadır. Bunlar; otoriter lider, destekleyici lider, başarı yönelimli lider ve katılımcı lider olarak sıralanmaktadır. Bu dört tip lider davranışından ilki olan otoriter lider, çalışanlarına görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini vurgularken; destekleyici lider dostane bir çalışma ortamı ve iletişimi destekleyip oluşturarak, çalışanlarının istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmeler yapmaktadır. Başarı yönelimli lider, hedeflerde ve performanslarda mükemmele ulaşmak için çalışanlarda güven ortamı yaratan bir lider tipidir. Katılımcı lider ise, alınacak kararlarda çalışanlarına danışan ve onların fikirlerini alan lider tipidir. Bu liderlik tiplerine bakıldığında, liderler çalışanların özelliklerine, işin niteliği ve gerektirdiğine, örgütün yapısına göre liderlik tipini değiştirmelidir (Sayılı ve Baytok,

2013, s.81-82). Teoriye göre liderin davranış biçimini seçerken önemli olan iki ana faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların kişisel özellikleriyken, bir diğeri çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörlerdeki belirsizlik düzeylerine göre davranış biçimi önerilmektedir. Belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda yönlendirici liderlik, rutin iş ve görevlerde ise destekleyici liderlik davranışı önerilmektedir (Ceylan, 1997, s.317).

Liderlik, örgütün hedeflerine ulaşma yolunda hedefleri konumlandırma, hedefler doğrultusunda çalışmaları yönetebilme becerisi olup, bu sürecin ilerletilebilmesi bakımından çalışanların motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Motivasyonun sağlanması konusunda iki önemli husus bulunmaktadır; öncelikle çalışanların belirli davranışlarının bir sonuca/ödüle ulaşma inancı, ikinci olarak da ulaşılabilecek sonucun arzulanma düzeyidir. Liderin bu bağlamda ilk olarak örgütsel hedefleri belirlemesi ve çalışanların hedefleri gerçekleştirmesi konusunda yönlendirme yapması, çalışanlara hangi davranışların ödüllendirileceğini bildirmesi ve çalışanları destekleyerek amaca ulaştırıp ödülleri arttırması gerekmektedir (Koçel, 2007, s.460). Çalışanların bir amaç uğruna motive edilmesinin arkasında beş ana öge bulunmaktadır, örneğin yerine getirilecek olan görevin güdüleyicilik etkeni, işi bitirme veya başarıya ulaşma tatmini, başarıya dayalı olarak ödüller, hedefe giden yolun planlama yönünden açıklığı ve verilen ödüllerin genel olmasından çok çalışana özel olması şeklinde sıralanabilir (Başaran, 2004, s.98-99). Liderin de tüm bu öğeleri yönetim biçimi ve bunlarla ilgili olarak davranış biçimi ne düzeyde eşleşirse, çalışanları güdüleme, motive etme olasılığı o oranda artabilmektedir. Liderin davranışının güdüleyici olmasının başarılı bir görev yerine getirdiği, bir çalışan ihtiyacının ya da örgüt ihtiyacının giderildiği ve başarılı bir görev için destekleyici faaliyetler yürüttüğü ölçüde olduğu düşünülmektedir. Yol – Amaç teorisi çalışanların motivasyon ve görev dinamiği analizini aynı zamanda liderin davranışındaki esnekliği vurgulamaktadır. Görevin ve grubun analizi yapıldıktan sonra koşula uygun davranışın lider tarafından sergilenmesi gerekmektedir (Ceylan, 1997, s.320).

1.4.3. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Ohio Üniversitesi liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirip geliştirilmiş halidir. Lideri lider yapan

ana değişkenlerin çalışanların olgunluk seviyesi olduğunu ne srmeektedir. Bu kurama göre iki tür davranış biçimi belirlenmiştir. Bunlar;

- Otoriter davranışlar; Bu biçimde lider tek yönlü iletişim yolunu kullanır. alışanlarına görevleriyle ilgili bilgi verir, neyin ne zaman nasıl yapılacağını anlatır.
- Destekleyici davranışlar; Lider bu davranış biçiminde iki yönlü iletişim kullanır. alışanlarını dinler, karar alım süreçlerinde katılımlarını sağlar, görevlerinde destek sağlar.

Kuramın gerektirdiğine göre lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının bileşimine en iyi şekilde karar vermek için çalışanlarının durumunu ve olgunluğunu devamlı olarak takip etmelidir. Çalışanların olgunluğunu belirleyen alt değişkenler ise şu şekilde sıralanabilir;

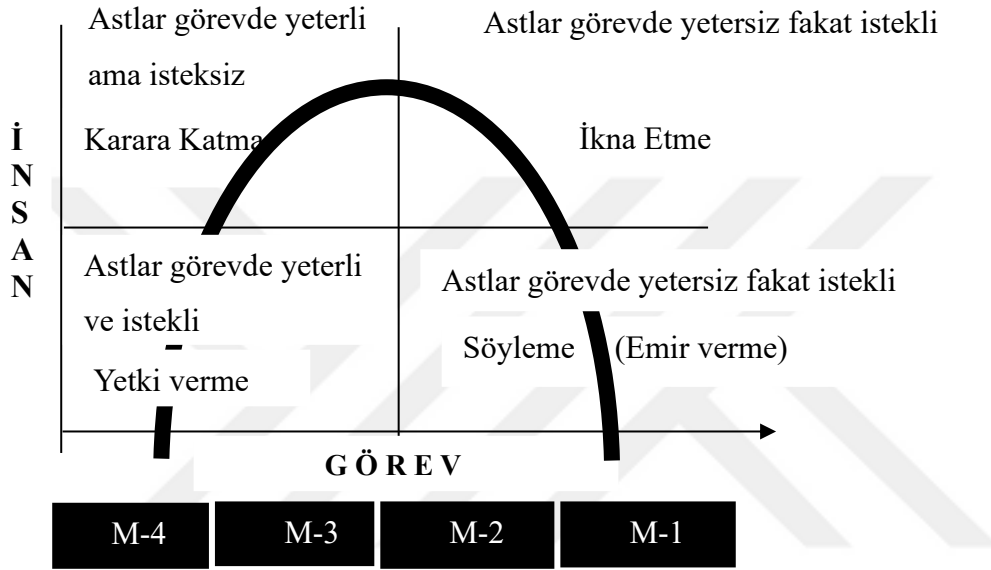
- Uzmanlık
- İş Bilgisi
- Lideri Algılama Biçimi
- Liderden Beklentiler
- Kişilik zellikleri
- Yeterlilik

Bu kuram, otoriter ve destekleyici davranışların farklı bileşimlerine göre, astların farklı düzeylerdeki hazır olma durumlarını belirleme amacındadır. Astların hazır olma durumlarında iki ana unsur bulunduğu söylenmektedir; ilki ‘kabiliyet’, ikincisi ‘istek’tir. İstek, bir grubun veya kişinin bir işi/görevi gerçekleştirmek için sahip olduğu bağlılık, motivasyonun bütünü olarak adlandırılır. Kabiliyet ise, yine bir grubun ya da kişinin bir iş veya görevi yerine getirirken sahip olduğu teknik bilgi, beceri ve tecrübelerin toplamıdır (Hersey ve Blanchard, 1988, s.175). Her duruma uygun göre bir liderlik davranışının olmadığı düşüncesinde olan Hersey ve Blanchard, astların ‘olgunluk’ düzeyinin liderlik biçimindeki etkisinin üzerinde durmuşlardır. Kurama göre, etkili ve geçerli bir liderlik tarzı için koşulların gerektirdiği ihtiyaçların yanısıra astların olgunluk düzeyinin de değerlendirmeye alınarak uygun liderlik davranışı gösterilmelidir. Diğer bir deyişle, lideri etkin ve etkili kılan durum, çalışanların olgunluk veya hazır olma düzeyine

göre göreve ve işgörene yönelimini düzenlemesi ve birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne düzeyde iyi yaparsa etkililiği ve etkinliği o derece artacaktır.

Lider çalışanlarının olgunluk ve hazır olma düzeyine göre liderlik tarzını belirler. Bu kurama göre de çalışanların olgunluk seviyeleri dört ana gruba ayrılmış ve bu olgunluk düzeylerine göre uygulanması gereken liderlik davranışı Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Hersey ve Blanchard’a Göre Astların Olgunluk Düzeyinin Ölçümü.



Kaynak: Uğur Zel (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

M-1: Emir Verme, Söyleme: Çalışanların olgunluk düzeyi düşüktür. Lider bu konumda göreve yönelim göstererek astların gelişmesi ve beceri kazanmasını sağlamaktadır.

M-2: İkna Etme: Çalışanların olgunluk düzeyi daha yüksektir. Lider bu durumda hem göreve hem de astlara ağırlık vererek yakın ilişkiler kurmaya eğilim göstermektedir.

M-3: Karara Katma: Çalışanların olgunluk düzeyi yüksektir. Astlar oldukça yüksek bir beceri göstermesi sebebiyle lider, göreve daha az ancak çalışana daha çok ilgi göstermektedir.

M-4: Yetki Verme: Çalışanların olgunluk düzeyi oldukça yüksektir. Lider bu konumda hem göreve hem de asta daha az ilgi gösterir. Çünkü çalışanlar hedefleri ve görevleri gerçekleştirme konusunda oldukça yeterlidir.

Buradan yapılan çıkarıma göre de Hersey ve Blanchard’a göre durumsallık kuramında temel öğeler ikiye ayrılır. Bunlar; görev yönelimli davranışlar ve ilişki yönelimli davranışlardır. Şekil 2’ye göre M-1 en düşük olgunluk seviyesini ifade ederken, liderde

görev yönelimli davranış sergilemektedir. Ancak M-4'e gelindiğinde en yüksek olgunluk seviyesine sahip çalışanlar nedeniyle ilişki yönelimli davranışta, görev yönelimli davranışta eş değer oranda azaltılarak çalışana alan tanınmaktadır.

1.4.4. Vroom ve Yetton Katılnalı Liderlik Yaklaşımı

1973 yılında Katılnalı Liderlik Teorisi olarak Victor H. Vroom ve P. W. Yetton tarafından geliştirilen bu kuram, daha sonrasında Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşımın anlayışına göre liderin davranış biçimi ile astların kararlara katılımı ilişkilendirilmektedir. Fred Friedler'in kuramı ile benzerlik gösterse de bu kuramın farkı somut terimler, durumsal olasılıklar ve kabul edilebilir seçenekler getirme çalışmalarıdır. Kuram, sorun tiplerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve sorunların tespitine göre davranış seçeneklerinin oluşturulmasını kapsayan bir süreci savunmaktadır (Savcı,1999, s.117). Katılnalı Liderlik Teorisi, bir grubun hedeflerine ulaşması için liderin ve çalışanların karar verme süreçlerine katılım gösterme durumuna göre liderlik davranışının değişeceği savı üzerinde durmuştur. Astların karar verme sürecine katılımı, grup üyelerinin yeterliliğine, niteliğine ve liderlik biçimine göre değişmektedir. Karar vermeye astların katılımı 5 düzeyde mümkündür. Bu 5 düzeyde her biri ayrı liderlik biçimini ifade etmektedir (Tahiroğlu, 2004, s.81):

- Liderin elinde bulunan bilgiler ile kararı bizzat kendisinin vermesi,
- Liderin çalışanlardan topladığı bilgiler ile karar vermesi,
- Liderin sonuçları tek tek irdelerek ama tüm tartışmaların sonunda sonuca aldırmadan kararı kendisinin vermesi,
- Liderin sorun ve çözümleri çalışanlarla paylaşması ancak son sözü yine kendisinin söylemesi
- Liderin sorun çözülmesi adına çalışanlarla birlikte görüş alışverişinde bulunması ve karara grubun tüm üyeleri ile varılması.

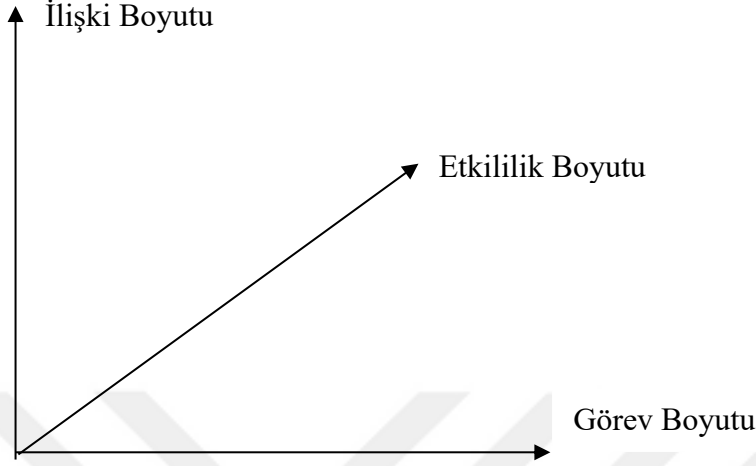
Bu düzeylerin hepsi incelendiğinde en baştan sona sıralama yapılırsa, otokratik liderlikten demokratik liderliğe geçiş anlaşılabilmektedir. Bu kurama göre çalışanların kararlara katılımı, nitelik ve yeterliliği azaldıkça otokratikliğe, aksi durumda kararlara katılımı, niteliği ve yeterliliği arttıkça demokratikliğe yaklaşılmaktadır. Teori, liderleri otokratik ve demokratik olarak ayırdığı için tek boyutlu olduğu söylenebilmektedir. Bununla beraber, liderin davranış biçimi nedeniyle bahsi geçen beş düzeyden birine girebilme

ihtimalinden dolayı ve teori, liderin içerisinde bulunduğu koşul ya da duruma göre oluşmasına önem verdiğinden iki boyutlu da sayılabilmektedir. Kuramın bir diğeri savı ise liderin davranış biçiminin, kişilik özellikleriyle grubun içerisinde bulunduğu ortamın koşullarının etkileşimi sonucu ortaya çıkmasıdır. Bu ortamın en önemli değişkeni, çalışanların niteliğidir. Çalışanların niteliği, liderin ortaya çıkışını, etkinliğini ve etkileşiminin niteliğini belirlemektedir (Başaran,2004, s.91).

1.4.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, William J. Reddin tarafından Kanada New Brunswick Üniversitesi'nde geliştirilmiş olup, Yönetim Gözeneği Teorisi'nin ikinci boyutuna 'etkililik boyutunun' eklenmesidir. Bu durumda liderlik boyutunda bahsedilen ilişkiye yönelimlilik (relation oriented) ve göreve yönelimlilik (task oriented) boyutlarına etkililik (effectiveness) boyutu da eklenmiştir. Üçüncü boyut olarak eklenen etkililik ile kastedilen liderin görevi başarabilme derecesidir. Yaklaşımına göre etkili lider, koşullar ile uyum sağlayabilen, ortama ve duruma uygun olmayı başarabilen liderdir (Savcı, 1999, s.116).

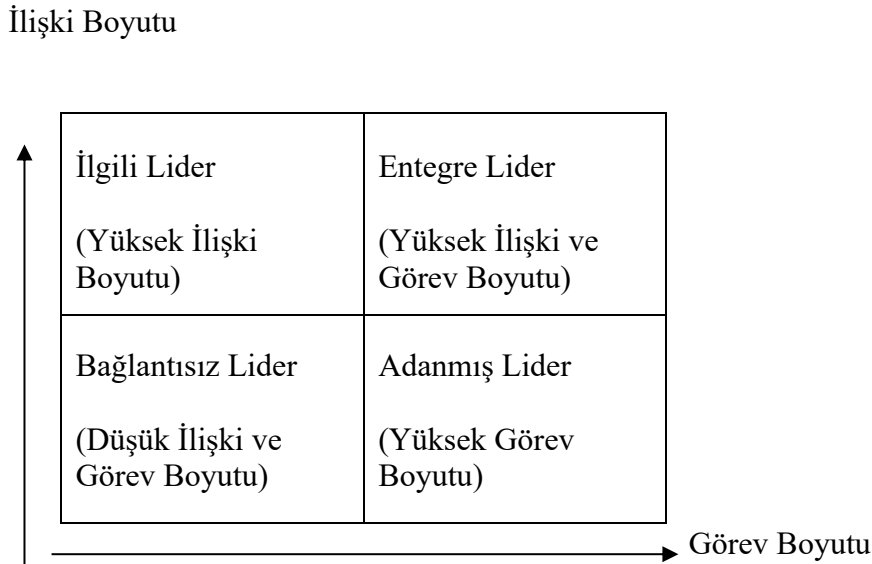
Şekil 3. Lider Davranışlarda Etkililik Boyutu



Kaynak: Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Reddin temelde Ohio modeli ve yönetsel ızgaranın iki boyut olarak sınıflandırılan liderlik davranışları üzerinde Şekil.4'te yer aldığı gibi dört temel yaklaşım belirlemiştir (Can, 1999, s.197, akt. Ömürgönülşen, Sevim, 2005).

Şekil 4. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



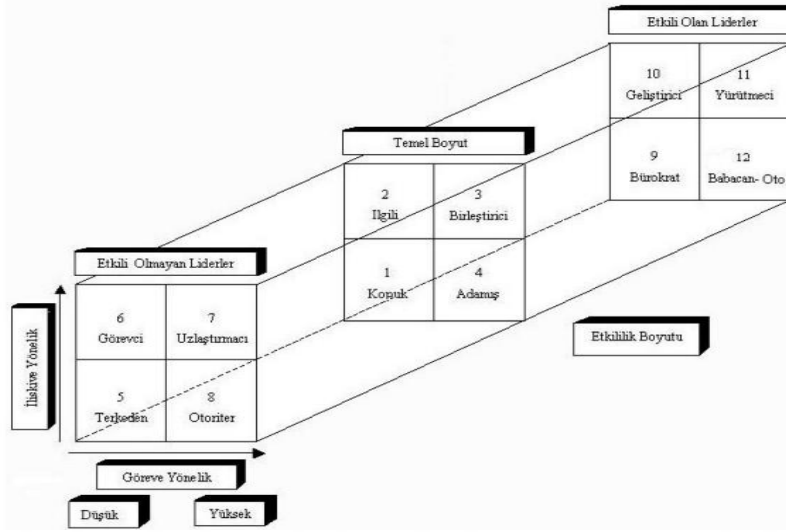
Kaynak: Mullins, Laurie J. (1989), Management and Organisational Behaviour, Great Britain: Pitman Publishing.

Reddin'in dört temel yönetim tarzı aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Zel, 2001, s.127-128):

- Kopuk Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri düşük, görev ilişkileri düşük liderler, genellikle kural ve prosedürlere bağlı kalırlar. Süreklilik içerisinde hata düzeltmeye yönelik bir etkileşim içerisindeydirler. Sosyal ilişki boyutu düşük seyrettiği için, vereceği direktifler yazılı olur. Çalışanlarını kural ve prosedürlere uyup uymamasına göre değerlendirmektedir. Üstlerine ise iş, zeka ölçülerine göre değer verir. İnsan ilişkileri düşük düzeyde olması sebebiyle çalışanlar arası anlaşmazlıklarda orta yol bulmakta başarılı olamama ihtimaliyle kaçınma göstermektedir.
- İlgili Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri yüksek, görev ilişkileri düşük boyutlarda olan bu tarz liderler, çalışanlarını ve diğer tüm astlarını tanımaya yönelik bir çaba göstermektedirler. Bu sebeple de iletişim düzeyleri oldukça yüksektir. Çalışanlarını ve diğer tüm astları anlamaya, tanımaya çalışarak değerlendirme yapmaktadırlar. Üstlerini değerlendirirken ise, çalışanlarına olan ilgi ve iletişim düzeylerini önemser. Örgütü sosyal bir sistem ağı olarak gören bu liderler, olası çatışma ve fikir ayrılıklarında uzlaştırma ve yol gösterici olarak önderlik etmektedir.
- Adamış Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri düşük, görev ilişkileri yüksek bu tarz liderler, çalışanlarını otoritesi altına alarak, direktif verme eğilimi göstermektedirler. Çalışanlarına genellikle sözlü olarak direktif verirler. Çalışanlarını değerlendirmede üretkenliği ve verimliliği bir ölçekken, üstlerini değerlendirirken güç, iktidar ve otoriteyi ne şekilde ve nasıl kullandıklarını göz önüne almaktadırlar. Grup çalışmalarında ön planda olup, aktif ve yol gösterici bir tavır sergilerler. Örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları bastırma yolunu tercih ederken, hataları cezalandırmayı doğru bulurlar.
- Bütünleşmiş Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri yüksek, görev ilişkileri yüksek liderler, tüm konulara dahil olma konusunda ekstra bir çaba içerisindeydirler. Katılımcı yönetim tarzını benimsemişlerdir. Astlar ve üstler ile devamlı bir iletişim kurma eğilimindedirler. Ekip çalışmalarının iletişimi arttırdığını düşünerek grup çalışmalarına önem verirler. Olası meydana gelen hataların önemli bir ders çıkarma öğretisi olduğu görüşünde olup, hata ve sorunların kaynağına inmeyi önemserler.

Yukarıda bahsi geçen tüm liderlik tarzlarının her zaman, her koşulda geçerli olmayacağı görüşünde olan Reddin, yaklaşıma ‘etkililik’ boyutunun ekleyerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Yeni yaklaşımda dördü etkili, dördü etkisiz olmak üzere toplamda sekiz liderlik yaklaşımı belirlenmiştir (Zel, 2001, s.126). Buradaki asıl nüans sekiz yeni liderlik yaklaşımı, temeldeki dört liderlik tarzının türevidir.

Şekil 5. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi



Kaynak: REDDIN, William J. (1970), Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO,USA: McGraw- Hill, akt. Ömürgönülşen, M. ve L. Sevim (2005). Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 12.2, 91-103.

Şekil.5’te gösterildiği gibi duruma uygunluk boyutu ile her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Duruma ve koşullara uygunluk gösteren lidere etkili lider, uygunluk göstermeyen lidere ise etkisiz lider denmektedir. Liderin etkililik düzeyi davranışa değil, durumun kendisinden oluşmaktadır (Reddin, 1970, s.13). Etkililik, herhangi bir liderlik tarzı içerisinde durumun talep ve beklentilerini karşılamadaki uygunluğu olarak tanımlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse eğer; ‘Adanmış yönetim tarzı’, uygun olmayan bir koşul ya da durumda kullanılırsa ‘Otoriter’, uygun koşul ve durumlarda kullanılırsa ‘Babacan Otoriter’ yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Can, 1981, s.86):

- Etkisiz Kopuk Lider(Terkeden – Deserter): Kural ve prosedürlere son derece bağlıdır. Çatışma ve fikir ayrılıklarına karışmamayı tercih eder. Yeni önerilerde bulunmaya açık olmayıp, düşüncelerini söylemez. Yaratıcılık ve yenilikler konusunda yetersizdir. İletişim boyutu düşük olup, işbirliği ve haberleşmeden kaçınır.
- Etkili Kopuk Lider(Bürokrat – Bureaucrat): Kural ve prosedürlere uyum sağlar. Liderin kendisine güvenir vardır. Dürüstlük ve eşitlikçilik konusuna önem verir. Öz denetim yanlısı olup, detaycılığı ön plandadır.
- Etkisiz Adamış Lider(Otoriter – Autocrat): Karar alma sürecini tamamen kendisi yöneten bu liderlik tarzında çatışma ve uyuşmazlıkları baskı altına alma eğilimi mevcuttur. Çalışanların kendisinin otoritesine bağlı kalmasını talep eder. Süreç ve durumlar konusunda danışarak yönetme tarzı yoktur. Yukarıdan aşağı talepleri iletir ancak, aşağıdan yukarı iletişime önem vermez.
- Etkili Adamış Lider(Babacan Otoriter – Benevolent Autocrat): Yapılmasını talep ettiği görevlerin, direnç görmeden nasıl elde edilmesi gerektiğini bilen bir liderlik tarzıdır. Tüm süreçlere hakim olma isteğinde olup, oldukça girişimcidir. Kısa dönem ve uzun dönemde elde edilebilecek verimliliğe önem verir.
- Etkisiz İlgili Lider(Görevci – Missionary): Uyuşmazlık ve huzursuzluk durumlarından kaçınmayı benimsemiş bir liderlik tarzıdır. Çalışanlar tarafından benimsenmeye önem verir. Girişimde bulunmaktan kaçınır, pasif bir kişilik yapısına sahiptir. Nezaket konusunda oldukça tatmin edici davranışlara sahiptir. Görev ve süreçleri kolaylaştırmaya ve bir uyum yaratmaya çalışır. Bu liderlik tarzını benimsemiş liderler durum çıktılarıyla ya da denetleme kontrol mekanizmasıyla ilgilenmez.
- Etkili İlgili Lider(Geliştirici – Developer): Çalışanlara güven duyan ve gelişmeleri konusunda kendilerini takip eden bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzını benimseyen lider, dinler ve tüm iletişim kanallarını açık tutar. Anlayış ve destek konusunda çalışanlarının taleplerini karşılar. Çalışanları motive etme ve yetenek/becerilerini geliştirmede etkilidir.
- Etkisiz Bütünleştirici Lider(Uzlaştırıcı – Compromiser): Doğru kararlar veremeyen bu liderlik yaklaşımında, bazı durumlarda kendini olumsuz etkileyecek baskılara açık bir liderlik hareketi güder. Uzun vadede örgüt üretimini olabilecek en üst düzeye

çıkarma eğilimi yerine, olası güçlü, ani baskıları en aza indirme hedefindedir. Bu sebeple de katılımı oldukça çok kullanır. Direnç gösterebilme becerisine sahip değildir.

- Etkili Bütünleştirici Lider(Yürütmeci – Executive): Hedeflere bağlılığı önemseyen bu liderlik yaklaşımını benimseyen lider, grup çalışmalarından faydalanabileceğinin farkındadır. Uyuşmazlık ve anlaşmazlıkları nezaket ile karşılayarak, örgüt içerisinde bu davranışların tam aksine yararı olabileceğini düşünür. Yaratıcı ve katılımcı bir davranış güden bu liderlik tarzı, potansiyellerden yararlanma çabasıdır.

Reddin tarafından yaklaşımı üzerine geliştirdiği sekiz farklı liderlik davranışının her biri Şekil 6.'da görüleceği üzere etkililikte düşük ve yüksek olmanın birer sonucudur (Bass, 1991, s.23).

Tablo.2. Liderlik Tarzlarının Etkililik Boyutları

Liderlik tarzı	İlişki Odaklılık	Görev Odaklılık	Etkililik
Kopuk	Düşük	Düşük	Düşük
Otokratik	Düşük	Yüksek	Düşük
Görevci	Yüksek	Düşük	Düşük
Uzlaştırıcı	Yüksek	Yüksek	Düşük
Bürokrat	Düşük	Düşük	Yüksek
Babacan Otokrat	Düşük	Yüksek	Yüksek
Geliştirici	Yüksek	Düşük	Yüksek
Yürütmeci	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Kaynak: BASS, Bernard M. (1991), Stogdill s Handbook of Leadership, USA: Macmillian Publishing Co. Inc.

Reddin tarafından belirlenen bu sekiz liderlik tarzı, liderlik davranışlarına eklenen ilaveler değil, sadece temelde bahsedilen dört temel liderlik tarzının uygun ya da uygun olmayan koşul/durumlarda kullanılması neticesinde almış olduğu adlandırmalardır (Reddin, 1970, s.13).

Reddin'in savunduğu sava göre bir lider her koşulda etkili olmak istediğinde, içerisinde bulunduğu durumu kavrama yeteneği olarak bilinen '*durum duyarlılığı*'na (*Situational Sensivity*) sahip olmalıdır. Buna ek olarak, durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisi olarak '*durum yönetme becerisi*' (*Situational Management*) ve ortam için gerekli olan yönetim tarzının uygulanması olarak bilinen '*yaklaşım esnekliği becerisi*' (*Style*

Flexibility Skill) de liderin sahip olması gereken becerilerden olarak görülmektedir (Zel,2001, s.129). Teoride yönetsel etkililiğin hedefler doğrultusunda girdiye göre değil, asıl çıktıya göre tanımlanması gerektiği görüşü hakimdir. Liderin etkililiğinin hedeflere ulaşma derecesine göre ölçümlendiği için, yönetsel etkililiğinin de çıktıya göre saptanması gerekmektedir. Yaklaşım kapsamında davranış ve durumun iç içe olduğu düşünülmüştür ve iki ana faktörün birbiri ile uyumlu olması etkili liderliği ortaya koymaktadır. Reddin yaklaşımıyla ilgili olarak durum üzerinde oldukça durmuş olup, liderlerin durumu analiz edebilme becerisinin önemine özellikle değinerek, durumu beş ana faktöre ayırmıştır; bunlar; organizasyon, ast, üst, teknoloji, meslektaş olarak sıralanmaktadır (Reddin, 1970, s.15, akt, Ömürgönülşen, Sevim, 2005). Durumla ilgili olarak bu beş faktör liderin pozisyonundan beklenmekte olan taleplerin toplamı olarak adlandırılabilir. Lider eğer ki bu beş ana ögeyi yönetebilme konusunda başarı gösterirse, durumun bütün ile de başa çıkabileceği, yönetebileceği öngörülmektedir. Kuram kapsamında durumun beş ögesi aşağıdaki şekilde nitelendirilmektedir (Reddin, 1970, s.65).

- Organizasyon: Sosyal bir sistem ağ içerisinde, davranışı etkileyen ana öge olarak tanımlanmıştır. Göreve dıştan etki edebilen kültür, değerler, yapılan işler de organizasyon ögesi içinde yer almaktadır.
- Teknoloji: Yönetsel etkililiğe ulaşabilmek için yapılan işin şekli olarak adlandırılmaktadır.
- Üstler, Astlar, Meslektaşlar: Bu ögeler ise genel olarak kabul görmüş anlamları ile kullanılmaktadırlar.

1.5. Modern Liderlik Yaklaşımı

1978 yılından itibaren J. M. Burns ve B. M. Bass yaptıkları araştırma ve çalışmalar neticesinde gelenekselleşen ve klasik liderlik yaklaşımlarında yeni bir ayrım yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Küreselleşen dünyada işletmeler arası rekabet gücünün güçlendirilmesi gerekmesi ve tüm dünyada teknolojik, sosyo kültürel yeniliklerinde liderlik anlayışlarında değişimin ihtiyaç haline geldiğini yansıtmaları ile bu durum kaçınılmaz bir hal almıştır (Paksoy, 2010, s.26). Dünya genelinde yaşanan köklü değişim ve gelişim hareketlerine uyum sağlamanın başlıca noktası, liderlerin farklı kültürleri

özümseyerek, farklı kültürlerdeki insanların düşünce ve davranışlarını etkileyebilmesidir. Bu reformsal değişimlerin ötesinde liderlerden beklenen, ortaya çıkan problemlere bilindik, geleneksel bakış açısı yerine vizyoner, yaratıcı, değişime ve yeniliğe açık kararlar alarak çözüm üretmeleridir.

Yeni liderlik yaklaşımlarında lider ve çalışan etkileşimi araştırmaların odak noktası olmuştur. Dolayısıyla yeni liderlik normlarında sembolik davranışlar, ilham verme, ideolojik değerler, karşılıklı güven, bağlılık, birlik beraberlik duygusu gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bu sebeple yeni liderlik kavramlarının temelinde lider çalışanlarını örgüt çalışmaları doğrultusunda değerlendirmek, ceza tehdidini kullanmak, baskılamak yerine çalışanı moral motivasyon ve bağlılığı yoluyla ekibe dahil etmek ve çalışanın kendisini işin anlamlı bir parçası olarak görmesini sağlamak yatmaktadır (Edizler, 2010, s.138).

Daha donanımlı, çevresine duyarlı, özgürlükçü bakış açısına sahip, hakları ve istediklerinin farkında olan insan unsuru, kendisini şekillendirmeye çalışan, belirli sınırlar çizen, kalıplaşmış düşünce yapılarından uzaklaşarak yönetsel süreçleri yeniden inşaa etmeye zorlamıştır (Çağlar, 2004). Bu sebeple de liderlik alanında geliştirilmiş olan bazı yaklaşımlar aşağıda özetlenmiştir.

1.5.1. Karizmatik Lider

Karizmatik liderlikten bahsedildiğinde özellikle toplumun yaşamında önemli değişimler ve dönüşümlere sebebiyet veren devlet adamları, askerler, bilim insanları akla gelmektedir. Karizma kavramı, eski Yunan tarihine kadar uzanan bir geçmişe sahip olup, Yunanca'da 'ilahi ilham yeteneği' ya da 'ilahi hediye' anlamını taşımaktadır (Yukl, 1994, s.317). Karizma kavramının tartışmaları antik çağ filozoflarından başlamış olup, Hristiyanların kutsal kitabı olan 'İncil'de de yer almaktadır (Luthans, 1992, s.283). Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, tarih, yönetim bilimleri, siyasal bilimler gibi birçok dalda tartışılmış olup, liderlik yaklaşımlarında ilk yaklaşımdan olan 'Özellikler Yaklaşımı' içerisinde liderin özelliklerinden biri olarak vurgulanmıştır (Thompson, 2000, s.5-6). Karizmatik liderler ekibindeki üyelerinin değer ve ihtiyaçlarını kendi ilgilerinden kollektif ilgiye çevirerek, üyelerinin kendilerine güvenmesini sağlar. Karizmatik liderler, genel anlamda yol gösteren, saygı uyandıran, ilham veren ve güven aşılayan, geleceğe yönelik kaygıları yok ederek olumlu düşünceye teşvik edip, motivasyon veren davranışlara sahiptir (Uyguç vd., 2000, s.591).

Karizmatik liderler, topluluğa karşı özgüvenini kullanarak ikna edebilirler. İkna yetenekleri oldukça gelişmiş olan bu liderler, olağanüstü ortaya çıkan problemlere, olağanüstü çözümler üreterek başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Erçil, 1997, s.536-537).

1.5.1.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmatik liderlik kavramında önemli teorilerden biri de Conger ve Kanungo'nun teorisi. Bu teoriyi 1987 ve 1988 yıllarında karizma kavramının atıf edilen bir durum ve kavram olduğunu varsayarak bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma, topluluk içerisindeki bireylerin ya da üyelerin belirli bir kişiye yaptığı atıftır. Conger 1989 yılında bu teoriyi test ederek daha somut bir hale taşımıştır.

Conger yaptığı çalışmada bireylerin lidere ve onun görüşlerine, vizyonuna karizma atfettiklerini belirtmiştir (Conger, 1989, s.92 akt. Oktay, Gül, Taş, 2003). Çalışmaya göre, karizmatik liderlikten bahsedilmesine sebebiyet verecek davranış tarzlarının ortaya koyulması ile ya da diğer bir deyişle, liderin gösterdiği hangi tarz davranışların, diğer bireyler tarafından karizmatik olarak adlandırılması gözlemlenmektedir (Bryman, 1992, s.102).

Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik lider atfını yapabilmek için liderde bazı özelliklerin bulunması gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- **Vizyon Belirleme:** Vizyon, genellikle araştırmacı ve yazarlar tarafından karizmanın bir parçası olarak görülmektedir. Liderliğin en kritik faktörlerinden biri de, liderin vizyon sahibi olabilmesinden geçmektedir. Conger, liderin vizyonunun ideal hedefler ile uyumlu olmasını, mevcut durumu ifade edebilmesi ve grubun üyelerinin kişisel hedef ve beklentilerine yönelmesi gerektiğini vurgulamıştır (Bryman, 1992, s.117).
- **Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlı Olma:** Liderin iletişim yeteneği ve insan ilişkileri oldukça önem arz etmektedir. Ekibin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek, üyeleri peşinden götürebilme nedenleri arasındadır. Bu özellik karizmatik liderler için daha da önemlidir. Çalışanlar kendi istek ve ihtiyaçlarına ilgi duyan lidere sahip olduğunu hissederse, daha fazla bağlılık göstermektedir (Rowden, 2000, s.32).

- Çevresel Duyarlılık Gösterebilme: Çevresel duyarlılık gösteren lider, değişimleri anlamaya ve geleceğe yönelik olası kaoslar ile ilgili önemlerle almayı benimsemek durumundadır (Bryman, 1992, s.117).
- Olağanüstü Davranış Sergileyebilme: Karizmatik lider özelliklerinden biri de sıra dışı davranışlar gösterebilmektir. Bu davranışlar yasalara ve kurallara aykırı olmayı içermemektedir. Ancak o döneme ait kabul edilen kalıplaşmış davranışlar dışında davranabilmeyi içermektedir. Karizmatik lider özelliğine göre, ekibin ya da örgütün hedeflerine ulaşabilmek için alışagelmışin dışında davranışlar göstererek diğerlerini şaşırtma ve kendine özgü davranışlar sergileme biçiminden oluşmaktadır (Baltaş, 2000, s.136 akt. Oktay, Gül, Taş, 2003).
- Bireysel Risk Üstlenebilme: Karizmatik liderin bir diğer önemli özelliği ise lideri olduğu topluluğun yararına kişisel risk alabilme durumudur. Bu özellik, grubun hedeflerine ulaşması yolunda liderin kişisel fedarlıklar göstererek, bireysel ciddi riskler alması ile ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000, s.137 akt. Oktay, Gül, Taş, 2003).
- Değişim Yaratma/Mevcut Durumu Devam Ettirmeme: Karizmatik lider, değişimi başlatan ve grubu mevcut durumdan çıkartan liderlerdir. Mevcut durumu korumak yerine yenilik ve değişimi tercih ederek, bir değişim atmosferi yaratmaktadırlar. Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran bir diğer özellik ise örgütsel amaçlara ulaşırken, işi diğer liderin yaptığı gibi yapmayarak, kökten değişimi içermektedir.

1.5.2. Dönüştürücü Lider

Dönüşümcü, transformasyonel ya da diğer adıyla dönüştürücü lider tanımından literatürde J. V. Downton tarafından ilk kez karşılıklı gelişim süreci olarak bahsedilmiştir (Simic, 1998, s.49). Bunun dışında bu kavramın tanınırlılığının artması McGregor Burns tarafından yapılan çalışmalar ile gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramı literatürde incelendiğinde araştırmacı ve akademisyenler tarafından pek çok farklı şekilde tanımlanmış olduğu görülmektedir. Bunun sebebi her tanımda farklı bir boyutunun ele alınması söylenebilir. Ruey-Gwo Chung (2001), yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik için ekibin üyelerinin ya da çalışanların kendilerinden memnuniyet duymamasını sağlamak ve sürekli gelişim göstermeye teşvik etmek, hedefleri en yüksekte tutmak, özgüveni yenilemek ve bunların hepsi için ekstra çaba

gösterme konusunda liderlik etmek olarak bahsetmiştir. Scott B. Mackenzie ve Philip M. Podsakoff ise dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmasını satış temsilcileri üzerinden yapmış ve amaç istek bütünlüğünü oluşturup, işletmeyi hedefe ulaştıracak daha genel bir amaca sahip olup, bunun devamlılığını sağlamak olarak açıklamışlardır. G. Yukl (2001) ise işletme hedeflerine bağlılık oluşturma, hedefe bağlı kalma ve bu hedeflere ulaşma konusunda çalışanları güçlendirme davranışları göstermeyi dönüşümcü liderlik olarak tanımlamıştır.

Burns ise sadece dönüşümcü liderliğin başaracağı bir özellik olarak rekabetin çetin olduğu ve hızlı, sürekli değişimin yaşandığı bir toplulukta rekabet fırsatlarının değerlendirilmesi konusunda strateji geliştirilmesi ve bu stratejilerinde hali hazırdaki amaçlarla uyum içerisinde olması konusunda güçlü bir iradeye sahip olunması olarak tanımlamıştır. Çünkü Burns'e göre değişime ihtiyaç duymak, değişimin olduğu bir süreci yönetebilmek ancak dönüşümcü liderlerin yapabileceği bir yönetsel beceridir (Waziri, vd.,2015, s.124).

Bass (1985), dönüşümcü/dönüştürücü liderliğin üç ana faktörden oluştuğundan bahsetmektedir. İlk olarak dönüşümcü liderlik, ekibindeki üyelerin kendini değerli ve özel hissetmesi ile başlamaktadır. İkinci olarak, ekipteki üyelerin örgüt ile çıkarlarının, hedeflerinin kesişmesi ve bununla beraber maksimum çabayı örgüt hedefleri konusunda harcaması ile devam etmekte olup, son olarak ise üyelerin kendini yetersiz hissederek, kendilerindeki ihtiyaçların farkına varması ve buradan hareketle kendilerini geliştirme konusunda teşvik olmaları olarak gösterilmektedir (Kırel, 2000, s.45). Dönüşümcü liderler, genel anlamda ekibindeki çalışanlara vizyon kazandırma ve yenilik fikrini çalışanların kafasında yaratma konusunda enerji harcamaktadırlar. Çalışanların özgüven kazanması veya var olan özgüvenin artırılması ile kendilerinden beklenenin çok üstünde verim sağlanması ve bu verimi organizasyon için harcama konusunda dönüşümcü liderler rol almaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyon oluştururken geleceğe yönelik bir profil çizerler, çalışanlar ile iletişime de geçerek etki yaratma davranışı gösterirler. Çalışanlar ise dönüşümcü liderin yönlendirmesi, teşviki ve cesaretlendirme yöntemleri ile kendilerini değiştirme ve geliştirme fırsatı sağlamış olurlar (Melvyn ve Yperen, 2014, s.413).

1.5.3. Stratejik Lider

Stratejik liderliğin literatürde tanımı ve oluşumu birçok araştırmacı tarafından farklı olarak ele alınmıştır. Stratejik lider, geleceği öngörebilen, vizyon sahibi ve stratejik kararlar verebilen liderler olarak tanımlanmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskinson'a göre stratejik liderlik, gerek duyulan stratejik değişimi yaratabilmek için geleceği öngörme, vizyon belirleme, ekip içerisindeki çalışanları güçlendirme yeteneğinden oluşmaktadır (Hitt vd.,1999, s.439). Stratejik lider çok fonksiyonlu özelliğe sahiptir, bu sebeple değişimi önde tutarak bir alana yönelmekten daha çok örgütün bütünü ve çalışanları yönetmeyi hedefleyen bir yönetsel süreç olduğu söylenebilmektedir (Besler, 2004, s.18). Stratejik liderlerin insan ilişkileri ve iletişim konusunda kabiliyetli olması beklenmektedir çünkü, insan davranışlarını efektif olarak nasıl etkileyebileceğini bildiği takdirde örgütün yönetimi ve yönlendirilmesi daha kolay olacaktır (Green vd., 2003, s.81). Stratejik liderlerin verdiği kararların etkileri uzun süreli olarak hissedilir. Wheelen ve Hunger'ın çalışmasına göre çalışanlar ya da grup üyeleri stratejik liderlerini direktör, yönlendirici ya da rehber olarak görmektedirler (Wheelen ve Hunger, 1995). Ekip içerisindeki üyelerin ya da çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin keşfedilmesi, becerilerinin ortaya çıkabilmesi stratejik liderin becerisine bağlıdır.

Bunların yanı sıra stratejik liderler örgüt içerisinde örgütsel kontrol mekanizması oluşturma konusunda kabiliyetini de ortaya koyabilmektedir. Dengeli kurulan örgütsel kontrol mekanizması ile lider, örgütteki yönetsel faaliyetlerin sınırlarını çizer, sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Ireland ve Hitt, 2005). Pisapia'nın stratejik lider modeline göre, lider yeni bir liderlik yapısı geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Anlık durumda ve gelecekte stratejik şart ve koşulların anlaşılabilmesi, örgütü buna uyarlayabilme becerisi ve tüm bunlar için kendine güveni tam olan, beceri sahibi ve esnek olması gerekmektedir (Pisapia, 2009).

1.5.4. Etik Lider

Etik liderliğin incelenmesinde öncelikle etik teriminin tam olarak kavranması gerekmektedir. Etik kavramı köken olarak Yunanca'da '*ethos*' kelimesinden gelmiştir. Etik kavramının tarih içerisindeki ilk anlamı töre, alışkanlıklar, değerlerdir. Bu anlamı biraz daha geniş tutmak gerekirse, töreye bağlı kalınarak, toplum tarafından da kabul görmüş ahlak kurallarına uygun olarak eylemleri gerçekleştirmek olarak da ifade

edilebilmektedir. İkinci anlamında ise eylemi ortaya dökerken, kabul gören davranış kuralları ve değersel yargıları kavrayıp, iyi olanı gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır (Pieper, 1999, s.30). Etik liderlik ise iş yaşamında ortaya çıkan kriz ortamları sonrası bahsi çok geçen bir liderlik tanımı haline gelmiştir. Freeman ve Stewart etik liderliği, liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak yorumlamıştır (Freeman ve Stewart, 2007). Freeman ve Stewart'a göre etik lider ekibine ve izleyenlere doğru değerler, güçlü karakter ve güvenilir profilde olmalıdır. Brown ise bireysel eylemler ve kişilerarası kurulan ilişkiler yoluyla doğru davranış kuralları oluşturarak, çift taraflı iletişim, karar alma ile etik davranışları sergileyen lider olarak tanımlamıştır (Brown, 2007). Sergioivanni etik liderliği tanımlarken, astlarını iyi yönde etkileyen, moral güce dayalı bir liderlik tarzı ifadesi kullanmıştır.

Etik liderlik, mesleki etik kurallara uygun, örgütsel amaçları gerçekleştirme yolunda politika ve yasalara göre davranışların gerçekleştirildiği bir liderlik tarzını ifade eder. Etik liderlik tarzını benimseyen liderin, öncelikle çevresini, dünyayı anlamlandırabilmesi, algılayabilmesi ve sonrasında bunu kavramsallaştırarak davranabilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Etik liderlikte davranışın etik olması yeterli bir kriter değildir. Aynı şekilde güven, otorite, hedef, bilgi gibi faktörlere de sahip olup, geliştirici yönde olması gerekmektedir. Brown ise bu faktörlere ekleme yaparak liderlerin adil, ahlaki, şefkat gibi bileşenleri de kapsamı gerektiğini ifade etmiştir (Brown, 2007). Çalışanların etiksel davranışlarını değerlendirerek analiz yapmak etik liderin önemli gördüğü etmenlerden biridir. Liderlik becerilerine sahip olmak, etik liderlik için yeterli değildir. Var olan ya da sonradan kazanılan tüm becerileri etik yönelimli davranışlara göre uyarlama yapmak gerekmektedir. Bir diğer konu ise örgütün vizyonunu etik açıdan formüle edebilme becerisi ve bu davranışına en başta kendisinin inanmasıdır (Çelik,2009, s.91). Liderlik yapma sürecinde liderlik becerileri ile etik değerler arasında denge kurulabilmesi de etik liderliğin ön koşullarından biridir. Etik liderlikte, örgüt içerisindeki çalışanların karakterleri ve yapılarına karşı önyargı ile yaklaşmadan, bireylerin farklılıklarını, değerlerini ve inançlarını kabul etmek gerekmektedir.

Örgüt içerisinde etik lider olarak anılan liderin kararları ve uygulamaları arasında tutarlılığın olması beklenmektedir. Yapılan her işe etik değerler bakımından önem verilmesi gerekir (Sezgül, 2010, s.245). Çalışanlara ahlaki açıdan örnek olurken,

yapılacak her işte en doğru şeyin ne olduğuna ve ne olacağına odaklanan etik liderler, diğer çalışanların onur ve haysiyet duygularına saygılı olarak işlerini gerçekleştirme amacı gütmektedirler (Mayer vd., 2010, s.8).

1.5.5. Kapsayıcı Lider

Kapsayıcı liderlik kavramı yönetim alanında literatürde 2006 yılında Nembhard ve Edmondson tarafından yapılan bir çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Yönetim literatüründe yıllar bazında yapılan araştırmalara bakıldığında liderlerin birçok özelliğe sahip olarak atfedildiği görülmektedir. Yönetim biliminde liderin baş faktör olarak görülmesinden kaynaklı örgüt kültürü içerisinde kapsayıcı, koruyucu, farklı bakış açılarına açık olması beklenmektedir. Kapsayıcı liderlikte bu alanda yeni yeni farkedilmeye ve konuşulmaya başlanmıştır. Literatürde hala gelişim göstermeye, araştırmacılar tarafından çalışmalara konu olmaya devam etmektedir (Kuknor ve Bhattacharya, 2020). Akademisyenler ve araştırmacıların birçoğu kapsayıcı liderliğin gelişme ve sonuçlarının yarattığı etkileri tespit etme yönünde yoğunlaşmış olmasından kaynaklı literatürde çalışmalar da artmaya devam etmektedir. Örgütler içerisinde işgücündeki çeşitlilik, farklı bakış açılarının ses yükseltilmesi örgüt kültüründe değişikliklere yol açmış ve buradan hareketle de liderlik davranışları da mecburi değişime gitmeye başlamıştır. Nembhard ve Edmondson 2006 yılında yaptıkları çalışma kapsamın kapsayıcı liderliği daha kavramsal bir hale taşıyarak, liderin organizasyon içerisinde çalışanların görüş ve düşüncelerine saygı duyup, değiştirmeden kararlara entegre edebilen olarak ifade etmişlerdir. 2010 yılında Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv kapsayıcı liderlik tanımını biraz daha genişleterek, örgüt çalışanlarının rahatlıkla görüş ve düşüncelerini ifade edebilmesi için, liderin daha açık, daha ulaşılabilir, daha önyargısız olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Carmeli vd. (2010) kapsayıcı lider için farklılıkları fark edip, kabul etme, değer verme becerisine sahip olmanın temel bir bileşen olduğunu ifade etmiştir. Randel vd. 2018 yılında yapmış oldukları çalışma kapsamında kapsayıcı liderliğin optimal ayırt edicilik teorisi ve sosyal kimlik teorisinin bir çıktısı olarak kabul edip, çalışanların ekip içerisinde aidiyet duygusunun gelişmesini kolaylaştırmaya ve görevlere katkıda bulunduğunda bireysellik duygularının korunmasına odaklandığını belirtmişlerdir. Tüm örgüt üyelerinin karar ve çalışmalara dahil edilerek, söz hakkı sağlanması, farklı bakış açılarına yer açılması yönünden kapsayıcı liderliğin insan odaklı

liderlik yaklaşımlarıyla benzer yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Kapsayıcı lider, çalışanlar hakkında bir şeyler yapmakla değil, çalışanlar ile birlikte bir görevi yerine getirmekle ilgilidir (Hollander, 2012). Bu sebeple kapsayıcı liderin sosyal süreçlere odaklanan yapısı olduğunu ve ilişkisel bir liderlik süreci yürüttüğünü söylemek doğru olacaktır. Kapsayıcı liderin sahip olduğu beş temel özelliği Rathcliff vd. (2018) aşağıdaki gibi incelemişlerdir.

- Adil Muamele: Liderin tüm çalışanlara eşit sınırlar içerisinde, eşit standartlarda davranması gerekmektedir. Çalışanlar hakkında yapılan performans değerlendirmeleri konusunda liyakate dikkat edilmelidir. Görev dağılımında iyilik göstermekten öte adaletli olmaya önem verilmelidir. Görev süreçlerinde değerlendirmelerde tarafsız geri bildirimde bulunur.
- Farklılıklara Açık Olmak: Farklılıklara sahip çalışanların ortak bir paydada buluşması konusunda zemin hazırlar. Örgüt içerisinde farklılıklara ve benzerliliklere sahip bireylerin etkileşiminin artması konusunda destek sağlar. Çalışanları birbiri ile iletişimde daha esnek ve anlayışlı olması konusunda teşvik eder. Her bir çalışanın geçmiş deneyimlerinin değerli olduğunu vurgular. Çalışanlar arası önyargının saygı çerçevesinde yıkılarak, yerini anlayışa bırakmasını teşvik eder. Popülaritesi az olan fikrin ekip içerisinde öne çıkmasını ve saygı görmesini destekler.
- Ekibe Aidiyet Duygusu Oluşturma: Kapsayıcı lider, grubun her bir ferdinin ekibe karşı aidiyet duygusu beslemesini destekler. Ekibe sonradan katılan çalışanlara ekibi titizlikle tanıtır, görev dağılımında kıdemli çalışan ile yeni çalışanın eşleşmesini sağlayarak grubu benimseme hareketini öne çıkarır. Çalışanlara karşı, statüsü farketmeksizin ulaşılabilir olma konusunda özen gösterir.
- Farklı Bakış Açıları ve Uzmanlıklardan Yararlanma: Kapsayıcı lider, sahip olduğu bilgi ve becerilerin sınırını bilir ve bunu kabul eder. Grup içerisindeki çalışanların sahip olduğu bakış açıları, bilgi ve becerilerini sorunu çözerken ortaya koyması konusunda teşvik eder. Ortaya çıkan herhangi bir problemi ele alabilecek çalışanları tanımlar. Farklı bakış açılarına sahip çalışanlar arasında uzlaşmacı görevi görür. Çalışanların bakış açıları, bilgi ve deneyimlerinden yola çıkarak fikirlerini kararlara dahil ederek değerlendirir.

- **Anlaşılır ve Net İletişim Kurma:** Ekip içerisinde çalışanlar ile saygılı, net ve anlaşılır düzeyde iletişim kurmaya özen gösterir. Saygıdan şaşmaz ve saygılı iletişim için net prosedürler koyar. Ekibin görevler içerisinde birbiri ile bilgi paylaşımını teşvik eder. Çalışanları üst düzey ile iletişim kurma konusunda destekler. Kritik ve önem düzeyi yüksek kararların neden alındığını ekibiyle açıkça paylaşır.

Shore vd. (2011) kapsayıcı liderlik alanında 2011 yılına kadar yapılan tanımları genişleterek kapsayıcı liderliğin, çalışanın örgüte karşı beslediği aidiyet ve benzersizlik duygusunun beslenebilme davranışlarının deneyimlenerek, her bir çalışanın ekibin değerli bir üyesi olduğunu algılayabilme becerisi olarak tanımlamıştır. Örgütler içerisinde farklılıklara sahip işgücünün heterojen yapısının bütünleşip beslenmesi ve hedef doğrultusunda verim sağlaması açısından kapsayıcılık oldukça önemli bir güçtür. Çalışanların farklı yetenek ve becerilerini, geçmişlerini, sahip oldukları bakış açısı ve vizyonlarını üst kademeye taşıyan ve kullanılan örgütün kalitesini belirleyen kapsayıcı liderdir (Gerritsen, 2020). Carmeli vd. 2010 yılında yapmış oldukları araştırmada çalışanların psikolojik olarak güvende hissetme ve yaratıcılığının artması konusunda kapsayıcı liderlik ile ilişkisini araştırdıklarında, bu liderlik modelinin çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmeleri konusunda olumlu bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Psikolojik olarak güvenin yüksek olmasından kaynaklı da yaratıcılığın daha yüksek düzeyde olduğu araştırmaya yansımıştır (Carmeli vd. 2010, s.256).

1.5.6. Spiritüel Lider

‘Spiritualizm’ Latince kökenli bir kelime olup, ‘ruhsallık’ olarak dilimize geçmiştir. İş yaşamında ve liderlik teorilerinde ruhsallık kavramının öne çıkması 21. Yüzyılda çalışanlar arası ilişkilerin değişmesi, liderler ile ilişkilerin değişmesi ile başlamıştır. Diğer tüm kuramsal liderlik teorilerinden farklı olan spiritüel liderlikte, çalışma hayatının çalışanlarda yarattığı ruhsal yorgunluk, iş yaşamının karmaşası, yoğun stresli iş süreçlerinde liderler tarafından aidiyet, güven ve sevgi gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması beklenir. İş yaşamında artan mekanikleşme, yoğun internet kullanımı, kalabalıktan soyutlanma gibi nedenlerle çalışanlarda bireysel yalnızlaşmanın artması gözlemlenmiştir. Çalışanın iş yaşamı ile iç dünyasını birbirinden ayrı tutmaya çalışsa da bu durum her zaman mümkün olmaz. Çünkü zamanın büyük bir çoğunluğunun iş yerinde

geçirilmesi, iş yaşamının insan hayatında önemli bir konuma sahip olduğunun göstergesidir. İş yeri kültüründe spiritüelliğin yönetim bilimlerinde bir anlayış olarak yer alması, örgütsel davranış disiplininde psikoloji ve sosyolojiden etkin yararlanılması ve örgütsel, sosyolojik, psikolojik, etik konularını birleştirici bir konum yaratır (Gündüz, 2014). Bununla beraber yönetim bilimlerinde değişim süreçlerinin devamlı olması, çalışanların örgüt içerisinde ahlaki ve etik değerlere daha fazla ihtiyaç duyması, ruhsal sağlığa yönelimlerin artması ile spiritüel liderlik organizasyonlar içerisinde daha fazla yer almaya, yönetim bilimleri alanında yükselmeye başlamıştır (Aydın ve Ceylan, 2009). Spiritüel liderlik, işyerinde çalışanın ruhsal yönden ele alınımını savunmaktadır (Fairholm, 1997). Kişinin anlam arayışını karşılayan kavram olarak spiritüel liderlik, Fairholm (1996) tarafından ilk kez tanımlanmış ve bireyin akıl ve kalbinin birbiriyle entegre olarak içsel bütünlüğe, huzura, mutluluğa dair vermiş olduğu hareket olarak yorumlamıştır. Fry'a göre ise küreselleşmenin yarattığı değişim etkisiyle spiritüel liderlik kavramını kuramlaştırarak, bireyin vücut, beyin, kalp ve ruh olarak dört olgusunun önemine dikkat çekmek gerekmektedir (Fry, 2003). Spiritüel lider, organizasyonda bulunan çalışanların örgüt ile uyum içerisinde olmasını sağlayan bir yaklaşım sergilemektedir (Avolio vd., 2007). 1980'lerde örgüt içerisinde iş başarısına ek olarak kişisel tatmin olma arayışının artması, ruhsal olarak iyi olma halinde mücadele içerisinde olma durumu 'yönetimde spiritüellik', 'örgütsel spiritüellik' gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Gündüz, 2014). Spiritüel liderliğin temelde dayandığı anlayış, ümitsizlik ve istenmeyen durumlara katlanılma haline karşın, pozitif olarak sorunlarla başa çıkma, spiritüel gereksinimlerin karşılanmasını, insanın yaşam amacı, anlamı ve vizyonunu ileriye taşıma olarak açıklanmaktadır (Koenig vd., 2003). Spiritüel lider olma durumu içsellik ile ilgilidir. Spiritüel lider, yarattığı güçlü vizyon sayesinde çalışanı motive edip, ilham vermektedir. Bu sebeple spiritüel liderin temeldeki amacı çalışanlarının örgütsel ihtiyaçlarını karşılarken, ahlaki ihtiyaçlarını da karşılamaktır (Smith, Minor ve Brashen, 2018, s.81). Bu çıktıların hepsine bakıldığında spiritüel liderin organizasyon içerisinde negatif çıktıları egale ederken, pozitif çıktıları ön plana aldığı ve bu konuda mücadele gösterdiğini söylemek mümkündür.

1.5.7. Otantik Lider

Otantik liderlik kavramının yönetim biliminde ortaya çıkışı 1970’li yıllara dayanmaktadır (Clapp-Smith, 2009). Otantik kavramı kök olarak Yunan felsefesine dayanmaktadır. Kelime anlamı kendini bilmek, kendine sadık olmak olarak ifade edilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantiklik, kendini doğru ifade edebilmek, öz değerlerine, tercih ve duygularına sadık olabilmek olarak tanımlanmaktadır. Luthans ve Avolio 2003 yılında otantik liderliği ise pozitif ve gelişmiş kurumsal bağlamı birbirine bağlayan bir süreç olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel psikolojide gelişmiş bir kavram olarak bilinen otantik liderlik kavramı çalışanlar arası ahlaki davranışları desteklemekte ve olumsuz tutumları azaltmaktadır. Otantik liderliği benimseyen lider kendine ait düşünce, tutum ve değerlerini, diğer çalışanlar tarafından nasıl algılandığını, ekibindeki çalışanların değerlerini, ahlaki bakış açılarını, örgütün yapısını bilen ve tanıyan, iyimser ve umutlu olan, ahlaki değerler kapsamında davranış gösteren bir tutum sergiler (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Bu liderlik teorisi, ahlaki bakış açısı, öz farkındalık, psikolojik kapasite gibi olumlu davranışlar ile örgütsel iklimi desteklemektedir. Bilgi paylaşımını, ulaşılabilirliği, netliği destekleyen şeffaf bir liderlik bakışı sunan bir kavramdır (Avolio ve Gardner, 2005). Liderden düşünce ve davranışlarının paralel olması, kendinde güçlü ve zayıf yanlarını tanıması, doğruluğu ilke edinmesi ve çalışanlara güven, umut gibi pozitif tutumları yansıtmayı beklenmektedir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014).

Otantik olma durumu bireylere doğuştan atfedilen bir özellik olmayıp, sonradan kişinin kendi edindiği bir tutumdur. Lider olan bireye çalışanlar tarafından tutum ve davranışlarının otantik liderlik yönünde olmasından kaynaklı atfedilir ve yakıştırılır (Goffee ve Jones, 2005). Örneğin, çalışanların etkilenmesinde otantik liderin en temel bileşeni güvenilir olmasıdır. Karar ve politikaları uygulamada etik değerleri önemseyerek, tutum ve düşüncelerinde paralel davranarak, şeffaf bir yaklaşım sergiledikleri takdirde çalışanlar gözünde pozitif bir portre çizilmiş olmaktadır (Kernis, 2003). Otantik lider, örgüt içerisinde sürdürülebilir gerçek performansı, iş ilişkilerini, yaratıcılığı, çalışan kimliğini güçlendirme ve geliştirmede pozitif bir yaklaşım sunar. Buradan hareketle örgüt içerisinde pozitif bir çalışma ortamı sağlanmakta olup, örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmalar

neticesinde temelde dört bileşenden oluştuğu ifade edilmiştir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson;2008). Bu bileşenler öz farkındalık, bilgiyi tarafsız ve yansız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkisel şeffaflık olarak adlandırılmaktadır.

- Öz farkındalık: Otantik liderin kendi gücünün, bilgisinin, güdülerinin, duygu ve isteklerinin farkında olması ve bunlara güvenmesini temel alan bir bileşendir. Farkında olduğu bu bilgilerin, diğer çalışanlar üzerindeki etkisini de bilmektedir (George, 2015). Farklı bir tanıma göre ise, liderin kendi istek ve duygularının farkında olarak, tutum ve değer yargılarını bu bağlamda şekillendirmesi ve belirlemesi olarak ifade edilmektedir. Avolio ve Gardner (2005) bu bileşeni, liderin kendi yetenek, bilgi ve tecrübesini anlayıp, içselleştirerek bunları geliştirebilme süreci olarak tanımlamıştır.
- Bilgiyi dengeli ve yansız değerlendirme: Otantik lider gerek iç gözlem yeteneği ile gerek dış değerlendirmeler ile edinilen bilgiyi yansız, tarafsız, abartısız olarak kullanmalıdır (Kernis,2003). Bu bileşen liderin, kendisiyle ilgili bilgi ve becerilerini dengeli ve yansız değerlendirebilmesiyle ilgilidir. Kendisi hakkında olumlu ya da olumsuz her bilgiyi objektif, abartısız ve çarpıtmadan, akla mantığa uygun bir şekilde dönüştürebilir (Corner, 2015). Dürüstlüğün ön planda olduğu bu liderlikte, her olay olması gerektiği gibi yorumlanır ve bu sayede liderin beceri ve bilgi düzeylerini daha az hata ile değerlendirmesi sağlanır. Yansız ve dengeli değerlendirme ise karar verme süreçlerinde konuyla ilgili ilişkisel bağı olan tüm verileri analiz edebilme durumunu ortaya koyar (Walumbwa, vd., 2008).
- İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: Liderin ihtiyaçları, istekleri, tercih ve değer yargıları ile uyum içerisinde bir tutum ve davranış sergilemesi olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir deyişle ise, otantik liderin örgütsel yönetim anlayışı içerisinde etik ve ahlaki kuralların sınırlarını ihlal etmeden davranış sergilemesi olarak belirtilmektedir. Liderin sergilemiş olduğu pozitif ahlaki davranış, örgüt kültürü içerisinde yanışmalarını olumlu olarak sergileyebilmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Luthans ve Avolio (2003) yaptıkları araştırma kapsamında otantik liderin yapısının pozitif ve ahlaki etik davranış ihtiyacı olduğunu ileri sürerek bu bileşeni doğrular nitelikte savunma gerçekleştirmiştir.

- İlişkisel Şeffaflık: Son olarak bu bileşen ise liderin kendini açıkça ifade etmesi ve özgün, gerçek düşüncesini ortaya koymasını ifade etmektedir. Benimsenen bu bileşen, çalışanlar ve lider arasındaki şeffaflık sebebiyle bilgi paylaşımı ve iletişimsel anlamda karşılıklı güveni işaret etmektedir (Ahmad vd.,2015). Gardner vd. (2005), liderin gerçek duygu ve düşüncelerini açıkça ifade ederken, etik ve ahlaki değerlere uygun olmayacak, zarar verici yaklaşım ve tutumlardan arındırarak ortaya koyulma disiplini olarak ifade etmektedirler. Bu sayede liderin, çalışanları ve kendisi arasında güven ve samimiyet bağları daha sıkı sıkıya kurularak, takım çalışması ve işbirliğine motivasyonu arttırabilmektedir (Gardner vd., 2005).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEŞİTLİLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Günümüz işletme ve örgütlerinde insan kaynağını daha çok ön plana çıkartmak ve örgüt çalışanlarının çeşitli kabiliyet ve becerilerinden faydalanmak rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli kozlardan biridir. Örgüt içerisinde her çalışanın din, dil, renk, yetenek, yaş, bedensel, bilişsel ve psikolojik özelliklerinin birbirinden farklı olmasının örgüt amaçlarına fayda sağladığı da araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bundan dolayı da günümüzde örgütlerde çeşitliliğin yönetilmesi gerekliliğin farkına varılmış olup, işletmeler içerisinde bu durum bir yönetim politikası haline gelmiştir.

Literatürde çeşitlilik kavramı ikinci anlamıyla Türkçe'ye 'farklılık' olarak yerleşmiştir. İngilizce'de 'Diversity' olarak bilinen çeşitlilik, farklılık Türk Dil Kurumu'na 'ayrımıcılık, başkalık' olarak da tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Farklılık, çeşitlilik kavramı kişilerin algılarına göre farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Çeşitliliğin oldukça geniş bir kapsama sahip olduğunu 'farklılıklar sonsuz, herkes birbirinden farklı' anlayışı ile literatüre yansıyan ifadelerden anlamak mümkündür. Çeşitlilik kavramına yönelik tanımlamalar incelendiğinde, çeşitlilikte farklı niteliklerin olduğu görülmektedir. Thomas'ın (1990) literatürde belirttiği gibi çeşitliliğin yönetilmesi, bu çeşitliliklerin varlığının kabul edilmesi ve kontrol edilmesinden geçmektedir. Çeşitlilik yönetiminin bulunduğu örgüt içerisinde her çalışana kendi potansiyellerini ortaya koyabilme fırsatı tanınmaktadır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005,

s. 4-5). Bir başka deyişle ise çeşitliliklerin yönetimi, örgütte çalışan bireylerin hedefler uğruna örgüte fayda sağlayabilecekleri bir ortamın yaratılmasıdır (Budak, 2008, s. 399). Örgüt içerisinde çeşitliliğin ya da farklılığın bir dezavantaj yaratma ihtimali, örgüt yönetimine ürkütücü gibi gelse de asıl önemli nokta çeşitliliğin doğru yönetimi ile ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlardır. Strachan, Burgess ve Sullivan (2004) çeşitlilik yönetimini tanımlarken ‘farklı özelliklere sahip her çalışanın kendini önemli ve değerli hissettiği, becerilerini değerlendirebildiği, işletmenin hedeflerine fayda sağlayabileceğini düşündüğü, verimli çalışmanın mümkün olduğu bir ortam yaratmak’ ifadesini kullanmıştır. Farklı bir tanımda ise çeşitlilik yönetimi, işletmenin performansını geliştirip, yükseltmek için kullanılan bir stratejidir (Kirby ve Harter, 2003). Çeşitlilik yönetimi, örgütteki çeşitliliğin anlaşıldığı ve önemsendiği, her bir çalışanın yeteneklerinin tam olarak kullanılabildiği bir organizasyon kültürü oluşturma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Danullis ve Dehling, 2004).

Çeşitliliklerin yönetimi bakışı 1960’larda ilk kez bir grubun ayrımcılığa karşı çıkması ile Amerika’da ortaya çıkmıştır. Bu sebeple Amerika’da işletmelerin istihdamında 1980 ve 1990 yılları arasında büyük değişiklikler olduğu görülmüştür (Yanaşma, 2011). Hudson Enstitüsü’nün 1987 yılında yayınladığı İşgücü 2000 raporunda bu değişikliklere yer verilmiştir. Bu rapora göre 1987 ve 2000 yılları arasında Amerika’lı işletmelerin istihdamında ve ekonomik durumunda büyük değişimlerin yaşandığı ve bu değişimlere istinaden çeşitlilikleri ve farklılıkları kabul etme, onları içermek, değerli kılma anlayışı yer edinerek topluma pozitif katkılar sağlanmış olduğu ifade edilmiştir (Johnston ve Packer, 1987). R. Roosevelt Thomas, yaşanan değişimlere karşılık olarak 1990 yılında ‘Çeşitlilikleri Yönetmek’ kavramından bahsetmiştir. Örgütler içerisinde var olan çeşitlilikleri en etkili şekilde yönetebilmek adına çeşitliliğin faydalarını maksimum düzeye çıkaracak, zararlarını minimum düzeye indirecek bir düzen sistemi oluşturmak mecburiyetindedir. Örgütler, çalışanlarının kültürel farklılığını, dil, din ve cinsiyet gibi faktörlerini stratejik bir adım ve kültürel bir yapı taşı olarak görmelidir (Hite McDonald, 2006 ve Alas Mousa, 2016). Bu gibi kabullenişlerin ve benimsemelerin çeşitlilik yönetiminin örgüt içerisinde anlaşılmaya başladığının, benimsendiğinin bir emaresi olarak görülmektedir. Örgütler, çeşitlilik yönetimini bir strateji olarak belirlerken, tüm çalışanlara eşit fırsatlar tanıyarak, bireylerin farklılıklarının bir değer olarak ele alınması

buna ek olarak aynı zamanda kabiliyetlerinden de en yüksek seviyede faydalanmayı amaçlamalıdır. Örgütler çeşitlilik yönetimi uygulamalarını bünyesine katarken, işletmenin çeşitlilik kavramına aşinalığına, çeşitlilik yönetimi konusundaki deneyimine ve bilgisine, uygulama sonuçlarından beklentisine göre değişkenlikler gösterebilmektedir. Örgütlerin çeşitlilik yönetimini bir strateji ve politika haline getirip bünyesine katmasının dışında bu yaklaşıma bakış açısını anlamak için çeşitlilik yönetimi alanında yaptığı yatırımlara, liderlik yaklaşımları ve üst yönetim kadrolarının çeşitlilik konusundaki yaklaşımına, sosyo-politik bağlamda verdiği desteğe bakmak gerekmektedir. Çünkü bu faktörler işletmenin çeşitlilik yönetimindeki olgunlaşmasını da belirlemektedir. Bu noktadan hareketle, işletmelerin hemen hepsinin çeşitlilik yönetimindeki olgunlaşma düzeyi birbirinden farklılık göstermektedir (Özbilgin vd., 2015). Örneğin işletmenin en düşük düzeyde olduğunu gösteren emarelerden birisi, çeşitliliğe bilgi alışverişi ile sınırlı bir yaklaşım göstermesidir. İşletmenin çeşitlilik yönetimiyle ilgili bilgi ve tecrübelerinin artması ve buna ek olarak yasal düzenlemelerle desteklenmesi işletmenin çeşitlilik yönetimi anlamında kurumsal dönüşüme odaklandığını işaret etmektedir.

Çeşitlilik yönetimi uygulamalarına bakıldığında özel sektörde, kamu sektöründe veya vakıflarda farklı şekillerde kurgulanıp uygulanmaktadır (Özbilgin, 2022). Üstelik bu sektörler içerisinde yer alan alt sektörler dahi çeşitlilik gösterebilmektedir. Sektörlerin de etkisi ile örgüt içerisinde çeşitlilik yönetimi uygulamalarının öncelikleri, uygulamaları, sonuçları farklılıklar barındırmaktadır, bu farklılıklar da işletmenin içerisinde bulunduğu sektör çeşitlilik yönetimini şekillendirmektedir. Örgütlerin çeşitlilik yönetiminden beklentisinin ne olduğu ve neyi amaçladığı doğru anlaşılmalıdır. Çünkü aynı sektördeki bir işletme çalışanları için bireysel dönüşmeyi amaçlarken, bir başka işletme organizasyon için kurumsal dönüşmeyi hedefleyebilmektedir. Bunların dışında ise eğitim odaklı bireysel dönüşme hedefleri olan örgütler de bulunmaktadır. Ancak araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlara göre, bu işletmelerde çeşitlilik yönetiminin etkinliğinde bazı sorunlar görülebilmektedir (Dobbin ve Kaley, 2016).

2.1. Örgütsel Çeşitlilikte Boyutlar

Farklı ve çeşitli olan, belirli bir yaşam düzenine, kültüre sahip her bireyle ilgili olduğu için tüm kültürel ve fiziksel ayrımları temsil etmektedir (Ünalp, 2007, s. 65). Bireyleri birbirinden ayıran ve farklılaştıran biyolojik, çevresel, kültürel ve fiziksel farklılıklar bulunmaktadır. Bu çeşitlilikler, insanların farklılıklarının bir yelpazesini oluşturur (Sürgevil, 2010, s. 9). Literatürde çeşitlilik boyutları farklı şekillerde ele alınmış olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde farklı birçok çeşitlilik boyutuna yer verilmektedir.

1998 yılında Harrison, Price ve Hell çeşitlilikleri ‘yüzeyde’ ve ‘derinde’ olarak iki ana başlıkta değerlendirmiştir. Biyolojik olarak bilinen cinsiyet, yaş, ırk ve etnik köken yüzey olarak değerlendirilen bu çeşitlilikler fiziksel ve belirgin olan çeşitliliklerdir. Tutum, davranış, değer ve inanç gibi değişken olan çeşitlilikler ise derinde olarak değerlendirilmektedir. 2003 yılında Daft ise çeşitlilikleri ‘temel ve ikincil boyutlar’ olarak incelemiştir. Temel boyutlar, ırk, etnik köken, zihinsel ve fiziksel yeterlilik, cinsiyet gibi değiştirilemeyen boyutlarken, ikincil boyutlar, inanç, eğitim durumu, sosyo-ekonomik statü, iletişim tarzı, medeni durum gibi değişime açık boyutlardır.

Sürgevil’e (2010) göre ise, çeşitliliğin boyutlarını ‘Birincil ve İkincil Farklılıklar’ olarak iki grup altında toplamıştır. Birincil boyutta farklılığın temelini oluşturan yaş, cinsiyet, etnik köken, zihinsel ve fiziksel yeterlilik, cinsel yönelim vardır. İkincil boyutta ise bireyin beklenti ve deneyimlerinden yola çıkarak şekillenen faktörleri barındırmaktır. Bunlar, iletişim tarzı, eğitim, din, ailevi durum, örgüt içerisindeki rol ve statü, dil, iş deneyimi, gelir düzeyi, çalışma tarzı olarak sıralanmaktadır (Sürgevil, 2010, s. 11).

Hubbard ise farklılıkları, yapısal farklılıklar, davranışsal farklılıklar, işgücü farklılıkları ve faaliyet farklılıkları olarak dört ana gruba ayırarak incelemiştir (Sürgevil, 2010, s. 12-13).

- Yapısal Farklılıklar: İşletmenin yan kuruluşları, departmanları, fonksiyonları, stratejik birleşmelerin olduğu durumları ve etkileşimleri kapsamaktadır.
- Davranışsal Farklılıklar: İşletmenin çalışanlarının öğrenme, çalışma ve iletişim tarzındaki beklenti ve tutumlarındaki değişkenlikleri içermektedir.

- İşgücü Farklılıkları: İşletmede çalışanların kimliklerinin cinsiyet, ırk, fiziksel yeterlilik gibi özelliklerini içermektedir. Bunun dışında işe katılım, istihdam gibi faktörleri etkileyen demografik farklılıkları da kapsamaktadır.
- Faaliyet Farklılıkları: İşletmenin tüketici pazarındaki tüketiciye sunduğu ürün veya hizmetin çeşitliliği bu farklılıkları içermektedir. Buna ek olarak, küreselleşme, teknolojik yenilikler, tüketicilerin demografik özellikleri de bu kapsama girmektedir. Salomon ve Schork (2003) yılında çeşitlilik boyutlarını üçe ayırmıştır. Bunlar; iç boyutlar, dış boyutlar ve örgütsel boyutlar olarak ele alınmıştır.
- Çeşitliliğin iç boyutları cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk gibi etkenler bu boyutlarda yer alır. Bu boyuttaki etkenler karşıdan gözle görülebilen özelliklerdir. İç boyutlar önyargı, ayrımcılık tepkilere açıktır.
- Dış boyutlar ise daha kişiselleşmiş değişkenleri içermektedir. Bunlar; din, eğitim farklılığı, engellilik durumu, kültürel çeşitlilikleri içermektedir. Bu boyuttaki faktörler çalışanın ömür boyu kazandığı, bireyle uyumlu hale gelen, bireyin kendisinin seçimlerinden oluşmaktadır.
- Örgütsel boyutlar ise çalışanın iş yaşamını etkileyen faktörlerdir. Bu boyutun değişkenlerinin çalışanı etkileme düzeyi oldukça azdır. Burada sayılabilecek değişkenler ise gelir düzeyi, çalışma biçimi, hiyerarşik statü olarak düşünebilmektedir.

2.2. Örgütsel Çeşitlilik Unsurları

Çeşitlilik yönetimi, işletme içerisinde birçok alana etkiye bulunması ve pek çok stratejik odaklanmayı gerektirmesi sebebiyle çeşitlilik unsurlarının sınıflandırılması ve etkilerinin iyi kavranması gerekmektedir (Anca ve Vaquez, 2007, s. 122). Çeşitlilik kavramı özellikle yaş, cinsiyet, dil, din, ırk, renk, fiziksel engel, cinsel tercih gibi birçok unsur etrafında değerlendirilmektedir.

Ayrıca bunlara ek olarak bireylerin eğitim düzeyleri, deneyim süreleri, sosyo-ekonomik durumu, mesleki statüsü gibi durumları da kapsamaktadır. Harrison vd. 1998 yılında yapmış oldukları çalışmada farklılığı/çeşitliliği, ‘derin’ ve ‘yüzeysel’ olmak üzere iki temel boyuta ayrılmaktadır. Derin olarak adlandırılan ilk boyuttaki çeşitlilikler tartışmaya açık, değişkenliğe uğrayabilen değer, davranış ve inançlardan oluşurken, yüzeysel boyut ise fiziksel anlamda görünür olup, belirgin ve değişmeyen boyutları içermektedir. Bunlar

arasında yaş, cinsiyet, ırk, etnik yapı ve köken gibi özellikler bulunmaktadır (Harrison vd., 1998, s. 98). Birbirinden farklı bireylerin bir arada çalışma durumu ile kişiler örgüt içerisinde birbirlerinin farklı yaşam stilleri, düşünce yapıları ve bakış açıları edinmektedirler (Friday ve Friday, 2003, s. 866).

Bazı işletmelere göre çeşitlilik yeni bir yönetim yaklaşımı, gelişme noktası, yeni fikirler anlamına gelse de bazı işletme yönetimlerine göre çeşitlilikler işletmenin başarısını baltalayan bir faktör olarak görülebilmektedir (Ferris vd., 1993, s. 42). Esasında örgüt içerisinde bulunan farklılıklar, işletme içerisinde ve dışında rekabet açısından çeşitli kazanımlar sağlayabilmektedir. Örgütsel çeşitliliklerin ve işgücünde ortaya çıkan farklılıkların etkin yönetilememesi ile bazı dezavantajlarda ortaya çıkabilmektedir. Ensari ve Miller yaptıkları bir çalışma ile bunu belirtmişlerdir. Çalışmaya göre farklılıkların gözardı edilerek etkin yönetilmediği konumda alt-üst ilişkileri zedelenme durumu, düşük motivasyon nedeniyle performansın beklenenin altına düşmesi ve zaman içerisinde örgüt bağlılığının azalması olarak ortaya koymuşlardır (Ensari ve Miller, 2006, s.590-595). Taylor çeşitlilik yönetiminin ana çıkış noktası ve ana kazanımının, 'işletme içerisindeki çalışanların tüm potansiyellerinin kullanılmasını sağlamak ve potansiyellerin sonunda stratejik rekabet avantajı kazanmak' olduğunu belirtmiştir (Taylor, 1995, s. 12-16). Bu noktadan hareketle potansiyellerin ortaya konulması konusunda işletmenin teşvik edici bir konumda olması, çeşitlilik yönetimi prosedürlerine özen göstermesi ve önemsemesi belirleyici ve yönlendiricidir.

İşletmelerin yerellikten küreselliğe geçtiği aşamalarda öncelikle işgücünde çeşitlilik unsurlarındaki artış dikkat çekici olmaktadır. Küresel işletmeler için işgücündeki çeşitlilik unsurlarının artışı, çeşitlilik yönetiminin öngördüğü politika ve programlara hakim olmayı da gerektirmektedir. Çeşitlilik unsurlarının işletme tarafından etkin kullanılabilmesi, işletmenin çok yönlü bakış açısına sahip olması, yaratıcılığın ve inovatif fikirlerin gelişmesi, iş tatmininin artmasını da sağlayacaktır (Francesco ve Gold, 1998, s. 235). Bu noktadan hareketle örgütlerde yaygın olarak görülen çeşitlilikler aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır.

2.2.1. Cinsiyet Farklılıkları

Cinsiyet farklılığı sadece biyolojik bir farklılık olmayıp, fiziki farklılıkların da sosyal ve kültürel anlamda temsilini oluşturmaktadır. Bireylerin tercihi doğrultusunda ortaya çıkan bir farklılık olmayıp, kişinin dünyaya gelmeden önce anne rahminde oluşumu ile gelişen ve kontrol edilemeyen bir unsurdur. Kadın ve erkek, psikolojik, fiziksel, biyolojik açılardan birbirinden farklıdır. Kadınların vücudunda kas 15 kilo civarındayken, erkeklerde bu 26 kiloya tekabül etmektedir. Kadınların bazı kalp rahatsızlıklarına yakalanma oranları erkeklere göre daha düşük bir orandadır. Biyolojik ve fiziksel farklılıkların dışında ise kadınlar, erkeklere nazaran insan ilişkilerinde daha başarılı olup, daha sıcak ilişkiler içerisinde olabilmektedir. Aynı zamanda sezgisel güçleri daha gelişkin olup, empati yetenekleri daha güçlüdür. Detaylara daha fazla önem veren kadınlar, statü ve unvan konusunda erkeklerden daha yumuşaktır. Rekabet etme duyguları erkeklere nazaran daha azdır ancak karşısındakini anlama ve çözme konusunda daha istekli olup yönlendirici tarafı daha baskındır (Peters,2004, s.9). Cinsiyet unsuru tanımlamalarda toplumların bakış açılarına göre değişse de, değişmeyen bir gerçek olarak görülen yanı ise, kadının erkeğe göre ikinci planda olduğu bir anlayıştır. Geçmiş tarihlerden bu yana toplum içerisinde kadınlar ve erkekler arasındaki dinamiklere bakıldığında erkeklerin üstlenmiş olduğu görevlerin daha önemli ve daha değerli görüldüğü, kadının daha pasif konumda kalmaya itildiği bir gerçektir. Günümüze gelindiğinde, temelinde eşitsizlik yatan bu durum hala yaşanabilmektedir. Erkek ve kadın arasındaki farklılıklar sosyal yaşamda ve iş yaşamında da etkilere sebebiyet vermektedir. Cinsiyete dayalı farklılıklar çeşitliliklerin yönetimi konusunda önemli başlıklardan biridir, kadınların sosyal yaşam ve iş yaşamında varlığını ortaya koyması gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler bazında devrim niteliği taşımaktadır. Alışlagelmiş ve toplumun kültürel yapısında normleştirilmiş olan erkek egemenliği ve çoğu meslek grubunun erkeklere ait olması, başarılı bir işin erkek tarafından yapılacağına inanılması kalıplaşmış önyargıları ortaya koymaktadır. Buradan hareketle kalıplaşmış ve sindirilmiş düşünce yapısının kökten değişimi için örgütlerde farklılık yönetiminin uygulanması ve örgüt kültürü ile harmanlanması önem taşımaktadır. Cinsiyetlerle ilgili örgüt içerisindeki problemler '*cam tavan*' olarak da anılmaktadır (Dreher, 2003, s. 542). İçerdiği anlama bakıldığında, kadınların örgüt içerisinde yükselmesi, üst yönetim kadrolarına getirilmesi ve kendini

geliştirip ilerlemesine karşı bir duvar olarak açıklanabilmektedir (Aytaç, 1997, s. 7). Cam tavan ile ilgili literatür araştırması yapıldığında terimin ilk kez kullanılması Hewlett-Packard'ın kadın yöneticilerinden Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber tarafından 1979 yılında Ulusal Basın Kulübü 'ne yapılan sunumda telaffuz edilmesi ile tanıtıldığı bilinmektedir. 1977 yılında ise Rosebeth Moss Kanter tarafından yayımlanmış olan şirketlerde kadın ve erkek rollerinin cam tavan kavramının ortaya çıkışıyla ilgili önemli bir adım olarak görmek mümkündür. Cam tavan kavramının popülerite kazanması ise 1986 yılını işaret etmektedir. Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt tarafından 1986'da yayımlanan 'İş Yaşamında Kadın' isimli makalede iş yaşamında kadının üst mertebelere ulaşması ve yöneticilik vasfına gelmesinin engellenmesi ve aşılması güç bir bariyer ile karşılaşması ele alınmıştır (Longo ve Straehley, 2008, s. 88).

Örgütler içerisinde cinsiyet farklılıklarının oluşmasıyla ilgili bir başka gerekçe de kadın çalışanları istihdam edilmesi yolunda maliyetin daha yüksek olması inancıdır. Kadınların algıları, tutumları, davranışları erkek egemen örgütlerde politika ve görüşler ile çatışması bu görüşü destekler niteliktedir (Schwartz, 1986. Çeviren; Bingöl, 2001, s. 113). Cinsiyete dayalı kadın ve erkekler arasındaki eşitsizlik istihdam stratejilerinde ve işgücündeki çatışmaların temel kaynağı ve sebebi olarak görülmektedir. İş yaşamında kadınların yaşamış olduğu cinsiyet ayrımcılığı hedef, ücret, işgücü, statü gibi konularda kısıtlanmasına sebep olmaktadır. İşgücündeki bu cinsiyet temelli ayrımcılık, insan kaynağının yeterli ve etkin kullanımı engellemekte ve örgütlerin pazar içerisindeki büyümesini de sekteye uğratmaktadır. Bu noktadan hareketle cinsiyetler arası ayrımcılığın sona erdirilmesi, kadın çalışanların cinsiyet ayrımcılığı yaşamadan özgür bir iş yaşamına sahip olabilmesi, aynı zamanda örgüt içerisindeki liderlerin cinsiyet farklılığını yönetebilmesi için yasal düzenlemelerin dikkate alınması ve örgüt iklimine bunların empoze edilebilmesi gerekmektedir. Bu alanda ulusal ve uluslararası yapılmış olan birçok yasal düzenleme mevcuttur. Bu konudaki en kapsamlı düzenlemelerden biri Birleşmiş Milletlerin 'Kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesi'dir. Sözleşme Türkiye tarafından da 1986 yılında kabul edilmiştir. Sözleşmede kadınlara yönelik sosyal, kültürel, siyasal, kişisel ve diğer tüm alanlarda eşit hak ve özgürlükler sağlanması, cinsiyete dayalı herhangi bir ayırım ya da kısıtlamaya maruz bırakılamayacağını doğrular (United Nations Entity for Gender Equality). Türkiye'de ise

yapılan yasal düzenlemede 1982 Anayasası'nda madde 10'a göre; 'Herkes din, dil, ırk, renk, cinsiyet, felsefi düşünce, mezhep farketmeksizin kanun önünde eşittir (anayasa.gov.tr/Ek fıkra: 7/5/2004-5170/1 md.). Aynı zamanda Anayasa'nın 50. Maddesiyle, 4857 sayılı iş yasasında da kadınların iş yaşamını koruyucu önlemlerden bahsedilmektedir. 4857 sayılı iş kanunun 5. Maddesine göre din, dil, ırk, cinsiyet, mezhep gibi sebeplerden dolayı iş ilişkisinde ayırım yapılamaz ve işveren işin niteliği nedeniyle sebepler zorunlu kılmadıkça veya biyolojik sebepler olmadıkça iş sözleşmesinde cinsiyet veya gebelik nedeniyle dolaylı ya da doğrudan işlem yapamaz.

Bu sebeple kadının iş yaşamı içerisinde etkin bir rolde olması örgüt için önemli bir mecburiyet haline gelmiştir. Tüm yasal düzenlemelere rağmen hala tam olarak cinsiyet farklılıkları kabullenilip, buna layıkıyla hareket edilemese de günümüze bakıldığında işgücüne katılan kadın sayısı giderek artmaya devam etmekte ve eşit fırsatlara sahip olma yolunda kazanımlar elde etme konusunda yol katetmektedir. Tüm bunlara bakarak söylenebilir ki erkek iş yaşamında yerine getirdiği görevler ile ne denli değerli ve önemli ise, kadında aynı şekilde değerli ve önemlidir.

2.2.2. Yaş Farklılıkları

Çeşitliliklerin bir diğer unsurundan olan yaş, aslında bir nevi nesiller arası farklılaşmayı işaret etmektedir. Son 40 yılda ekonominin seyrinin değişmesi, teknolojinin gelişmesi, uluslararası pazarın daha gözcücü hale gelmesiyle kuşaklar arası farklılıklar meydana gelmekte ve insan gücündeki farklılıkları ortaya koymaktadır (Aksu,2008). Farklılık yönetimi içerisinde de iç boyut olarak görülen yaş unsuru, işletmeler içerisinde önemli bir yer sahiptir. Ülke içerisindeki ve örgütler içerisindeki yaş dağılımları o ülkenin işgücü hakkında bilgi vermektedir. Yaş dağılımlarında genç çalışanların dinamikliği, fiziksel gücü ve ileri yaştaki çalışanların daha sakin ve düzenine bağlı yapısı iki farklı grup arasında anlaşmazlıkların olmasını kaçınılmaz hale getirebilmektedir. Örgüt içerisinde bulunan genç nüfus grubunun bakış açısı, düşünce yapısı, beklenti ve talepleri ya da iş konusundaki hedefleri tecrübe sahibi ve ileri yaş grubu çalışanlara hitap etmeyebilir (Begeç,2004). Diğer bir ifadeyle yaş sebebiyle ortaya çıkan nesil farklılığı örgüt içerisinde çatışma ve anlaşmazlıklara neden olabilir. Derine inildiğinde yaş farklılığı olan çalışanların doğduğu tarihler, büyüyüp yetiştiği ortam ve koşullar, dönemin getirdiği anlayış ve bakış açıları, tutum ve davranışların farklı olmasına sebebiyet vermektedir

(Kurowski, 2002). Bu anlaşmazlıkların tolere edilmesi ve örgütün devamlılığı, etkinliği ve verimliliği açısından stratejik yöntemlerin uygulanması örgüt liderlerine düşmektedir. İşletme bünyesinde çalışanların yaş ayrımcılığı yaşadığını hissetme durumu liderin süreci ne kadar iyi yönettiğiyle doğru orantılı demek mümkündür. İşletmelerdeki yaş farklılığı konusu ciddi bir sosyal konudur. Yaşlanma, ülkenin demografik yapısındaki değişiklikler nedeniyle toplumda yaş farklılıklarını doğurmaktadır (Thompson, 2005). Dolayısıyla işgücünde yaşı'n önemi daha da artmaktadır. Eurolink tarafından yaş ayrımcılığı kavramını, *'ayrımcılık konusunda yaşı kullanmak adaletsizlik olur ve yaşı olan çalışanlara haksız tutum ve davranışlar yansıtılır.'* Şeklinde yorumlamış ve tanımlamıştır (Macnicol, 2006).

Yaş ayrımcılığının çıkış noktasına bakıldığında, sanayi devrimi ile birlikte 19. Yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Dönemin çalışma şartlarını ileri yaştaki çalışanların uyum gösterememesi ve performanslarının yetersiz kalması sebebiyle birçok çalışan işten çıkartılmış ve yeni iş bulma konusunda problem yaşamışlardır (Walt, 2004). Tuckmann ve Loge 1952 yılında, *'İş yaşamında 45 yaş ve üzeri birçok kadın ve erkek işe alınma, işte devam etme ve yükselme konusunda engeller ile karşılaşmaktadır'* diyerek durumu özetlemiştir (Walt, 2004).

Görüldüğü üzere yaş ayrımcılığı geçmişten itibaren devam eden ve hala süregelen bir durumdur. İşletmeler de finansal maliyetleri azaltabilmek ve işgücündeki performansı arttırabilmek için insan kaynağını yenileme yoluna gitmektedir. Yeni mezun olan bireylerin işe alınması da buna örnek olarak verilebilir (Taşar, 2007, s. 113). Örgüt içerisinde yaş grubunun yüksek olduğu durumlarda organizasyon bünyesine deneyimli, tecrübe sahibi bireyler kazandırmış olurken, genç çalışanlara göre de daha yeniliklere kapalı, esneme payı daha az olan ve aynı şekilde örgüt için daha fazla sağlık giderleri ve emeklilik giderleri gibi harcamalar ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2004). Bunun dışında yaş farklılıkları unsurunu çalışanların örgüte bağlılığı açısından da ele almak mümkündür. Genç ve yaşlı grup olarak karşılaştırma yapıldığında, genç çalışanların örgüte bağlılığının düşük düzeyde olduğu ve yaşlı çalışanlara göre daha az önemsedığı için yaşlı çalışanların sadakat ve bağlılık duygularının daha gelişkin olduğunu söylemek mümkündür (Luthans, 2002, s. 73). Çeşitlilik yönetiminde yaş unsuruyla ilgili önem arz eden liderler tarafından dikkat edilmesi gereken nüanslardan biri de farklı yaşlarda ve farklı

deneyimlere sahip çalışanların iş doyumuna ulaştırılabilmesidir. İş doyumuna ulaşmış olan çalışanın örgüte daha sıkı sıkıya bağlanması ve verimli çalışması kaçınılmazdır.

İş yaşamında yaş farklılıklarından dolayı ortaya çıkan ayrımcılık istihdamın her alanında meydana gelebilmektedir. Bu noktadan hareketle farklı yaş aralığında olan bireylerin işe alım esnasında farklı tutum ve davranışlara maruz kaldığı da bir gerçektir (Schulte, 2003). Yapılmış olan bir araştırmaya göre, çalışanların 50 yaşına ulaştığında almış olduğu iş önerileri, ek eğitimler, işte ilerlemeler sınırlanmaya ve kısıtlanmaya uğramaktadır (Schulte, 2003). Bunun yanısıra yapılan psikolojik araştırmalara göre, bireyin yaş alması ile verimliliğinin düşmesi arasında bir kanıt ya da bulgu bulunmamaktadır. Bu bilgiyi doğrular nitelikte olarak, 2005 yılında bilgisayar uzmanı olan 49 yaşındaki çalışanı 1 yıl boyunca işe alım konusunda herhangi bir firmanın aramadığını ancak sistemdeki yaşı 30 ile değiştirildiğinde birkaç gün içerisinde birçok firmanın dönüş yaptığı kayıtlara geçmiştir (Skapinker, 2005).

Tüm bunların dışında işletme lider ve yöneticilerinin organizasyon bünyesinde yaş farklılıkları bulunan çalışanların uyum içerisinde çalışması için gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Yaşı ve deneyimi yüksek olan çalışanların tecrübe, deneyim, bağlılık, garantici yapılarından fayda sağlanırken, genç ve dinamik çalışanların ise enerjisi, yeniliğe açık yapısı, geleceğe yön veren bakış açısı, günümüz şartlarına uyumundan yararlanmak gerekmektedir. Arada kurulması gereken dengenin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi mümkündür.

2.2.3. Etnik Köken Farklılıkları

Etnik köken kavramı topluluğun içinde baskın olanın dışında olan farklı düşünen, gören, birbiriyle kan bağı, dil ve din ortaklığı bulunan insan topluluğudur (Heckmann, 1995, s. 84). Kavram, yunanca karşılığı olan 'Ethos' kelimesinden türemiştir. Kelimenin anlamı belirli bir kavime, topluluğa ait olmayı açıklamaktadır (Yuvalı, 2013, s. 72). Smith etnik köken topluluğunu; ortak soy, tarih, kolektif özel bir isim ve ortak kültürü farklı kılan ve özel bir bölgeyle ilgili bağ, nüfusun belli bir kısmında birbiriyle dayanışma duygusu olarak ifade etmiştir. Sosyal bilimlerde etnik köken kavramı, kültürel alanda genetik ve biyolojik belirleyiciliğin dışında bir kavmin ortak özelliği ya da sosyal miras anlamlarında kullanılmaktadır. Ülkelerin zaman içerisinde göç alması sebebiyle, topluma uyum sağlama ve istikrar gösterme politikaları artmakta ve bu konudaki deneyimleri

gelişmektedir. Küresel işletmelere bakıldığında bünyelerinde bulunan çok kültürlülük sebebiyle ‘farklılıklar zemininde birlik sağlama’ anlayışı ile toplumsal uyumu ve istikrarlı büyümeyi hedeflemekte ve politikaları uygulamaktadır (Vatandaş, 2001, s. 102).

İşletmelerde çok kültürlülük anlayışı ve yönetiminin araştırılması 1960’lı yıllara dayanmaktadır. Araştırmaların ortaya koyduğu verilere göre işletmelerin kültürel çeşitlilik sayesinde rekabet avantajı sağlayabileceği, etnik köken ve çok kültürlülük anlayışının doğru yönetilebilmesi ile farklı kültürlerin birleşip bir bütünü oluşturması ile eşit fırsatlar yaratılması gerekliliğini ortaya koymuştur (Tereza ve Fleury, 1999, s.109). Etnik kökenlerdeki farklılık ve kültürel çeşitlilik işletmelerin süreç ve organizasyonel yapısını etkileyebilmektedir. Etnik köken ve kültürel çeşitliliğin yönetim bilimine ve süreçlerine etki etmesinin sebebine bakıldığında; yönetim bilimi toplumsal süreç ve olaylardan ayrı tutulamayacak devlet, aile, politika gibi milli kültürü oluşturan unsurlardan etkilenen bir konudur. Buradan yola çıkarak denilebilir ki; ülkenin tarihsel süreçlerdeki durumları ve özellikleri, organizasyonların yapılarını ve yönetsel kavramları şekillendirebilmektedir. Küresel işletmelerde farklı etnik kökenlerden ve kültürlerden çalışanların bulunması, işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda bazı handikaplar yaratabilmektedir. Diğer bir ifadeyle ise, farklı kültür ve milletlerden çalışanların olduğu bir örgüt içerisinde her bir kültürün özelliğini bilmek ve bu farklı grupların oluşturduğu işgücüyle ortak bir örgüt kültürü yaratmak ve örgüt hedeflerine ulaşmak kolay olmayabilir (Sığırı, 2006).

Küresel işletmelerin farklı etnik köken ve kültürlerle etki derecesinin yönetsel açıdan önemli olduğunu söylemek gerekmektedir. Farklı etnik kökenlere sahip çalışanları bünyesinde barındıran işletmelerde kültürel etkileşim ve yönetsel ilişkiler konusunda yapılmış olan bir araştırma sonucunda ortaya üç farklı yaklaşım çıkmıştır (Sofyalıoğlu ve Aktaş,2001, s.89);

- Küresel işletmeler yönetsel süreçlerinde hangi ülkede hizmet gösterildiğine bakılmaksızın kendi kültürel değerlerinin etkili olduğunu belirten ‘ayrışma’ yaklaşımı
- Çok kültürlü işletmelerin yönetsel konularda sanayileşmiş ülkelerin değer ve kültürlerinin benimsendiği ‘benzeşme’ yaklaşımı

- Karşılıklı etkileşim ile ortak kültürel değerlerin benimsendiği ve küresel işletmeler ile söz konusu ülkenin yerel kültürlerinin bütünleştiği değerler bütünü yaklaşımıdır.

Farklı etnik köken ve kültüre sahip çalışanların bulunduğu işletmelerdeki liderlerin yaklaşımı oldukça önemlidir. Etkili ve başarılı bir lider, farklılıkları etkin yönettiği takdirde işletmenin vizyon, hedef, yenilikçi, hedef odaklı yaklaşımlarına katkı sağlamaktadır, aynı zamanda söz konusu işletmedeki çalışanlarında bireysel kariyer gelişimi ve vizyonu gelişmektedir (Mert, 2019, s.216). İşletme içerisinde farklılıkların var olması, çalışanların yaratıcılığı ile işletmeye katkıda bulunmasına da yol açmaktadır. Farklı etnik köken ve kültürden çalışanlar, kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini işletmenin hedefinde ve bünyesinde kullanarak devam eden iş ve görevlere katkıda bulunarak kaliteli ve etkili süreçlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar (Mcmillan-Capehart,2005, s.489). İşletmenin faaliyet ve süreçlerinde ortaya çıkabilecek olası problemler ya da karar verme aşamalarında farklı etnik köken ve kültür sahibi çalışanlar vizyoner bir bakış açısı ile çok farklı bir taraftan bakarak sürece katkı sağlama yeteneğine de sahiptirler (Mcmillan-Capehart, 2005).

2.2.4. Engellilik

Engellilik, sakatlık ve özürlülük kavramları birbiri yerine çok kullanılan ve birbirine karıştırılan başlıca kavramlar arasındadır. Engellilik, herhangi bir yetersizlik sebebiyle kişiden beklenen rollerin yerine getirilememesi, kısıtlanmasıdır. Sakatlık, herhangi bir aktiviteyi normal kabul edilen sınırlar içerisinde gerçekleştirilmede kısıtlılık halidir. Son olarak özürlülük ise, fizyolojik, psikolojik ve anatomik yapı fonksiyonlarında eksiklik ya da anormallik halidir (Karabacakoğlu, 2003).

Bilindiği üzere karşılaşılan her türlü ayrımcılığı temel sebebi alışılmamış özelliklere sahip olmayı içermektedir. Çalışma hayatındaki engellilik, ayrımcılığın olduğu diğer boyutlardan biridir. Fiziksel hareket kısıtlılığı ve hareket yeteneğindeki bozukluklar bireyi toplumdan uzaklaştırmaktadır. Günümüze bakıldığında Türkiye şartlarında engelliliği bulunan bireylerin toplumla bütünleşme ve topluma karışma konusunda sorunlar yaşadıkları bilinmektedir. Bu bütünleşmenin önündeki en önemli ve büyük bariyer de engelli bireylerin istihdam edilme problemidir. Çalışmanın bireysel ve toplumsal refah konusundaki önemi göz önüne alındığında engelli bireylerin bu konuda

yeterli desteği görememektedir. Toplumsal desteğin yetersiz oluşu, toplumsal tutumun olumsuz ve dışlayıcı davranışları, engelli bireylerin toplum içerisinde eşit olarak katılımının engellenmesine sebebiyet vermektedir (Karataş, 2002). Birleşmiş Milletler tarafından 1993 yılında engelli bireyler için fırsat eşitliği konusundaki çalışmasının içeriği şu şekildedir;

- Engellilerin en doğal hakları olan istihdam edilme hakkı, devletler tarafından kabul edilmelidir.
- İstihdam ile ilgili kanunların, engellilerin istihdam edilmesinde ayırım yapmayan ve bu konuda engeller koymayan yapıda olmak zorundadır.

Türkiye’de de engelli bireylerin istihdam edilmeleri konusunda iş yaşamının ve işin niteliğinin gerektirdiği nitelikleri yerine getirememesi durumundan kaynaklı işletmelerin engelli çalışan almaktan kaçındığı görülmektedir. Bu tarz ayrımcılıkların önlenmesi için 4857 sayılı iş kanununda yasal düzenlemeler yapılmıştır. Kanunun 30. Maddesinde *‘işverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli birey, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli bireyi beden, meslek ve ruhsal durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler.’* (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003). Aynı kanunun 101. Maddesinde ise bu yasal yükümlülüğe uymayan işletmelere para cezası yaptırımından bahsedilmektedir.

Engelsiz Yaşam Derneği’nin web sayfasında yayınladığı, OECD-AB ve Türkiye verilerinden elde edilen sonuca göre, dünyada 1 milyar engelli birey vardır, sayıya bakıldığında en büyük azınlık demek mümkün olacaktır. Türkiye’deki duruma bakıldığında, Ulusal Veri Tabanı’nın açıkladığı verilere göre engelli birey sayısı %13 düzeyindedir. Oranlara bakıldığında azımsanmayacak düzeyde olduğu görülmektedir.

İşletmelerin bünyelerinde istihdam edeceği engelli bireylerin farklılık yönetimi politikalarını göz önüne alarak konumlandırma yapması ve faydalanması oldukça önem arz etmektedir. İşletmelerin istihdam ettiği engelli bireylerin organizasyon içerisinde aktif rol oynaması ise tamamen yöneticilerin liderlik vasfı ve becerisine bağlıdır. İşletme içerisindeki grupların, engelli çalışanlar ile özdeşleşmesi ve bakış açısını eksikliklerden uzaklaştırması, engelli çalışanların kendilerini gerçekleştirmiş olma hissiyatı yaşamaları liderlerin bu konuda göstereceği hassasiyet ve kabiliyeti ile ortaya koyulabilecektir.

2.3. Örgütsel Çeşitlilikte Yasal Düzenlemeler

Luthans'a göre yasal düzenlemeler, işletmeleri daha çok işgören çalıştırmaya ve çalışanların hepsine adil bir şekilde fırsatlar sunmaya mecbur kılmaktadır (Luthans, 1995, s. 51). Ayrımcılığın hiçbir şekli yasal değildir ve toplumun nezdinde de hakkaniyetsizlik ve suçtur. Tüm çalışanlar din, dil, ırk, renk, cinsiyet, tecrübe, fiziksel engeli ayrımı yapılmadan eşit görülmeli ve ayrımcı bir anlayışa muhtaç edilmemelidir.

Yasal düzenlemeler bu anlamda, farklılıklara saygı gösterilmesi ve ayrımcı politika sergilenmemesi adına yönlendiricidir. Örgütler, yasal ortamın getirmiş olduğu farklılık yönetimi prosedür ve politikalarına uygun süreç yürütme mecburiyeti dışında, bu felsefenin düşünce özgürlüğünün varlığını ve sürdürülebilirliğini sağladığı ve işletme bazında da önem arz ettiği için benimsemelidir.

Farklılık yönetimi hakkındaki yasal düzenlemeleri ülke bazında inceleyerek, ülkelerin bu konudaki bakış açılarını daha net görmek mümkündür.

2.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Farklılıklar Üzerine Yasal Düzenlemeler

Amerika'da negatif ayrımcılığı ortadan kaldırmak adına ilk yasal düzenlemeler 1960'lı yıllarda yapılmış olduğu bilinmektedir. Amerika'da geçmiş dönemlerde meydana gelen farklılık çatışmaları oldukça yankı uyandırmış ve konuyla ilgili düzenlemelerin belirli kanunlar nezdinde yapılması gerektiği gündeme gelmiştir. Kanunların özellikle işaret ettiği farklılığın birincil boyutları üzerine olduğunu söylemek mümkündür. Farklılığı benimseyen kişilere işletmelerde iş olanağı sağlamak, eğitim sonrası çalışma hayatında yer alabilmelerini sağlamak başlıca hedef olarak görülmüştür (Çakır, 2011, s.24). Çeşitliliğin negatif ayrımcılığa uğramaması adına yapılan yasal düzenlemeler ve çıkarılan yasalar sadece işletmeleri değil, toplum nezdinde her bireyin farklılığına saygı duyulmasını içermektedir. Çeşitlilikler üzerine yasal düzenlemeler diğer dünya ülkelerinin de bu konuda harekete geçmesi için yol gösterici bir adım niteliğinde olmuştur. Amerika'da konuyla ilgili yapılan yasal düzenlemeler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Luthans, 1998).

- Sivil Haklar Yasası; Yasa, iş yaşantısındaki ayrımcılığı yasaklayan ilk yasal düzenlemedir. Ayrımcılık ile karşı karşıya kalan bireyler 'korunan sınıflar' olarak adlandırılmıştır. Bu yasa cinsiyet, din, dil, ırk sebebiyle işe alınmama,

ücreti konusunda ayrımcılık yapma durumlarını keskin bir şekilde yasaklamıştır (Rosemary, 2004).

- Yaş Ayrımcılığı Yasası; 1978 yaş ayrımcılığı yasası 65-70 yaşı emeklilik yaşı olarak değerlendirmiş, ilerleyen süreç içerisinde belirli tek bir yaş ile sınırlandırmıştır (Luthans, 1998).
- 1967 Çalışma Yasasında Yaş Ayrımcılığı Yasası; Yasaya göre 40 yaş ve üzerindeki bireylerin işe alınması, emeklilik hakları ve ücret, yan haklar konusunda ayrımcılık yapılması yasaktır. Yasa, çalışan bireylerin çalışma yaşı konusunda herhangi bir sınırlama belirtmemiştir.
- 1978 Hamilelik Ayrımcılığı Yasası; Bu yasa ile birlikte hamile çalışanların korunması, fırsatların eşit sağlanması konusunda amaçlanmıştır. Hamilelik dönemi, bebek bakımı, doğum süreci ve diğer çeşitli tedaviler nedeni ile kadınların iş yaşamı ve kariyer sürecinin korunması yasanın önceliklerindendir (Rosemary, 2004).
- 1990 Amerikalı Özürlüler Yasası; Yasa işletme içerisinde görevli olan özürlü çalışanları korumayı, özür çalışanlara yönelik düzenlemelerin yapılması için düzenlenmiştir. Yasaya göre, özürlü çalışanların görme, yürüme gibi engelleri öngörülerek, fiziksel ve zihinsel engelleri sebebiyle çalışma durumu güçleşmeyecek şekilde, uygun olarak çalıştırılmaları gerektiğini içermektedir. Yasanın kapsamı dışında kalan kişiler, kleptomani (çalma), piromani (yangın çıkarma), kumar gibi teşhisi bulunan bireyler olarak nitelendirilmektedir.
- 1991 Sivil Haklar Yasası; Sivil haklar yasasına göre, işletmeler tarafından ayrımcılığa maruz kalan çalışanların zararlarına karşılık maddi anlamda cezalandırma yapılması belirlenmiştir. Buna ek olarak kadın çalışanların iş yaşantısı içerisinde kariyerlerinin engellenmesini işaret eden cam tavanın ortadan kaldırılmasını da içermektedir. Bu noktadan hareketle, kadın çalışanlara yönelik düzenlemeleri, kişisel ve kariyer gelişimlerinin izlenerek, eşit ve adil bir yaklaşımın uygulandığını denetlemek adına bir komisyon oluşturulmuştur.

- 1993 Aile ve Tıbbi İzin Yasası; Bu yasadaki düzenlemeye göre çalışanlar her yıl 12 hafta olacak şekilde aile ve tıbbi sebepler ile ücretsiz izin alma hakkına sahiptir.

2.3.2. İngiltere’de Farklılıklar Üzerine Yasal Düzenlemeler

İngiltere’de yasal düzenlemeler cinsiyet ayrımcılığı, ırk ayrımcılığı gibi konulardan meydana gelmiştir. Yapılan düzenlemeler yıllar bazında aşağıda belirtilmiştir (Clements, Jones; 2006).

- Çalışma Eşitliği – Cinsiyete İlişkin – Din ve İnanç Yasal Düzenlemeleri; 2003 yılında yapılan bu yasal düzenleme ile iş yaşamında cinsiyet ve din konularında eşitliğin sağlanması, farklılıklara hoşgörü ile yaklaşılması benimsenmiştir.
- İnsan Hakları Yasası; 1998 yılında cinsiyet, din, dil, ırk, azınlık, gelir, siyasi görüş sebepleri ile bireylerin ayrımcılığa uğramaması adına yapılmış yasal düzenlemedir.
- Irk İlişkileri Yasası; 1976 yılındaki yasaya benzer yönleri bulunmakla beraber bireyin iş yaşamında ayrımcılığa uğramamasını hedeflemektedir. Yasaya göre, kişilerin din, inanç, cinsiyet sebebiyle dolaylı yoldan ya da doğrudan ayrımcılığa uğraması, aşağılanması ve küçük düşürülmesi yasaklanmıştır.
- Amsterdam Antlaşmasının 13. Maddesi; 2000 yılında Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi’nin kabul ettiği Amsterdam Antlaşmasının 13. Maddesine göre bireylerin eğitim ve çalışma yaşamında din, inanç, engellilik, cinsiyet ve yaş nedenleri ile ayrımcılık görmesini yasaklamaktadır.
- Özürlü Ayrımcılığı Yasası; Yasa, mal ve hizmetlerin kullanımı, ürün satın alınımı ya da kiralanması gibi konularda bireyler sahip oldukları engeli ya da özrü nedeniyle ayrıştırılması, bazı kelimeler ile özüne yönelik imalarda bulunulması, özürlü olmasından kaynaklı kısıtlı imkânlarla sahip olduğunun ifade edilmesini yasaklamaktadır.
- Cinsiyet Ayrımcılığı; 1975 yılında çıkartılan yasa, 1986 yılından yeniden düzenlenerek genişletilmiş ve eğitim, yaşam bölgesi, ürün ve hizmet, çalışma gibi konularda cinsiyet ayrımcılığının yapılmasını yasaklamıştır.

2.3.3. Türkiye’de Farklılıklar Üzerine Yasal Düzenlemeler

Çeşitliliklerin yönetimi konusunda Türkiye’de de yapılan yasal düzenlemeler Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda yer almaktadır. Konuyla ilgili ayrımcılık yapılmaması konusunda yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu yasal düzenlemeler aşağıdaki gibidir (www.tbmm.gov.tr):

- Anayasanın 10. maddesine göre “ Herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. ”
- Anayasanın 16. maddesine göre “Temel hak ve hürriyetler, yabancılar için, Milletlerarası hukuka uygun olarak kanunla sınırlanabilir.”
- Anayasanın 24. maddesine göre “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.14.madde hükümlerine aykırı olmamak şartıyla ibadet, dini ayin ve törenler serbesttir. Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.”
- Anayasanın 25. maddesine göre “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.”
- Anayasanın 50. maddesine göre “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.”

Bunlara ek olarak 4857 sayılı iş kanunun işletmelerde çeşitliliklerle ilgili ayrımcılık yapılmasını engelleyici yasalar bulunmaktadır. Bu maddeler şu şekilde sıralanabilmektedir (www.mevzuat.gov.tr);

- Kanunun 5. maddesine göre; “İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.”
- Kanunun 30. maddesine göre; “İşverenler elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yıl Ocak ayından itibaren Bakanlar kurulunca belirlenecek

oranlarda özürlü ve eski hükümlü, terör mağduru çalışanı meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun görevde çalıştırılmasıyla yükümlüdür. ”

Ayrıca 1980 yılında Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü kadınların iş hayatına ve siyasete girmesine teşvik edilmesi ve kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi amacıyla kurulmuştur.

2.4. Örgütsel Çeşitliliğin Faydaları ve Zararları

Çeşitlilik yönetimi hakkında yapılan yasal düzenlemeler sebebiyle farklılığa sahip olan birçok birey örgütlerde istihdam edilmektedir. Örgüt içerisinde çalışan bireyler ayrımcılık yaşamadığı bir ortam içerisinde çalışanlar arası iletişim artar. Bu iletişimin devamlılığı kişisel verimliliği artırırken, uzun vadede çalışan yaratıcılığını, örgüt verimliliğini, örgütün pazardaki payını artırır. Ancak farklılıkların doğru ve etkin yönetilemediği bir ortamda çalışanlar arası çatışmalar yaşanır, çalışanlarda adaletsizlik ve eşitsizlik duygusu ortaya çıkar, bu sebeple iletişim azalır, iletişimin olmadığı örgütte uzun vadede anlaşmazlıklar ve memnuniyetsizlikler artar ve örgüte bağlılığı, örgüt içi performansı günden güne zayıflatır.

- Çalışan ve Örgüt Penceresinden Faydalar

İşletme içerisindeki liderlerin çeşitliliği doğru yönetebilmesi ve işletme içerisinde çalışanlarla birlikte örgüt hedefleri konusunda ortak değerlerin benimsenmesi çalışana ve örgüte fayda sağlar. Bunun yanı sıra çeşitliliklerin kabullenildiği bir ortamda çalışanlar birbirlerinin farklılıklarını tanıyarak, birbirlerini anlayarak, ekipçe çalışarak örgütün hedeflerine ulaşma da fayda sağlar (Öncer, 2004, s.13). İş yaşamındaki çeşitliliklerin çalışan açısından ve örgüt açısından bazı önemli faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Geniş işgören kaynağına sahip olma; Örgütsel etkililiği arttırabilmek adına çeşitli gruplardan insanların örgüt bünyesine katılması ve örgütte kalmasının sağlanması gerekmektedir. Örgütün insan kaynakları departmanının ve üst yönetim liderlerinin çeşitli insanlara eşit fırsatların sağlandığı, çalışanların beceri ve kabiliyetlerini kullanıp sergileyebildiği bir ortama sahip olmaları örgütün işgücü bakımından tercih edilmesinin başlıca sebepleri arasında yer alacaktır. Buna ek olarak farklılıkları önemseyen ve değer veren örgütler arasında yer alan işletmeler işe alım sırasında sınırlamalara tabii olmadan, geniş aday seçeneği içerisinde en

yeteneklileri seçebilme fırsatını yakalayabilir. Farklı özelliklere sahip çalışanların bulunduğu bir örgüt, hitap ettiği müşteri profilini de daha iyi anlayarak, ihtiyaçları karşılayabilmede de etkili hareket edecektir.

- Öğrenme ve yaratıcı olabilme; Örgütün içerisinde yaratıcılığı çeşitli kişiliklere sahip çalışanlar ile birlikte hareketlendiği ve arttığı görülmüştür. Literatürde yapılmış olan bir çalışmaya göre işletmede yaratıcılığın mesleki ve demografik faktörlere göre çeşitlilikleri ele alınmıştır. Çalışılan pozisyon ve çalışılan süre gibi mesleki özelliklerin yaratıcılıkta fark yarattığı görülürken, yaş ve cinsiyet gibi değişkenlerin fark yaratmadığı görülmüştür. İşletme içerisinde çalışanlardan kıdem süresi uzun olanların yaratıcılığının, çalışmaya yeni başlayanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Gürkan ve Koçoğlu, 2014, s. 589). Farklı kültür ve deneyimlere sahip çalışanlar işletme içerisindeki durum ve olaylara karşı verecekleri tepkiler, algılama biçimleri birbirinden farklıdır. İşletme içerisinde çeşitli kültürlere sahip çalışanların olması olaylar ve konular karşısında farklı seçeneklerin oluşmasına ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına destek olmaktadır.
- Rekabet ve Pazar Avantajı; İşletmeler sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına elinde var olan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullandığı takdirde rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Örgütün müşterilerinin arasında farklılıkların olması mümkündür. Bu noktadan hareketle, örgütün amacı farketmeksizin örgüt çalışanlarının farklı özelliklere sahip müşterilere hitap edilmesi önem arz etmektedir. Burada bahsedilen farklılıklardan özellikle sosyo-kültürel farklılığın önemi çok daha büyüktür. Çünkü müşterinin satın alma davranışı üzerindeki etkisi oldukça fazladır.
- Gider Azaltma; Çeşitlilikler nedeniyle olabilecek anlaşmazlıkları önden engelleyen işletmelerde gider ve istihdam süreçlerinde iyileşmelerin olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın ücretine ilişkin olarak yan ödemeler, sosyal güvenlik desteği, vergi desteğinde farklılıklar, işgücü ve istihdam maliyetinde farklılıklara sebep olur. Çeşitlilik yönetimi politikasını kabullenip benimseyen işletmelerde çalışanların performans konusundaki artışının sağlanması ile turnover oranı azaltılır, devamsızlık durumları en aza indirgenir. Buradan yola çıkarak işletme verimliliğinde artış sağlanırken, giderlerde azalma yaşanacaktır.

- Takım Çalışmalarının Artması; Örgütsel çeşitliliğin etkin ve doğru yönetimi sayesinde ortaya çıkan sinerji takım çalışmasını destekler yöndedir. Baştaki liderin bu durumu doğru yönetememesi durumunda çalışanın potansiyelinin yeterince anlaşılamaması ya da kişinin böyle hissetmesi nedeniyle mevcut insan kaynağını iyi değerlendiremediği gibi, kaybetmesine de sebebiyet verebilir (Polat, 2012, s.1398). Çeşitliliklerin etkin ve doğru yönetildiği bir işletme ortamında çalışanlar arasında eşitliğin sağlanmış olması duygusu ile daha güvenli ilişkiler kurularak, anlaşmazlıklara yer verilmemiş olacaktır.
- Değişimlere Uyum Sağlayabilme; İşletmeler günümüzde doğaları gereği sürekli ilerleme, değişme ve gelişme süreçleri içerisinde. Bu sebeple, değişime uyum sağlayabilme, yenilikleri takip edebilme, güncel yaşantının getirdiği farklılıkları işletme içerisine entegre edebilme yetileri oldukça önemli hale gelmiştir (Varoğlu, 1993, s. 7). Günümüzde küreselleşme ortamı içerisinde değişimlere uyum sağlayabilmek adına çeşitlilikleri benimsemeleri gerekmektedir. Farklı kültürel değerlere sahip çalışan ve müşterileri etkileyebilmenin en hızlı ve gerçekçi yolu çeşitliliğe sahip çalışanların işletme bünyesinden bulundurulması gerekmektedir.

- Çalışan ve Örgüt Penceresinden Zararlar

Çeşitliliklerin etkin ve doğru yönetilmediği bir örgüt çatısı altında anlaşmazlık ve çatışma ortamının oluşması kaçınılmaz bir durumdur. Çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşur, adaletsizlik algısının oluşturduğu memnuniyetsizlik örgüt içerisinde iletişimsel aksaklıklara, örgüte duyulan sadakatin azalmasına sebebiyet verir. İşgören çeşitliliklerinin prosedürüne uygun yönetilemediği durumlarda çalışan ve örgütte zararlar meydana gelir, bunlar aşağıdaki gibi sıralanır;

- Psikolojik Şiddet; Örgütsel çeşitlilikler, örgütün üst yönetimi ve lider pozisyonundaki yöneticiler tarafından olabilecek en etkin şekilde yönetilemediği takdirde çalışanlar psikolojik şiddet altında hissedebilmektedir. Kendisini psikolojik şiddet altında hisseden çalışanın görevine odaklanması, yaratıcı olması ve verim sağlaması mümkün olmamaktadır.
- Ayrımcılık; Çeşitlilik yönetimi politikasının etkin kullanımında ince bir çizgi olduğunu söylemek mümkündür. Farklılığa sahip bireyleri istihdam etmek her ne

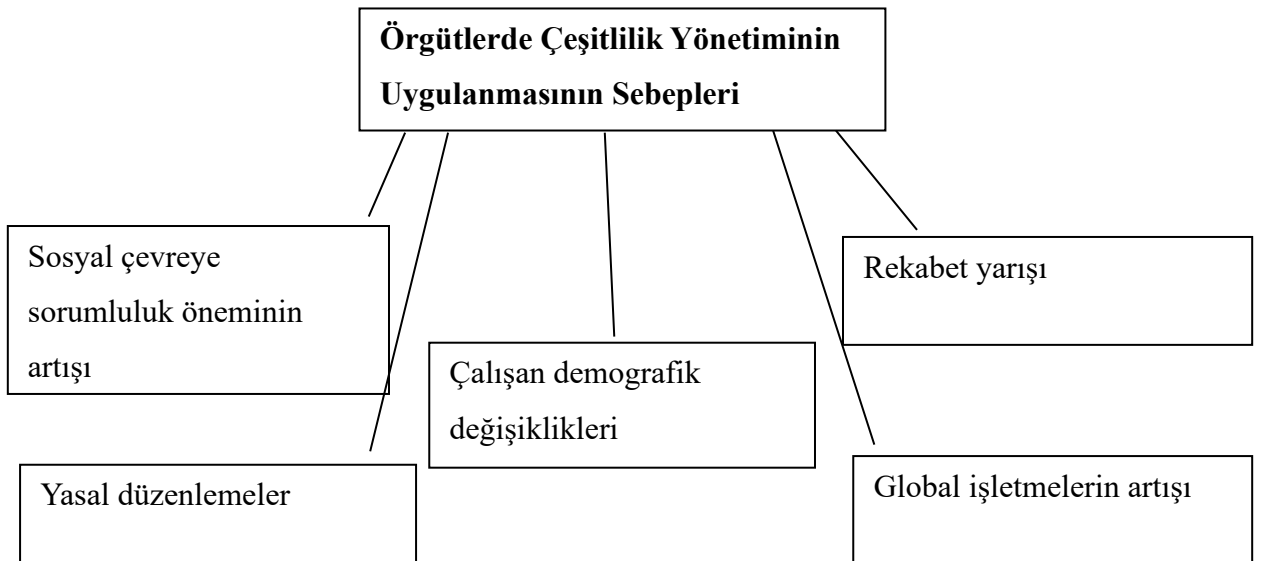
kadar önemli olsa da, çeşitliliğin dışında kalan çalışan grupların da eş değer bir özen görmesi gerekmektedir. Farklılığı bulunan çalışanlara aşırı olumlu davranış göstermek, ücret eşitsizliğine sebebiyet vermek ya da hakedilenin üzerinde ödüllendirme yapmak, diğer çalışanların gözünde ayrımcılığa ve adaletsizliğe sebebiyet vermektedir.

- Çatışma; Örgüt içerisinde bireysel ya da grup çeşitliliklerinde fikir, değer ya da düşünce bakımından uyumsuzluklar yaşanabilir. Yaşanan uyumsuzlukların sonucunda çatışmanın çıkması kaçınılmazdır. Liderin ya da yöneticinin tavrı bu konumda oldukça önem arz etmektedir.

2.5. Örgütlerde Çeşitlilik Yönetiminin Uygulanmasının Sebepleri

Günümüzde çalışanların sahip olduğu farklılıkların işletmeye yansımaları daha belirgin olup, gidişatı belirleyen bir hale bürünmüştür. Bu sebeptir ki işletmeler bu konuda yönetsel açıdan gelişimler göstermek mecburiyeti içerisinde olduğunun farkına varmıştır. Çalışan her bir bireyin bir farklılığı temsil ettiği düşünüldüğünde, işletmelerin çeşitlilik yönetimini uygulamasındaki sebeplerden en başlıcası ortaya çıkmıştır. Günümüz dünyasında neredeyse her alanda işleyişin hızlanması, sektörler içerisinde benzer firmaların bulunması ve dünya pazarında boy gösterilmeye başlanması rekabet baskısını açıkça ortaya çıkarmıştır. Zaman ilerledikçe işletmelerin çeşitlilik yönetimini uygulama sebepleri artmış ve gelişmiştir. Bunlar aşağıda görüldüğü gibidir;

Şekil 6. Örgütlerde Çeşitlilik Yönetiminin Uygulanmasının Sebepleri



Kaynak: Luthans, Fred. Organizational Behavior, The McGraw-Hill Companies, Inc., Ninth Edition, New York.

2.5.1. Sosyal Çevreye Sorumluluk Öneminin Artışı

Farklılık yönetimini mecburi hale getiren ana sebeplerden biri sosyal çevreye sorumluluk kavramıdır (Worman, 2005, s. 28). Tüm işletmelerin bulundukları ülkeye, çevreye ve canlıya karşı sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Özellikle de günümüz koşullarında sosyal sorumluluk daha da önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Her şeyden öte sosyal sorumluluk kavramı, işletmeler için saygınlık, kurumsal itibar edinme ve imajını yeniden inşa etme; çalışanlarının, müşterilerinin, iş ortaklarının organizasyona bağlılığını arttırarak, sempatiyi kazanma konusunda olumlu etkilerde bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerde yapılan araştırmalar sonucunda işgören devir hızı azalış gösterirken, müşteri portföyü, satın alma sıklığı, kâr oranları yükseliş göstermektedir (Barutçugil, 2004, s. 22).

Hodgetts ve Kuratko'ya göre işletmelerin; çevredeki kaynakları koruma, enerjiyi koruyup geliştirme, ürün/hizmet güvenliğini arttırma, adaletin özellikle kadınlar ve azınlıklar açısından sağlanması, engelli çalışanlara destek verme son olarak da eğitim ve sanata destek verme yönlerinden topluma sorumlulukları bulunmaktadır (Güney, 2006, s. 139). Hodgetts ve Kuratko'nun sosyal sorumluluk kavramını sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırmayı ise Drafke ve Kossen 1998 yılında çalışanlara sorumluluk, çevreye sorumluluk, müşteriye sorumluluk, bilgi sağlama sorumluluğu ve kendinden küçük işletmelere yardımcı olma sorumluluğu olarak yapmıştır (Drafke ve Kossen, 1998, s. 448).

2.5.2. Yasal Düzenlemeler

Çeşitlilik yönetiminin uygulanmasını tetikleyen faktörlerden bir diğeri ise yasal düzenlemelerdir. 1960'lı yıllardan itibaren tüm çalışanlar için eşit fırsatlar yaratma amacıyla yapılan temel yasalar eşitsizlikleri gidermeye başlamıştır. 1960'lı yıllardan bu zamana kadar yapılan yasal düzenlemeler birçok revizyona uğramış ve özellikle son yıllarda daha fazla gelişim göstermiştir.

2.5.3. Çalışan Demografik Değişiklikler

Çalışanların sahip olduğu farklı demografik özellikler çeşitlilik yönetiminin önemsenmesinin ana faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Amerika, çalışanlar arası demografik farklılıkların en yoğun olduğu ülkelerden biri olarak nitelendirilebilir. Çünkü, 1980'lerde yapılan bir çalışmada işgörenlerden %88'ini beyaz, %10'nu Afrika kökenli Amerikalı, %6'lık bir kısmı ise İspanyolların oluşturduğu raporlanmıştır (Konrad ve Deckop, 2001, s. 271). Amerika'da yapılan bir başka çalışmada ise, 1980'li yıllarda 3 kişiden en az 1'i etnik açıdan farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur (Luthans, 2002, s. 71).

2.5.4. Rekabet Yarışı

Çeşitlilik yönetiminin önemini ortaya koyan ve günümüzde de oldukça büyük bir yere sahip olan nedenlerden biri rekabet baskısıdır. İşletmeler, bünyesindeki işgörenlerin sahip olduğu farklılıkların rekabet üstünlüğü sağlayarak fayda sağladığını görmektedir. İşletmelerin bu konudaki farkındalığına verilebilecek örneklerden biri Amerikan Yönetim Derneği'nin yaptığı bir araştırmadır. Raporlara göre, çoğu işletme bünyesindeki demografik çeşitlilikleri yer aldığı pazara sunarak, tüketicinin ya da müşterinin ilgisini çekmeyi hedeflemektedir (Luthans, 2002, s. 71).

2.5.5. Global İşletmelerin Artışı

İşletmeler açısından çeşitliliğin önemsenmesinin en önemli sebeplerinden bir diğeri de işletmelerin küresel bir yapıya dönüşmesidir (Aktan ve Vural, 2006). İşletmeler globalleşerek dünya pazarına açılırken farklı norm, farklı kültür, farklı geleneklerden çalışanları bünyesinde istihdam etmesi bir mecburiyet haline gelmiştir. Çünkü kültürel farklılıkları anlayabilmek, pazardaki değişim ve gelişim fırsatlarında rekabet avantajına sahip olmayı sağlayabilmektedir (Koçel, 2003). İşletme içerisinde farklılıklara sahip çalışanların bulunması işletme yapısı için bir zenginlik sağlamakta olup, farklı dil, farklı din, farklı kültür ve farklı normlara sahip anlayışlar arasında bir sinerji oluşturmaktadır. Küresel şirketlerin en eskilerinden biri olan Unilever, farklılık yönetimine, işgücünde çeşitliliğe değer verenlerin başında gelmektedir. Unilever, Çin'deki çalışmaları yürütürken Belçikalı yönetici ataması yaparken, Suudi Arabistan da ise Amerikalı bir yönetici süreçleri iletirmektedir. Globalleşen işletmelerin artışı çeşitliliğin daha çok konuşulmasına, dikkat çekmesine ve yönetsel politikalarda büyük bir yere sahip

olmasına olanak sağlamaktadır. Küreselleşen işletmeler, işgücü piyasasına olumlu etkiler yansıtırken, hükümetlerin de bu olumlu etkileri desteklediği ve sürdürülebilirliğinin olması için yasal düzenlemeler yaptığı görülebilmektedir.

2.6. Farklılık Yönetiminde Kültürel Bağlam-Lider İlişkisi

Küreselleşme her alanda kendini daha belirgin hissettirmekte ve çeşitli dönüşümleri de beraberinde getirmektedir. Her alanda meydana gelen değişimler, toplumu etkilerken işletmelerinde yapı ve kültürlerini, yönetim biçimlerini etkilemektedir. Araştırma boyunca bahsedildiği gibi, küreselleşme işletmelerin ulusal pazarda rekabet etmesinin yetersizliğini ortaya koymakta ve dünya pazarına açılmaya itmektedir. İşletmelerin de farklılıkları bünyelerine kabul etmesi ve çeşitlilikle yoğurulması buradan süregelmektedir. Kültürel etkileşim sürecinin artmasıyla beraber, kültür ve kültürel farklılıklarının öneminin daha da arttığını söylemek mümkündür.

Farklılık yönetiminin etkin olduğu işletmelerde kültürel farklılıklar, farklı kültürlerle ait gruplardan oluşan çalışanlar işgücü yapısını oluşturmaktadır. Kültürel farklılıklara sahip çalışanların algı, tutum ve davranışları farklı olduğundan işgücünün yönetimi daha zorlayıcı olabilmektedir (Seymen, 2006;298). 1980 yılında Hofstede yapmış olduğu ampirik çalışmaları neticesinde, ülkelerin her birinin birbirinden farklı kültürel değerlere sahip olduğunu ve bu kültürel değerlerin iş yaşamı üzerinde de oldukça etkili olduğunu ortaya koymuştur Farklılıkların yönetimi, din, dil, ırk, cinsiyet, renk, yaş gibi birçok unsurun ortaya koyduğu farklılıkların yönetilebilme anlayışı olmasıdır. Çalışanlar kültürel farklılıklara sahip olabilmektedir. Kültürel farklılıkların yönetilebilmesi, çalışanların işletme açısından ve kendi açısından yaratıcı taraflarının geliştirilmesi, ayrıca hem bireysel hem de hem örgütsel performansı arttırarak rekabet gücünü yükseltmesine olanak sağlamaktadır (Mollica, 2003).

Kültür, toplumsal açıdan bireylerin davranışlarını, tutumlarını ve algılarını belirleyen, sınırlayan faktörlerden birisidir. Bu sebeple işletmelerin kültürel farklılıkları gözardı etmesi mümkün değildir. Kültür, işletmenin etkilendiği başlıca faktörlerden biri olup, işletmenin faaliyet gösterdiği ortamda uyum gösteren bir konumda olması gerekmektedir. Çünkü iş yaşamı içerisinde çalışanların sahip olduğu farklı kültürlerin bir yansıması

olarak davranışlarda gözlemlenebilir farklılıklar, iletişim şekli, iş tamamlama şekli, karar verme süreci, anlaşmazlıkların çözümü, bilgilerin aktarımı çeşitlilik göstermektedir (Tekin, 2019). Farklı kültürlerle sahip çalışanların işletme içerisindeki kültürel değerleri, talepleri ve beklentileri karşılanmalı ve dikkate alınmalıdır. Bunun yanı sıra, çalışanların davranışlarının ve tepkilerinin öngörülebilmesi, çalışanların kapasite ve özelliklerinin bilinmesi ancak kültürel yapının özümsemesi ile mümkün olabilmektedir (Çağlar, 2001). Bu konuda 1995 yılında çalışma gerçekleştiren Mendenhall ve ark. (1995; 79), dünya pazarında olma hedefi olan işletmelere kültürel değerleri analiz etmelerini, değerlendirmelerini belirtmişlerdir. Piyasadaki kültürel değişkenleri takip edip, gerekli düzenlemeleri bünyesine entegre eden ve çalışanlarını da bu konuda takip eden bir yönetim anlayışında olmak işletmelerin zorunluluğu haline gelmiştir. Bu sebeple de çok kültürlülüğü algılayabilme ve yönetebilme becerisini de kazanabilmek mümkündür.

1960'lı yıllardan sonra küresel yönetimde kültürel değer ve faktörlerin daha ön plana çıkarak yönetsel açıdan önem kazanmasıyla beraber, kültürel anlamda farklılıklara sahip çalışanların farklılıklarının farkında olma, onları kabul edebilme, değer verebilme yönetimde yer verilen yönetsel davranışlar olarak ortaya çıkmıştır. Yönetimin bu davranışları sergileyebilmesi ise liderlerinin bu yönde özelliklerini geliştirmesi ile mümkün olmaktadır. Çalışanların bu yönde oluşabilecek beklenti ve ihtiyaçlarını lider göğüsleyebilmeli ve işletmenin gidişatını da bu süreçten yararına olacak şekilde etkileyebilmelidir. Farklılıklara sahip çalışanların olduğu bir işletmede liderin kültürel bağlamda donanımının yüksek olması beklenmektedir. Çalışanları etkileyebilmek, ortak bir hedef uğruna çaba göstermek, uluslararası alandaki yeniliklere uyum sağlayabilmek, işletmenin rekabet gücünü arttırabilmek ve örgütsel bağlılığı güçlendirebilmek bakımından destekleyici ve yüceltici tavır göstermelidir (Mollica, 2003). Çok kültürlü ve farklılıklara sahip bir ortamda liderlik vasfını yürüten kişi, farklı kültürlerden etkilenme ve izlerini taşımayı gerektirdiğinden, diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olmayı ve özellikle kültürlerin lider davranışları üzerindeki etkisini özümsemeyi yapabilmelidir.

Hem yönetme hem de yürütme yetkisi olan liderlik fonksiyonu, kültürel etkilerden nasibini alarak buna uygun davranışlar sergilemektedir. İşletmenin bulunduğu çevrenin kültürü, işletme içerisinde farklılığa sahip çalışanlarda benimsenerek inşa edilen örgüt kültürü birbiri ile tamamlayıcı konumda olmalıdır. Bu durumda liderlerin tarz ve

anlayışlarına yönelik algı, davranış ve tutum da buna göre şekillenmektedir. Bu noktadan hareketle kültürel norm ve değerlerin, işletme içerisinde nasıl bir liderlik davranışı ya da tarzının daha uygun olup olmadığını belirleme konusunda önemli bir yere sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Mead, 1998). Liderler örgüt içerisinde diğer ekip üyelerinden farklı olmak ve öne çıkmak mecburiyetindedir. Eğer lider, çalışanların sahip olduğu farklı kültürel normlara, örgütün kültürel anlayışına tam tersi yönünde tavır sergilerse, onu takip eden çalışanlar ve işletme tarafından reddedilmesi oldukça yüksek olasılıktadır. Ancak bunun tam tersi lider, tek bir kültürel değer ya da norma sıkı sıkıya bağlı kalıp uyarsa da lider kabul görmeyecektir. Diğer bir deyişle lider, bazı kültürel değerleri kabul edip onaylarken, bazılarını da yıkmalı ve tek birine sıkı sıkıya bağımlı olmayarak liderliğini ortaya koymalıdır (Mead, 1998).

Geçmiş zamandan beri birçok araştırmacı liderlik stilleri ve kültür arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu kabul etmiş ve bununla ilgili araştırmalarını sürdürmüştür. Liderler kabul ettiği kültürel normlar ile işletmenin çalışma düzenini, gidişatını, çalışanların bağlılıklarını ve liderin tüm bu süreçleri şekillendireceği liderlik stillerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle lider, sahip olduğu normları iyi özümsemesi ve bilmesi gerekmektedir (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005;181). Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkiye sahip olan kültürel değerler, liderin özelliklerindeki farklılıkların kaynağının başında gelmektedir. Hofstede 1980 çalışmasında liderlik ve kültür ilişkisiyle ilgili olarak, liderin ast üst ilişkilerini barındıran, otorite ilişkilerini de kapsayan bir süreç olduğunu, otoriteyi kabul edip, uyum sağlamanın da çalışanların sahip olduğu kültürel normlara dayandığı ortaya koyulmuştur (Aktaş ve Sargut, 2011). House ve arkadaşları ise 1997 yılında Globe araştırmasında liderlik süreçlerinin her ülkede aynı olmadığına, bazı ülkelerde statü meselesi olarak görülürken, bazı ülkelerde sadece ekibin bir üyesi olduğunu ifade etmişlerdir (House vd., 1997).

Günümüze yaklaştıkça kültürel farklılıklar ile ilgili araştırmalarda, kültürel değerlerin ve normların lider ve yönetici davranışlarının toplumlar arasında farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Birçok farklı toplumlarda sahip oldukları kültürlerle bağıntılı olarak mevcuttaki veya idealdeki yönetici, lider davranışları ve toplumun liderden beklediği davranış ve özelliklerde birbirinden bazı farklı tarafları olduğu görülmüştür (Paşa, 2000). Öte yandan liderin taşıdığı vasıfların kültürel farklılıklar karşısında ne derece farklılıklara

sahip olduğu da net değildir (Aktaş ve Sargut, 2011). Farklı durumlarda ortaya çıkan liderlik özelliklerinde farklı kültürel değerlerin etkili olduğu gözlemlenmiş olmasına rağmen hala tam olarak aydınlatılmış bir konu olduğu söylenememektedir (Aktaş ve Sargut, 2011).

Lauring ve Selmer'in 2012'de yaptığı araştırmada kültürel farklılığın hakim olduğu işletmelerde, liderin olumlu model davranışı göstermesi sebebiyle çalışanlar ile arasında güçlü bir bağa sahip olabileceğini savunmuşlardır. Mathew ve Smith (1997) ise işletmelerin farklı kültürlere sahip çalışanları iyi yöneten kültürel anlamda geniş açılı bakabilen liderler ile rekabet avantajında başarılı olabileceğini ifade etmişlerdir. Özetle söylemek gerekirse, toplumun sahip olduğu kültürel değerlerin tamamı, o toplum içerisinde yer alan işletmelerin liderlerinin yapısal ve işlevsel özelliklerini tanımlamaktadır (Dereli, 2011;259). Ancak burada etkiyi işletme içerisinde yer alan farklı kültürel değerdeki çalışanlarda sağlamaktadır. Bazı çalışmalar neticesinde liderlik ve kültürün birbirini tamamladığı söylenmiş olsa da, daha detaylı araştırmalara bakıldığında liderliğin şekillenmesi öncesinde de bahsedildiği gibi kültüre bağlıdır (Tkeshelashvili, 2010;116).

Sonuç olarak, kültürel farklılıklar, işletmelerde yönetimin tüm alanlarını, liderlerin çalışma stillerini, çalışanların beklenti ve taleplerini etkilemektedir. Bu noktadan hareketle, kültürel farklılığın yoğun olduğu işletmelerde etkin bir yönetim sağlanması için liderin tüm kültürel boyutları bilmesi, tanınması ve farklı kültüre sahip çalışanları anlaması gerekmektedir (Seymen, 2005;10). Ayrıca kültürel farklılıkların lider ile ilişkisini, etki ve sonuçlarını özümseyen işletmelerde, güncel çağın gerektirdikleri konusunda çalışanların yönlendirilmesini sağlayarak, örgütsel hedeflere daha etkin ve hızlı şekilde ulaşabileceklerdir (Yeşil, 2013;54).

2.6.1. Kültürel Unsurların Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi

Lider ve liderin benimsediği yönetim tarzı kültürel farklılıkların etkisi altında şekillenir. İşletmenin içerisinde bulunduğu kültürel çeşitliliklere göre lider, demokratik, otokratik, katılımcı, tam serbest, kapsayıcı olabilmektedir. Fakat bu işletmeler arasında da değişim göstermektedir. İşletmenin birinde liderin benimsediği ve başarılı olduğu liderlik stili, bir başka işletmede, farklı koşullar altında da başarılı olur gibi kesin bir tanımlama yapmak mümkün değildir (Learned ve Sproat, 1972;60). Toplum ve toplumun sahip olduğu

kültürel değerler kişiliklerin belirleyicisi olduğu kadar, çalışanların sahip olduğu farklı kültürel normlar da işletmelerin kültürel yapısını, liderin tutumunu belirleyici konumdadır.

Kurum içerisindeki farklı kültürel değerler, benimsenen gelenekler liderlerin tarzlarını, tutum ve algılarını da farklı konumlarda etkilemektedir. Bu farklı kültürel normlar, belirli bir kültürde yetişen liderin benliğine yerleşir ve bu normlar, liderin tavrını, davranışını, tutumunu farketmeden etkiler (Ercan, 2010;59). Doğru ve etkin liderlik tipinin koşullara uygun seçilmesi etkili liderler tarafından başarı olasılığını arttıran bir durum olduğunu kabul edilmektedir. İşletmelerin bünyesinde yer alan çok kültürlülük bu konumda önem kazanmaktadır. Farklı kültürlere sahip çalışan ekipleri, işletmenin küreselleşmesi ve değişmesi ile ortaya çıkan dinamik yapıya da uyum sağlayabilen bir duruma gelmektedir. Farklı kültürden birçok çalışanın bir araya gelmesi ve başarılı olabilmesi planlı ve bilinçli hareket etmeye bağlıdır. Bunu sağlayabilecek en önemli kişi de liderdir. Kültürel farklılıklar beraberinde birçok farklı liderlik stili benimsenmektedir. Hangi kültürlerde hangi liderlik tarzının daha fazla etkin olacağı ve hangi ülkelerde bazı liderlik tarzlarının daha yaygın olduğu sorusu literatürde cevap aranan araştırma sorularından bazılarıdır. Bu bağlamda birçok çalışmalar yapılmış olup, farklılıkları ve farklılıkların yönetildiği liderlik tarzları noktasında değerlendirmeler yapılmaya devam etmektedir. Otokratik liderler tek başına karar alma, alınan kararları tek başına uygulama ve süreçleri tek başına yönetme özelliğine sahiptirler. Otokratik liderlik tarzını benimsemiş bir lider elindeki gücü bölmek istemez, kontrolü daima kendi elinde tutar. Çalışanlara karşı ödül ceza sistemini uygulayarak geleneksel bir yapıyı hedefler. Otokratik liderin hitap ettiği çalışanlar geleneksel aile yapısı ortamında büyümüş, yetişmiş ise bu liderlik tarzını garipsemez, tam aksine takdir eder (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Daniels ve Radebaugh 1989 yılında otoriter ve katılımcı liderlik tarzını ülkeler bağlamında incelemiş ve tercih edilmelerinde bazı farklılıklara rastlamışlardır. Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda’ da karar verilme aşamasında üstlerin, astlara danışması ve fikir alması konusunda eğilimi varken, Panama, Venezuela, Meksika gibi ülkelerde üstlerin tek başına karar alma ve otoriter bir figür olma eğilimi bulunmuştur. Otokratik liderlik tarzı daha çok doğu kültürünün benimsendiği ortamlarda kendine yer

bulmaktadır. İşletme içerisinde organizasyonel bir hiyerarşi oluşturulur ve benimsenir, örgüt içerisinde bireycilik anlayışı bulunmaz.

Hodgetts (1999;714), liderlikte kültürel farklılıklar konusunda doğu batı ayrımından bakarak, birçok farklılığın göz önüne çıktığını ortaya koymuştur. Hodgetts'in araştırmasına göre, doğu kültürü daha emir verici, katı yönetim emirleri ve direktifleri içermektedir. Bu sebeple otokratik liderlikle bağıntılıdır. Batı kültüründe ise, lider olan kişinin stiline ve tarzına daha çok önem verilmektedir. Daha esne bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Daft (1991;624)'a göre ilişkilerin önemli olduğu kültürde, liderin çalışanlara daha ilgili ve odaklı olması gerekmektedir. Araştırmanın devamında Latin Amerika ve Asya ülkelerinde liderlerin çalışanlara yönelik daha sıcak ve içten bir yaklaşım sergilediği ifade edilmiştir. İş dışında çalışanların özel doğum günü partileri ya da kutlamalarına katılan bir profili işaret etmiştir. Araştırmaya göre Asya ve Latin Amerikalı çalışanların yoğun olduğu işletmelerde çalışanların kendilerine olan saygıları her zaman öndedir, gurur kırıcı herhangi bir davranış onlara göre affedilemezdir. Bu kültürlere sahip çalışanlar, başkalarının önünde eleştirilmekten hoşlanmaz ve gurur kırıcı olarak algılar. Bu sebeple liderlerin bu konumda dikkat etmesi oldukça önem arz etmektedir.

Otokratik liderlik tarzının tam zıttı olan demokratik liderlik tarzı da Amerikalı çalışanlar da daha yaygın olarak ifade edilmektedir (Stephen ve Greer, 1997). Demokratik lider, alınan kararda çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alarak, ortak karar verme sürecini işletmektedir. Lider, çalışanları yerine getirdikleri görevler doğrultusunda motive eder, destekler ve çalışanın işletme içerisinde aktif rol oynamasını sağlar. Otokratik liderin aksine cezadan çok ödül ve teşvik sistemi işletilir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Çalışanlara sorumluluk ve yetki veren lider, batı kültüründe daha çok benimsenmektedir. Batı kültürü doğu kültürüne benzer emir, direktif içermemektedir. Stephen ve Greer 1997 yılındaki çalışmalarında Meksika yönetim tarzının daha otokratik bir tarz benimsediğini ifade etmişlerdir. Günümüze geldiğimizde bu tarzın tercih edilme sıklığı daha düşüktür. Meksikalı lider ve çalışanlar arasında daha mesafeli bir ilişki varken, Amerika'ya bakıldığında lider ve çalışan arasında bu mesafe çok daha azdır. Öte yandan Meksikalı çalışanlar birbirine saygı gösterme konusuna oldukça dikkat ederken, Amerikalılar da bu daha önemsiz görülmektedir.

Gibson ve Marcoulides 1995 yılında yapmış oldukları çalışma kapsamında Avustralya, İsveç, Amerika ve Norveç'te karşılaştırma yapmışlardır. Çalışma kapsamında altı liderlik tarzının araştırmaya katılan ülkelerde var olduğu belirlenmiştir. Sahip olunan kültürel özellikler ne olursa olsun bu ülkelerde liderlerin aktif olması için altı liderlik tarzının uygulandığı belirlenmiştir. Bu konumda farklılık, altı liderlik tarzının liderler ve farklı kültürlere sahip çalışanlar tarafından ne anlama geldiği noktasında ortaya çıkmıştır.

Bir diğer liderlik stili ise serbestlik tanıyan liderlik tarzıdır. Yönetim gücünü ve yönetmeliği kullanmadan çalışanları kendi işleyişlerine bırakarak, serbestlik tanımaktadır. İşletme bünyesinde alınan kararlar serbestlik hakim olarak alınır. Çalışanların göstermiş olduğu performans karşısında ödül ceza sistemi kullanılmaz. Lider, vasfının kendisine tanıdığı yetkileri kullanmaz. Kararlar, serbestlik tanınmasından kaynaklı daha geç alınır. Bu sebeptir ki işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi de çaba gösterilmemesi nedeniyle gecikir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014). Bu liderlik tarzı, süreçlerin hızlı işlenmesi gereken işletmelerde benimsenmez. Çünkü çalışanların ve örgütün kültürü de buna izin vermez. Ancak özgür bir çalışma ortamının olduğu yerlerde özellikle aranan bir liderlik tarzı olarak görülebilmektedir.

Paternalist özelliklerin hakim olduğu liderler ise batı kültürünün yoğun olduğu işletmelerden çok, doğu kültürünün hakim olduğu işletmelerde gözlemlenmektedir. Otokratik liderlik benzeri hiyerarşik bir anlayış hakimdir. Paternalist liderler genel anlamda koruyucu ve detaylı ilgilenen bir konumdadır (Yeşiltaş, 2013). Ancak batı toplumunda yetişmiş ve o kültürü benimsemiş çalışanlar bundan hoşnut olmamaktadır. Çünkü batı toplumlarında bireyler ailelerinden bağımsız bir kültürde yetişmektedir. Paternalist ve otokratik liderlik tarzının benzemesine karşın ikisini de birbirinden ayıran en belirgin fark, paternalist liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanlara karşı tutumları daha sıcak ve ılımlıdır. İletişimi daha destekleyici yöndedir (Erben, 2004).

2.6.2. Liderlerin Kültürel Farklılıkları Yönetme Stratejisi

Kültürel farklılıkların yönetimi, işletme bünyesinde farklı kültürel değerlere sahip çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlarken potansiyel beceri ve yeteneklerini tam olarak ortaya koymalarını sağlayacak ortama ulaşmaları konusunda bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Seymen, 2005). Kültürel farklılıkları yönetme

konusunda liderlerin izleyebileceği bazı stratejiler araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir.

Kültürel farklılıkların yönetimine karşılık yönetim stratejileri üç ortak görüşte toplanmıştır (Miroshnik, 2002;537);

- Dar Görüşlü Strateji; Dar görüşlü strateji, birinci tip olarak değerlendirilmekte olup, kültürel farklılıkları ve işletme bünyesinde yaratabileceği etkileri görmezden gelerek kabul etmeme stratejisidir. Dar görüşlü stratejiyi benimseyen lider, verdikleri kararlarının tek doğru olduğunu kabul etmektedirler.
- Irk Merkezli Strateji; Irk merkezli strateji ise ikinci tip stratejidir. Bu stratejiye göre aynı ırka mensup lider ve çalışanlar kendilerinin benimsedikleri yolun tek doğru olduğunu kabul ederken, kendilerini farklı ırklardan olan çalışanların üstünde görmektedirler.
- Sinerjik Strateji; Son olarak sinerjik strateji de ise lider kültürel farklılığın işletmeye hem faydasını hem de zararını öngörebilmektedir. Ancak, bu anlayışa göre lider kültürel olarak kendilerinden farklı olan çalışanları anlayarak, aynı yolda farklı şekilde yürümeyi kabul ederken, biri diğerinden üstün değil mantığını göz önünde tutmaktadır.

White (1999), kültürel farklılıkları bulunan çalışanların benzer yanlarına odaklanarak bir strateji geliştirmek yerine, kültürel farklılıklara sahip çalışanların farklı yanlarına odaklanmayı, bu farklılıkları kabul edebilmeyi ve değer verebilmeyi daha yararlı bir strateji olarak ifade etmiştir. Parker ise 1998 yılında bu konudaki çalışmasında liderlerin bulunduğu işletmeye göre asimile edilmesinin küreselleşmeye uygun olmadığını bu sebeple de çok kültürlü yapıya sahip olmanın ve farklı deneyimlerin gerekli olduğunda bahsetmiştir. Hall (1995)' da farklı kültürel normlara sahip çalışanların her durumda iyi yönetilmesi gerektiğini, etkin bir yönetim stili sağlanamadığı takdirde işletmenin hedeflerine ulaşmada engel ile karşılaşabileceğini ifade etmiştir. Farklı kültürel yapılarıdaki işletmeler etkin ve iyi yönetilebildiği takdirde diğer işletmeler ile de daha gelişmiş ilişkiler kurulabileceğini de savunmuştur. Ekonomik ve sosyal sınırlamaların küresel dünya piyasasında bulunmaması sebebiyle kültürel farklılıkların işletme bünyelerinde yer alması ve yönetilmesi bir mecburiyet haline gelmiştir (Ataman, 2001;33). Dahası küresel pazarda yer alarak farklı kültüre sahip ülkelerde faaliyet

gösteren işletmeler, ekonomik ve sosyal bir bütünleşme sağlamanın da yarar sağlayacağını söylemek mümkündür.

Kültürel farklılıkları yönetmek lider için stratejik bir süreçtir. Bu sürecin içerisinde lider, fırsatlar yakaladığı kadar işletmenin aleyhine tehditler ile de karşılaşabileceği durumlar olasıdır. Lider, kültürel farklılıkları yönetirken fırsatları büyütme, tehditleri küçültme konusunda çaba göstermelidir. Daha önce de bahsedildiği gibi kültürel farklılıkların işletmeler içerisinde yenilikçilik ve yaratıcılık gibi dinamikler yarattığını söylemek doğru olacaktır. Diğer taraftan ise kültürel farklılıkların böyle bir sonuç yaratabilmesi için planlı, programlı, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Liderin kullanacağı stratejiler kültürel farklılıkların olumsuz taraflarını ve tehditlerini azaltması, olumlu taraf ve fırsatlarının büyütülmesi amaç edinilmesine destek olması beklenmektedir.

Lane vd. (1997), kültürel farklılıkların yönetilmesinde ortaya attığı yaklaşıma göre, liderler önce sahip olduğu kültürü anlamalı ve özümsemeli ve daha sonrasında çalışanlarının kültürlerini anlamaları gerekmektedir. Karşılıklı anlama sağlandıktan sonra ise kültürel farklılıkların iletişim yoluyla yönetilmesi ve bütünleşme sağlanarak da birarada yaşamının özümsemesi önem taşımaktadır. Lane vd. yapmış olduğu çalışmaya benzer bir çalışmayı da Trompenaars ve Hampden-Turner (1997;195) tarafından yapıldığı kayıtlara geçmiştir. Bu çalışmaya göre ise işletmelerin farklı kültürel normları bünyesinde bulundururken başarılı olabilmesi için liderin kültürel yeteneklerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Araştırmanın devamına göre ise, bu yetenek ve becerilerin sağlanması konusunda kültürel farklılıkların farkında olunması, değer verilmesi, saygı duyulması ve uzlaşılmasının olması ile mümkündür. Liderin süreçteki görevi oldukça kritiktir. Çalışanlar ile kurduğu ilişkiler de kültürel farklılıkların ayrıştırıcı olmadığını, doğru ya da yanlış olarak nitelendirilmemesi gerektiğini benimsetmelidir.

Kültürel farklılıkların yönetilmesinde bir diğer önemli nokta ise liderin çalışanları bu konuda eğitebilmesidir (Aydıntan, 2005;175). Bu konuda çalışanın eğitime ve gelişime açıklığı da gerekmektedir. Bir diğer strateji ise çok kültürlü ekipler için birleşme, bütünleşme grupları kurmak, işletmenin müşteri portföyüne göre dil eğitimi verilmesi, liderlerin ekipleri gidilecek ülkeler hakkında bilgilendirmesi konusudur (Aydıntan, 2005; 175). Bu konuda liderin de sahip olması gereken özellikler oldukça önem arz

etmektedir. Liderin farklı kültürel normlara sahip çalışanlarına karşı esnek, pozitif, hoşgörülü, uyumlu, farklı kültürel değerlere karşı hassasiyet, farklı kültürler ile iletişim kurabilme yeteneği, ayrımcılıktan uzak olmak gibi pozitif özelliklere sahip olması beklenmektedir. Parker (1998;222), liderlerin farklı kültürlerin iş yaşamı üzerindeki etki ve özelliklerine daha sağduyulu olmalarının olası problemleri azaltabileceğini belirtmiştir. Mead (1998;19), çalışanların sahip olduğu kültürel farklılıklar ile başarılı olabilmesi için temel etmenleri sıralamıştır. Çalışanların kültürlerinden kaynaklı farklı görüşlere sahip olmasını ifade edebilmesi, ekip içerisinde alınacak kararların ortaklaşa verilebilmesi, çalışanların sahip olduğu farklı deneyimlerine birbirine karşı saygı duyması, kültürel farklılıkların öğrenme fırsatlarını değerlendirmek olarak ifade edilmiştir.

2.7. Örgütsel Çeşitlilikte Farklılık Anlayışı İle İlgili Yaklaşımlar

Çeşitlilik veya farklılık yönetimi kavramı literatürde birçok farklı bilim dalına konu olmuş bir politikadır. Birçok akademisyen bu konuyu ilişkilendirilebilecek farklı alanlar üzerinden araştırmış değerlendirmiş ve ortaya yaklaşımlar konusunda bazı neticeler sunmuştur. Bu noktadan hareketle farklılık yönetimine ilişkin yaklaşımlar öncelikle aşağıdaki gibi hem kavramsal hem de sosyo-psikolojik olarak ele alınmıştır, sonrasında iki önemli akademisyenin 1990 yılında yaptığı araştırmalar neticesinde ortaya koyduğu üç ana yaklaşım olarak ifade edilmiştir.

2.7.1. Kavramsal Yaklaşımlar

Çeşitliliklerin işletmeye sağlayacağı faydalar ve getireceği zararlara odaklanarak, işletmenin değerlerine çeşitliliğin nasıl bir öğreti kazandıracağı üzerinde durmaktadır. Farklılıklarla ilgili bakış açılarına yönelik kavramsal yaklaşımlardan altın kural, farklılıklara değer verme, yanlışları doğrulama yaklaşımlarının hepsi bahsedilen farklılıkların toplumsal ve örgütsel etkileri ve sonuçları üzerine değerlendirme yapar (Palmer, 1989, s. 1-5).

2.7.1.1. Altın Kural Yaklaşımı

Farklı olarak görülen bireylere empati ile yaklaşım göstermek, adil davranmak örgüt içerisinde çeşitlilikler yönetiminde farklılıklar ile baş edebilmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu

yaklaşımına göre birey kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa, karşıdaki kişiye aynı şekilde davranmalıdır ilkesine uygun hareket edilmelidir. Bu yaklaşımın temelindeki hedefi farklılığa sahip bireye eşit davranılması gerektiğini düşünerek yol alabilmektir.

2.7.1.2. Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı

Yaklaşımın önemsediği ilke, baskın bir yapıya ait kültür içerisindeki çeşitlilikleri yok etmeden onlara değer vermeyi benimsemekten geçer. Bu yaklaşım, altın kural yaklaşımından farklı olarak ‘insanlar kendilerine nasıl davranılsın istiyorlarsa, öyle davranın’ ilkesine göre hareket edilmesini savunmaktadır. Her insana istediği gibi davranılmasının doğru olduğu ileri sürmektedir.

2.7.1.3. Yanlışları Doğrulama Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre çeşitliliklerle ilgili olarak yasal mücadele etmeyi içermektedir. Buna göre, işletme içerisindeki farklılığa sahip çalışana yanlış bir davranışta bulunulması, haksızlık yapılması hakkında yasal hakların sağlanmasını savunmaktadır. Bu yaklaşıma ilk tepki Amerika’da beyazlar tarafından gelmiştir. Tepki sonrası yaklaşımın tersine, yanlışları kabul etme kavramı ve davranışı konu edilmiştir. Eş zamanlı olarak, yaklaşım işletmeleri ve grupları olumsuz etkileyebilecek ‘biz ve diğerleri’ anlayışı ortaya çıkmıştır (Palmer, 1989, s. 3-4). Kavramsal yaklaşımlardan örgütsel yaklaşım ve etik yaklaşım ise çeşitliliklerin işletmelerle ilişkisi, örgütsel yaşamdaki etkileri üzerine odaklanmaktadır.

2.7.1.4. Örgütsel Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre örgütteki farklılıklara sahip bireylerin örgütsel çıktılarda yaratacağı sonuçlar ve örgüte sağlayabileceği faydaları incelemektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada çeşitlilikleri yönetmeye ihtiyacını önemle savunur.

2.7.1.5. Etik Yaklaşım

Yasal hakları öne sürerek eşitlik ve adalet olguları üzerine odaklanmaktadır. İşletmelerde ayrımcılığın ortaya çıkmasına sebep olan geleneksel bakış açısını işletme hafızasından silmeyi savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre işletme politikalarında farklılıklar konusunda etik kararlar alınmıyor ise çeşitlilik yönetimi prosedürü başarılı olarak yerine getirilemez.

2.7.2. Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar

Bu yaklaşımlar, çeşitliliklerin işletme, süreç ve bireyler üzerindeki etkisini anlayabilme açısından faydalı görülür. Sosyo-psikolojik yaklaşımlar sosyal kimlik, sosyal

kategorileşme, sosyal karşılaştırma, benzerlik ve çekim yaklaşımı ve bilgi işleme yaklaşımından oluşmaktadır.

2.7.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Bu kimlik kuramına göre işletme içerisindeki çalışanların bağlılık duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır. Kuramın savunduğu, kişinin örgüt içerisinde belirli bir departman ya da grupta yer alırken görev kimliğine sahip olduğu işletmede gerek ilişkilerini gerekse görevini gerçekleştirme gayreti ile kimlik sahibi olduğu yönündedir. Sosyal kimlik aynı zamanda kategorileşme ve karşılaştırma olarak iki ana süreci daha yaratmaktadır.

2.7.2.2. Sosyal Kategorileşme Yaklaşımı

Çalışanların kendini sosyal üyeliklerini göz önüne alarak tanımlamaları konusunu ifade eden bir yaklaşımdır. Çalışanların sosyal çevresinin yapılandırılmasına yardımcı olmaktadır, aynı zamanda çalışanın hangi kategoriye ait olduğunu irdeler. Bahsedilen kategorileşme sayesinde kişi kendisinde varolan farklılıklarının farkına varır ve olumlu bir bakış açısı ile kimlik oluşturur (Soylu, 1994, s. 54).

2.7.2.3. Sosyal Karşılaştırma Yaklaşımı

Çalışanların birbiri arasında kurmuş olduğu iletişim sırasında kendi fikir ve becerilerini karşılaştırma sürecini ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde kişiler kendi özelliklerine benzerleri seçer ve daha iyi olma konusunda da çaba gösterirler (Bilgin, 2007, s. 110).

2.7.2.4. Benzerlik ve Çekim Yaklaşımı

İşletmeler içerisinde örgütsel davranışı anlayabilmek adına geliştirilen bu yaklaşıma ilişkin çekim/seçim/yıpranma modeli geliştirilmiştir. Modele göre kişi önce işletmede kendi özelliklerine benzer çalışanların varlığının farkına varır (Sürgevil, 2008, s. 119). Bu noktadan hareketle örgütün işe alım tercihinde benzer özelliklere sahip işgören adayları tercih sıralamasında ön sıralarda yer alır. Yıpranma süreci ise işletmeye uyum sağlamakta güçlük çeken çalışanların ayrılması ile devam eder (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995, s. 748-750).

2.7.2.5. Bilgi İşleme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, benzerlik ve çekim, sosyal karşılaştırma, sosyal kategorileştirme, sosyal kimlik yaklaşımlarından farklı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü diğer yaklaşımların

temelinde farklılığın yaratmış olduğu problemleri ortaya koymak yatmaktadır. Ancak bilgi işleme ise, bahsi geçen farklılıkların işletme performansına etkisini ve güçlendireceğini anlatmaktadır. Çalışanların işletme içerisinde farklı özellikteki bireyler ile birarada olmaları, farklı geçmişlerin, farklı tecrübelerin, farklı bilgi ve kabiliyetlerin paylaşılması ile işletmenin varolan herhangi sorununa çeşitli bakış açılarının geliştirilebileceğini savunmaktadır.

1990 yılında ise David Thomas ve Robin Ely isimli iki akademisyen işletmeler nezdinde yönetsel anlamda üç ana sorun başlığının olduğunu ileri sürerek, bunlar üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bahsi geçen sorunlar şu şekildedir;

1. İşletmelerin üst ve orta kademe çalışanlar arasında cinsiyet ya da ırk farklılıkları ile nasıl başarının devamının sağlanabileceği;
2. Çalışanların sahip olduğu farklılıkların işletme faaliyet ve çalışmalarına ne gibi katkıları bulunduğu, performans süreçlerini nasıl etkilediği;
3. İşletme içerisindeki yöneticilerin tamamının farklılıkları, işletme bazında vizyoner kaliteyi artırma ve düşürme ögesi olarak nasıl değerlendirdiği olarak belirlenmiştir (Saposnik, 2007, s. 1).

Yapılan araştırma sonucunda ise farklılık yönetimi süreçlerinde kullanılabilecek üç ana yaklaşımı ortaya koyulmuştur. Bunlar Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık modeli, Giriş ve Yasallık modeli, Öğrenme ve Etkinlik modelidir. Aşağıda detaylıca açıklanmıştır.

2.7.3. Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Yaklaşımı

Fark gözetmeme ve tarafsızlık modeli, farklılıkları ortaya koyma ve anlayabilme açısından en çok kullanılan yaklaşımların başında gelmektedir. Farklılık yönetimi konusuna bu yaklaşımın bakış açısından bakan yönetici ve liderler, çalışanlarının farklılıkları konusunda adil davranma, fırsat eşitliği, tarafsız bakış anlamına da gelen eşit istihdam fırsatı üzerinden odaklanma yolunu seçmektedir.

Modele göre işleyişine devam eden işletmeler, yapı içerisinde özellikle ten rengi beyaz olmayan ve kadın çalışanlara koçluk ve kariyer yönetim ve geliştirme stratejilerini uygulamayı hedeflerken, geride kalan diğer çalışanlarına ise farklılıklara saygı duyma ve hoşgörü ile yaklaşma eğitimi vermektedir. Bu yaklaşım modeline göre, işletme içerisindeki çalışanların yüzdelik bakımdan kaçının farklılıklara sahip işgöreni temsil ettiği ölçülmektedir (Thomas ve Ely, 1996, s. 81). Model, işletme yapısında yer alan

farklılıkların artmasını ve çalışanlar, yöneticiler arası davranışlarda adil olunmasını önemli görmektedir.

2.7.4. Giriş ve Yasallık Yaklaşımı

1980 ve 1990 yılları arasında geliştirilen bir diğer model ise giriş ve yasallık model yaklaşımıdır. Yaklaşımın ana mantığı şu şekilde özetlenebilmektedir; toplum zaman içerisinde heterojen bir yapıya dönüşmektedir. Bu yapıya uyum sağlayabilmenin işletmeler açısından demografik farklılıklara sahip çalışanlar ile işbirliği içerisinde olup, bünyesinde bulundurmamak ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen ve başarılı olan işletmeler, çalışanlara kendi kimlik grubunda bulunan müşteriler ile temasta olma ve çalışma fırsatı sağlayarak kendi farklılığına sahip kişilerin istek, talep ve beklentilerin karşılanabilmesinde kolaylık sağlanacağına inanmaktadır (Thomas ve Ely, 1980, s. 80).

Bunun dışında işgücünde farklılığa gitme çabaları şirketin kültüründe, organizasyonel yapısında ve süreçlerinde herhangi bir değişiklik yaratmamaktadır. Bu noktadan hareketle, bu modelin uygulandığı işletmelerde çalışanlar sadece aynı özellikleri bulunan hedef tüketiciler/müşteriler için işe alınmış olduklarını düşünerek motivasyon kaybetme durumu ortaya çıkabilmektedir.

Çünkü bu tip işletmelerde ilk gözden çıkartılan çalışan, belirli hedef tüketici grubu için alınan çalışan olacaktır. Bu yaklaşımın bir diğer yaklaşım olan fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımından bir üstünlüğü bulunmaktadır. Bu üstünlüğün ortaya çıkışı ise şuna dayanmaktadır; giriş ve yasallık modelinde işletme farklılığın farkında olup, çalışanları farklılaştırma amacı güderek, işgücü yapısını hedeflemiş olduğu pazara ya da müşteri profiline uyarlayacak biçimde şekil aldırılmaktadır (Thomas ve Ely, 1996, s. 86).

2.7.5. Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı

Farklılıkların yönetimi yaklaşımları konusundaki son model ise öğrenme ve etkinlik modelidir. Thomas ve Ely'nin araştırması kapsamında ortaya koyulan bu yaklaşım modeli, diğer iki modeli benimser ve bu iki yaklaşım modelinin eksik yanlarını tamamlamayı, farklılıklar konusundaki bütünleştiriciliği kapsar. Model, çalışanların farklılıklarını kabul ederek, bu farklılıkları belirli yerlerde kullanmanın da ötesinde, farklılıklardan işletmenin her alanında kullanarak yararlanmayı amaçlamaktadır.

Çalışanların farklılıklarından ortaya çıkan bakış açılarını, fikirlerini, düşüncelerini ve değerlerini işletme içerisinde işlerine taşımalarına ve yansıtmalarına alan tanımaktadır. Yaklaşım, benzer çalışanlardan oluşan gruplar yerine farklılıkların olduğu gruplar ve bu gruplardan farklılıklarında ötesinde öğrenen işletme olmayı tavsiye etmektedir (Sippola, 2007, s. 6).

Azınlık olan farklı çalışanların işletme bünyesinde yer alması, görevlerin ve pozisyonların nasıl tanımlanabileceği, ekiplerin nasıl oluşturulabileceği gibi konularda önemli ve rekabet başarısında destek sağlayabilecek bakış açıları ve fikirler getirebilmektedir. Buradan hareketle olanaklar sağlandığı durumlarda işletmenin stratejileri, uygulamaları ve fonksiyonları konusunda büyüme ve gelişmeye yardımcı olmaktadır (Thomas ve Ely, 1996, s. 80).

2.8. Örgütsel Çeşitlilikte Farklılık Yönetimi İle İlgili Modeller

Çeşitlilik yönetiminde literatürde yapılan araştırmalar sonucu bazı kuramsal modeller geliştirilmiştir. Çeşitlilik yönetimi modellerinde ilk modeller, sonraki süreçte ele alınan teorileri anlatan orta modeller ve çeşitlilik yönetimi sürecini etkileyen sebepler ve elde edilen sonuçları anlatan süreç modelleri olarak üç ana başlığa ayrılmıştır. Bu başlıkların detaylarından bahsetmeden önce hepsini aşağıdaki tabloda incelenmek üzere paylaşılmıştır (Tablo 3.)

Tablo 3. Farklılık Yönetimi Modelleri

Modelin Adı	Model ve Araştırmacı Adı / Ortaya Çıkış Tarihi	Modelin Odak Noktası
İlk Modeller	Thomas'ın Örgüt Sınıflaması Modeli (R. Roosevelt Thomas – 1991)	Olumlu Eylem, Farklılıklara Değer Verme, Farklılıkları Yönetme
	Cox'un Örgüt Tipi Modeli (Taylor Cox – 1991)	Tek Kültürlü Örgüt, Çoğulcu Örgüt, Çok Kültürlü Örgüt
	Powell'in Modeli (Gary Powell – 1993)	Proaktif Örgüt, Reaktif Örgüt, Nötr Örgüt
	Golembiewski Modeli (Robert Golembiewski – 1995)	Baskı Altında Farklılık, Eşit Fırsatlar, Artan Olumlu Eylem, Farklılıklara Değer Verme, Farklılıkları Yönetme
Orta Modeller	Thomas ve Ely'nin Paradigma Modeli (David A. Thomas ve Robin J. Ely – 1996)	Direnç Yaklaşımı, Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Yaklaşımı, Giriş ve Yasallık Yaklaşımı, Öğrenme ve Etkililik Yaklaşımı
	Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli (Taylor Cox – 2001)	Liderlik, Ölçme ve Araştırma, Eğitim, Yönetim Sisteminin Düzenlenmesi, Süreklilik
	Allen ve Montgomery'nin Modeli (Richard Allen ve Kendly Montgomery – 2000)	Çözme, Değişim, Yeniden Tasarlama, Rekabetçi Üstünlük
	Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli (Mark D. Agars ve Janet L. Kottke – 2002)	Sorun Tanımlama, Uygulama, Sürdürülebilirlik
	Barak Kapsayıcı Modeli (Mor Barak – 2000)	Değer ve Uygulama Tabanlı Model, Kapsama – Dışlama
Süreç Modelleri	Kültürel Farklılık Yönetimi Modeli (Taylor Cox – 1993)	Farklılık İklimi, Kişisel Kariyer Sonuçları, Örgütsel Etkililik
	Farklılık Yönetimi Etkililik Modeli (Wilborn – 1993)	Farklılık İklimi (Kişisel ve grup), Kişisel Girdiler, Farklılık İklimi (Örgüt), Kişisel Çıktılar
	Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Modeli (Jacqueline A. Gilbert, Bette Ann Stead, John M. Ivancevich – 1999)	İşe Başlama ve Devam Etme, İnsan Kaynakları Dönüşüm, Bireysel Düzeyde Çıktılar, Farklılık Tutumları, Örgütsel Faydalar
	Farklılıkları Kabul Etme Modeli (Vidu Soni – 2000)	Kimlik, Önyargı, Kişisel İlişkiler, Farklılığı Kabul Etme, Farklılık Yönetimini Kabul Etme
	İrksal ve Etnik Farklılıkların Yönetimi Modeli (J.L. Dreaschlin, Weech-Maldonado, K.H. Dansky – 2004)	Farklılıklar, Farklılık Yönetimi Uygulamaları, Bireysel, Grupsal, Örgütsel Sonuçlar
	Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli (David W. Pitts – 2005)	Örgüt Misyonu, Kültürel Farkındalık, Kültürel Sinerji, Örgütsel Performans
	Bütünsel/Holistik Farklılık Yönetimi Modeli (J. M. Kauzyo – 2006)	Kültürel Farklılık, Birincil Boyutta Kurumsal Dahil Olma, İkincil Boyutta Yapısal Değişim
	Global Farklılık Yönetimi Modeli (Lisa H. Nishii, Mustafa F. Özbiçin – 2007)	Liderlik, Kurumsal Alt Yapı, Global Farklılık Yönetimi, Örgütsel Sonuçlar

2.8.1. İlk Modeller

İşletmelerin çeşitlilik yönetimine vermiş olduğu tepkileri sınıflandırmaktadır.

2.8.1.1. Thomas'ın Örgüt Sınıflaması Modeli

Çalışan yapısının farklılaşması ile örgütlerin yönetsel süreçlerde dikkat etmeleri gereken üç boyutlu bir sınıflandırma yapılmıştır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 69). Bu sınıflandırmaya göre işletmeler farklılıklar karşısında üç farklı tepki göstermektedir. (1) olumlu bir eylem, (2) çeşitliliklere değer vermek, (3) çeşitlilikleri yönetmek. Olumlu eylem tepkisi veren işletmelerde, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadınların işgücü içerisinde yer almasına yönelik çaba göstermeleri gerektiği savunması vardır. Çeşitliliklere değer veren işletmelerde, farklılıkları anlayıp, kabul ederek çalışanlar arası iletişimin artacağı görüşü vardır. Çeşitlilikleri yönetebilen işletmelerde ise çeşitli işgücünün sahip olduğu avantajdan yararlanmak odak noktasındadır.

2.8.1.2. Cox'un Örgüt Tipi Modeli

Bu modelde Cox, işletmeleri tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olarak üç şekilde tanımlamıştır (Gökçen ve Çavuş, 2014, s. 528). Buna göre tekil örgüt; kadınları ve azınlıkları, sadece baskın olan kültürü benimsemeleri ve kabul etmeleri halinde bünyesine alır. Çoğulcu örgüt; kadınların ve azınlıkların işletmeye farklı değerler kattığına yönelik düşünceye sahiptir ancak örgüt yapısını onlara değiştirmez. Çok kültürlülük aşamasında ise kadın ve azınlıklar işletme nazarında değerlidir ve örgüte katkı sağlamaktadır. Çok kültürlülük aşamasındaki işletmeler, çeşitli işgücünden maksimum verim sağlamak için değişimlerin gerekliliğini ve önemini kavrayarak, süreçlerini ve yapısını yapılandırma sürecine girmektedir.

2.8.1.3. Powell'ın Modeli

Bu modele göre işletmeler proaktif, reaktif ya da nötr olarak sınıflandırılmaktadır. Modelin savunduğu sava göre, bir örgüt içerisinde olması en çok beklenen ve istenen davranış, proaktifliktir. Proaktif olan işletme kadın ve azınlıkların işe katılması için düzenlenmiş yasalara önem vermektedir. Bu görüşün tam karşısı olan reaktif işletme ise yasalara mecburiyetten uyum sağlayarak kadınları ve azınlıkları işgücüne katarak örgüt içerisinde yer almasına dikkat etmektedir. Nötr işletmeler ise varolan itibarını

kaybetmemek adına yeni uygulama ve prosedürlere tepkisiz kalıp, hiçbir harekette bulunmamayı tercih etmektedir.

2.7.1.4. Golembiewski'nin Modeli

Bu modelde, örgütlerin örgütün ve toplumun demografik yapısında farklılıkların artması halinde işletmelerin nasıl bir yol izlerse farklılıklardan faydalanabileceği ifade edilmektedir. Golembiewski, farklılıklara istinaden beş yaklaşım sunmuştur bunlar; (1) baskı altında farklılık, (2) eşit fırsat, (3) artan olumlu eylem, (4) farklılıklara değer verme, (5) farklılıkları yönetme (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 72).

2.7.2. Orta Modeller

Orta modeller, çeşitlilik yönetimini öğrenmiş olan işletmelerin gerçekleştirme ve sürekli gelişime odaklanmasını içermektedir.

2.7.2.1. Thomas ve Ely'nin Paradigma Modeli

Modelin temelde yanıt aradığı bir soru bulunmaktadır, bu soru; 'İşletmeler neden çeşitlilikler ile ilgileniyorlar' şeklindedir. İşletmelerin çeşitlilikleri yönetirken üç düşünce dizisini benimsediği görülmektedir; ayrımcılık ve hakkaniyet, erişim ve adalet ve öğrenme ve etkililik. Üç düşünce dizisini benimsemeyen ve aynı zamanda çeşitliliklerin yönetimine tepkili yaklaşan işletmelerin direnç yaklaşımı sergiledikleri görülmektedir. Direnç yaklaşımı ile karşılık veren işletmelerin temelde var olan durumunu korumak ve devam ettirmek istemektedir (Dass ve Parker, 1999, s. 69-72).

Ayrımcılık ve hakkaniyet yaklaşımı, ayrımcılık davranışının doğru olmadığını, ayrımcılık yaşayının yerinde ve doğru bir adım olarak ifade etmektedir. İşletmelerde işe alım sırasında, çalışma koşulları ve görev tanımları belirlenirken, çalışanın işletme ile ilişkisi kesilirken ayrımcılık olduğunu yansıtan farklı işlemler yapılması desteklenmemektedir. Hiçbir çalışan yaşından ya da cinsiyetinden dolayı diğerlerinden daha düşük ücrete tabi tutulamaz.

Erişim ve adalet yaklaşımı temel yapısında küreselleşen dünya koşulları ile tüketici çeşitliliği güçlenmektedir. İşletmelerinde artan tüketici çeşitliliği karşısında kendi organizasyon ve yapısında farklılığa sahip çalışanları bulundurması gerekmektedir. Bu sebeple işletme, müşterilerini daha iyi anlayıp tanıyabilecek, daha iyi hizmet sağlayabilecek ve müşterilerin gözünde farklı dine, farklı kültüre, farklı yapıya sahip

bireyleri bünyesinde bulundurması sebebiyle adalet kazanmış olacaktır (Memduhoğlu, 2007, s. 26).

Öğrenme ve etkililik yaklaşımına göre işletme içerisinde örgütsel öğrenim, gelişim sayesinde çeşitliliklere rağmen aynı grup içerisinde çalışmanın bütünleşme ve takım ruhunu koruma gücü bulunmaktadır. Bu yaklaşım yasal düzenlemeleri önemsemekte ve işletme içerisinde benimsenmesi ve uygulanması için eğitime önem vermektedir.

2.7.2.2. Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Bu model Cox'un daha önce açıklamış olduğu modeldeki gelişmeleri bu modele aktarmıştır. Bu yeni modele göre bir işletmenin çok kültürlü olabilmesi için bazı gereken politika ve uygulamaları önermiştir. Uygulama ve politikaları temelde beş ayrı öğeye ayırmıştır. Öğeler; ölçme ve araştırma, liderlik, eğitim, yönetim sistemlerinin revize edilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Cox'un anlayışına göre çeşitliliklerin yönetiminde elde edilen başarısı örgütün bu beş öğeden her birinin gelişmesiyle mümkündür.

2.7.2.3. Allen ve Montgomery'nin Modeli

Bu model diğerlerinden farklı olarak, çeşitlilik yönetimini ve sürecini değişim modeli terimleriyle değerlendirmeye almaktadır. Modelin yaklaşımına göre; çeşitlilikleri etkin bir şekilde yönetmek, çeşitliliklerle ilgili yetkin olma durumundaki değişim süreçlerini ve işletmenin gelişim süreçlerini kapsamaktadır. İşletmeler çeşitliliklerin revizyonunu temel aldığı süreçte örgüte uygun bir vizyon ve hedef belirleyerek yönetiminde içerisinde olduğu bir şekilde yönetsel hareketlerle işletmenin içerisinde bulunduğu süreci çözüme kavuşturur. Geliştirilen politika ve prosedürlere bağlı olarak işe alım, stajyerlik, eğitim ve gelişimle, kariyer geliştirme programlarıyla değişim yaratmak için harekete geçilir. Tüm bu değişimlerin sonucunda işletme rekabet üstünlüğü de sağlamış olmaktadır (Sürgevil, 2010, s. 32).

2.7.2.4. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli

Tam bütünleşme modeline göre, çeşitlilikleri etkin ve doğru yönetebilen işletmeler bu modelin özelliklerini taşımaktadır. Bu modeli benimseyen işletme, Thomas'ın farklılıkları yönetebilen işletme tanımlaması, Cox'un çok kültürlü işletme tanımlaması ile benzer ve yakın özellikler içermektedir. Tam bütünleşme modeli gösteren işletmelerde çeşitlilikleri besleyen politikalar, uygulamalar geliştirilmekte ve devam ettirilmektedir.

Tam bütünleşme modeli çeşitliliğin etkin yönetiminde üç aşamalı bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu üç aşamanın temelinde dört ana algı bulunmaktadır. Fayda algısı; çeşitlilik yönetiminin finansal yararlarını ortaya koyabilmek, kanıtlamak veya kanıtlayamamaktır. Tehdit algısı; uygulamalarda duranlığı ve keskin çizgileri işaret etmektedir, bu keskin çizgiler risk almada azalmayı gösterir. Adalet algısı; çeşitliliklerin yönetimi uygulamalarında adaletin varlığından ya da adaletsizliğinden oluşur. Sosyal algı; düşünce, davranış ve tutumlarımızı etkileyen sosyal kimliktir. Sorunun tanımlanması aşamasında işletme çeşitlilikleri yönetme gereksinimine göre hareket eder. Uygulama aşaması, çeşitliliklerin işletmeyle tam bir bütünlük içerisinde olmasını desteklemek amacıyla yapısal ve sosyal uygulamaların gerçekleştirilmesini, politika ve prosedürlerin uygulanmasını kapsamaktadır. İşletmeler uygulama aşamasındayken her bir süreç işletmeye göre farklılık göstermektedir. Başarılı bir şekilde ilerleme kaydedebilmek için tüm işletme yapısında ve organizasyonunda değişim olmalıdır. Modelin son aşaması olan sürdürülebilirliği sağlama aşamasıdır. Çeşitliliklerin yönetiminde politika ve uygulamalar uygulandıktan sonra işletme kültürünün içerisinde bu politika ve uygulamaların kendisini göstermesini sağlaması da bu aşamaya dahildir.

2.7.2.5. Barak Kapsayıcı Modeli

Barak kapsayıcı modeli, işletmenin iç yapısına ait revizelerin yanı sıra dış yapısına ait düzenlemelerin de dikkate alınıp yapılması ile çeşitlilik yönetiminin daha etkili ve etkin olacağını öne sürmektedir. İşletmenin hem iç yapısını hem de dış yapısını önemseyerek uygulamalarını yapan örgütler 'kapsayıcı örgüt' olarak incelenmiştir. Barak, çeşitlilik yönetiminde kapsayıcı değer tabanlı ve kapsayıcı uygulama tabanlı iki model geliştirmiş ve açıklamıştır (Barak, 2000, s. 339-342).

Kapsayıcı değer tabanlı modele göre işletme, iç ve dış çevre ile devamlı bir etkileşim ve iletişim içerisinde. Hem işletme içi hem işletme dışı devamlı bir bilgi aktarımı sağlanır. Kapsayıcı değer tabanlı işletmeler uluslararası işletmeler ile işbirliğine önem verir. Kapsayıcı uygulama tabanlı model ise, işletmeler çalışanlarının iş tatmini ve refahını artırır. Refahı ve iş doyumunu artan çalışanlar devamsızlık yapmaz, istifa oranı düşer. İşletme aynı zamanda ayrımcılığı, ekonomik baskıyı ve kalıplaşmış düşünce yapısını bu model sayesinde geride bırakır. Çalışanların karar verme, bilgi alma süreçlerine aktif

katılımı kişisel gelişime katkıda bulunur bu sayede verilecek hizmet kalitesi artar. Verilen hizmetin kalitesinin artması işletmenin hem iç hem de dış imajını geliştirir.

2.7.3. Süreç Modelleri

Süreç modellerinin odaklandığı nokta, işletmedeki çeşitlilikler ve çeşitlilik boyutlarının işletmenin öğeleri ile etkileşimidir. Süreç modellerinin her modelinde çeşitlilik yönetiminin işletmeye en yararlı olacak şekilde uygulanması ve etkin sonuçlar elde edilmesi amacı vardır. Süreç modelleri ayrı başlıklar şeklinde incelenmemiş olup, model ve odak noktası olarak maddelendirilerek aşağıda belirtilmiştir.

- Kültürel Farklılık Yönetimi
- Farklılık Yönetimi Etkililik Modeli
- Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli
- Farklılıkları Kabul Etme Modeli
- Irksal ve Etnik Farklılıkların Yönetimi Modeli
- Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli
- Bütünsel/Holistik Farklılık Yönetimi Modeli
- Global Farklılık Yönetimi Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEŞİTLİLİĞE YANSIMASI

3.1. Yöneticilerin Benimsediği Liderlik Tarzlarının Çeşitliliğe Yansıması

Liderlik stilleri ve örgütsel çeşitlilik yönetimi birbirinden bağımsız iki ayrı unsur olarak görülmesine olmasına rağmen işletmenin başarıya ulaşması konusunda birbirine bağlanan iki kaynak haline gelmektedir (Wilderom ve Van Den Berg, 2000). Toplumlarında değişip dönüşmesi ve yeni dünya düzenine alışmasıyla birlikte sosyal adalet gibi konular olan eşitlik, kapsayıcılık, farklılık ve çeşitlilik kavramlarına ihtiyaç artacaktır (Tilman, 2013). Liderin de örgüt içerisinde önemli etkilere sahip olduğu bilinmesiyle beraber yeni düzenin gerektirdiği politik düzenlemeleri üstlenmesi gerekmektedir. Örgüt yapısında birbirinden farklı bakış açısına, vizyonuna, beklenti ve

taleplere sahip birçok işgören bulunmaktadır. Bu çalışanların profesyonelce yönetilmesi, yasal süreçlerinde bu konumda ilerletilmesi liderin becerisine bağlıdır. Özbilgin vd. (2016) yapmış oldukları araştırmada, işgücündeki çeşitliliğin doğru ve vizyoner bir bakış açısıyla yönetildiği takdirde, örgütün performansına, çalışanların yaratıcılığına, çalışanların çekinmeden sahip oldukları farklılıklarını sergilemeye, çatışmaların azalmasına olumlu etkilerde bulunduğunu ifade etmektedirler (Alire, 2008). Buradan hareketle Özbilgin vd., vardıkları sonuç kapsamında liderler, çalışanların çeşitliliğinde sonuçlara odaklanmak yerine çeşitliliğin yaratmış olduğu ya da yaratacağı muhtemel olumlu ve olumsuz etkilere odaklanarak kapsayıcı ve eşitlikçe yaklaşım ile etkin bir yönetim profili çizmelidir (Coleman, 2012). Liderlerin benimsemiş oldukları liderlik tarzları da bu nokta önem kazanmaktadır. Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan kapsayıcı liderlik yaklaşımı çeşitliliğin yaratmış olduğu etkiler, örgüte yansıyan çeşitlilik etkileri ve örgütün hedeflerini etkileyen çeşitlilik konusunda yönlendirici, kabullenici ve sakinleştirici bir rol oynamaktadır (Gerritsen, 2020). Nishi ve Mayer (2009) tarafından yapılan yapılan çalışmada liderin kapsayıcı bir yaklaşım göstermesi, çalışanlarıyla yüksek kaliteli bir iletişim ve etkileşim içerisinde olarak, farklı statülerdeki çalışanların güveninin kazanılmasına vurgu yapmışlardır. Örgütler içerisinde sosyal adalet, eşitlik, sahip olunan farklılık nedeniyle değersizleştirme davranışları yaşama ihtimali olan çalışanların yaşayabileceği manevi ve maddi problemlerin engellenmesi liderin yönetimindedir (Cunningham, 2003). Kapsayıcı liderlikle eş değer görüşlere sahip olan etik liderlik yaklaşımı da bu problemlerin engellenmesi, çalışana güven verilmesi, sosyal adalet bilincinin oluşturulması konusunda etik bir duruş sergilemektedir (Havernik, 2002). Stratejik liderlik yaklaşımını benimseyen liderlere bakıldığında ise, bu süreçleri kapsayıcı ve etik liderlik yaklaşımları kadar benimsemediği, daha çok örgütün vizyonu, hedefleri ve bu doğrultuda nasıl ve ne kadar çalışılması gerektiğiyle ilgilenmektedir (Swayne,2006).

Etkili bir stratejik liderin özelliği etkili bir örgüt kültürü oluşturmak ve bunu stratejik olarak kullanmaktan geçmektedir (Hitt vd. 2007). Bu bağlamda örgüt kültürünü şekillendirme konusunda çeşitlilikler konusunda yönlendirici olabilir ancak istenilen pozitif etkiyi tam anlamıyla sağlayamaz (Pearce ve Robinson, 2007). Çeşitliliklerin bulunduğu örgüt yapısında gruplar arası çatışmalar oldukça sık rastalanabilecek bir

durumdur. Bu konumda, otantik liderlik yaklaşımı ile süreçleri değerlendiren lider, benimsemiş olduğu pozitif yaklaşım, dürüstlük, farklılıkların kabullenilmesinde esnek olma durumu ile süreci yumuşatabilmektedir (Kernis, 2003).

3.2. Örgütsel Çeşitlilik Yönetiminde En İlmli Liderlik Tarzları

Geçmiş dönemlerde Amerika Birleşik Devletleri'nde işgücü daha homojen olduğu için çalışan bireylerin ilk hedefi uyum sağlamak ve orada asimile olmakken, bugün işgücünde farklılıkların artması ile birincil hedef değişmiştir (Thomas, 1990). Nahavandi ve Aranda (1994), çeşitli kültürel, ırksal, etnik geçmişlere sahip çalışan grupların, yüksek düzeyde üretkenlik sağlayabilmeleri için kendini kabullenilmiş, değer gören ve güvende hissetmesi gerekmektedir. Bu şekilde düşünüldüğünde çalışanların aidiyet hissedebilme durumu da buna bağlıdır (Ogbonna ve Harris, 2000, s.770). Günümüze gelindiğinde işyerlerinde aidiyet hissedememe, psikolojik çöküntü yaşama, moral ve motivasyonu kaybetme gibi durumlar da çalışan kendisine rol model aldığı liderinden yapıcı bir davranış beklemektedir. Hollander'e göre (2012), kapsayıcı lider çalışanın kendisini bulunduğu konuma ait hissetmesi ve psikolojik çöküntüden çıkması konusunda teşvik eder. Tüm çalışan ekip üyelerinin benzersiz farklılıklarının örgüte renk kattığını düşündürterek, çalışanlara liderleri tarafından desteklendiklerini düşündürecek tavırlar sergiler (Ye vd., 2019). Carmeli vd. (2010) kapsayıcı liderin onu izleyen ve takip eden çalışanlarına onlarla açık iletişimde olduğunu, dinlemeye hazır olduğunu ve ihtiyaçlarına önem vererek dikkat ettiğini ifade etmiştir. Buradan hareketle kapsayıcı liderliğin çeşitliliklere ve bununla beraber gelebilecek olası problemlere en hazır, en açık liderlik olarak ifade etmek mümkündür. Örgütsel çeşitlilik yönetimi uygulamalarını anlayabilecek ve çalışanların sahip olduğu farklılıkları özümseyerek destekleyecek ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratabilecek liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderliktir (Gardner vd., 2005). Otantik liderlik pozitif liderlik yaklaşımlarından biri olarak anılmaktadır (Erickson, 1994). May, Chan, Hodges ve Avolio (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında otantik liderin pozitif örgütsel davranış sergilemek ile etik olma gibi konulardan kesişimler yaşadığını vurgulamaktadırlar. Herhangi bir yönden farklılığa sahip çalışanların örgüt içerisinde, diğer çalışanlar ile yaşayabileceği sorun, kendini ifade etmede özgüven kaybı, yaptığı işte yetersiz motivasyon gibi

konulardan içe kapanıklık ve mutsuzluk, işten kaçma eğilimi gibi konuları dikkatle irdeleyerek, ahlaki standartlar çerçevesinde, sorunun çözümü için çalışan ile açık iletişim kurmaktadır (Neto, 2012). Çalışanın gözünde manevi yönden eksiklikleri, iş yeri maneviyatını dönüştürecek biçimde revize etmelidir (Toor ve Ofori, 2008). Çalışanların örgüt içerisinde kendisini önemli ve işe yarar hissetmesi konusunda var olan farklılıklarını kullanma yolunu seçebilir. Bu bağlamda örgütsel alınacak kararlar ve belirlenecek politikalar ile ilgili farklı bir bakış açısı ile farklı bir pencere açabilir. Bu konuda yönlendirmeyi en iyi yapan liderlik tarzlarından biri de güçlendirici liderlik denebilir (Randel vd., 2018). Güçlendirici lider, liderlik gücünü paylaşır, çalışanın harekete geçmesini ve öz kontrole sahip olmasını desteklemektedir (Vecchio vd., 2010). Ancak kapsayıcı lider gibi çalışanın aidiyet duygusunu hareketlendirecek, farklılıklarına dikkat kesilip, taleplerini açık bir iletişim diliyle dinleyecek davranışlar sergilemezler (Gotsis ve Grimani, 2016). Bu sebeple net bir şekilde örgütsel çeşitlilik kavramına yakınlık duyduğunu söylemek mümkün değildir.

3.3. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeşitlilik İle İlişkisi

Liderlik kavramı geçmişten bugüne kadar üzerinde pek çok araştırma yapılan ancak hala yanına eklenen yeni kavramlar ile değişen ve gelişen bir yapıdadır. 1900'li yıllardan itibaren liderlik kavramı yönetim bilimlerinde kendine yer bulmuş ve topluluğun yönlendiricisi olarak görülmüştür. Lider, belirli davranışlar çerçevesinde amaç doğrultusunda topluluğu harekete geçiren kişi olarak bilinir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s. 182). Kurulan iletişimde lider, grubun davranışlarını ve inançlarını şekillendirir.

Chaudhry ve Javed tarafından 2012'de yapılan çalışmada lider, koyulmuş bir hedefin başarıya ulaşabilmesi için izleyenleri etkileyebilme, bir arada tutabilme, yönlendirebilme olarak ifade edilmiştir. Uysal (2016) ise örgütün amaç ve vizyonuna uygun olarak farklı sorumluluk düzeylerindeki çalışanları yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığı olarak tanımlamıştır. Rekabetin yoğun olduğu iş yaşamında avantaj sağlayabilmek, örgütü bir adım öteye geçirebilmek için lider temel bir avantaj olarak görülür. Bass'a göre lider, örgüt içerisinde başarıların ve başarısızlıkların en önemli etmenidir. Bu denli önemli bir yere sahip olan lider, her bir davranışıyla farklı bir sürecin başlangıcı ya da bitişini yapabilir.

Küreselleşme ve yeni teknolojik gelişmeler örgütleri çok kültürlü yapıyı oluşturmaya ve işgücünde çeşitliliğe yönlendirmiştir. Uluslararası pazarda yer bulabilmek ve müşteri portföyünü genişletmek, küresel örgüt haline gelmek isteyen her işletmenin bu konuya özellikle değinmeye başlamıştır. Küresel ölçekte hizmet vermeye başlayan her örgütün, müşterilerine uyum sağlayabilmek adına çeşitlilik olgusunu yapısına entegre etmenin avantaj sağlayacağını gözlemlemiştir. Fleury'a (1999) göre, çeşitlilik olgusu aynı sosyal sistem içerisinde yer alan topluluğun bireysel farklılıklarından oluşan karmaşık bir sistemi ifade etmektedir. Bu karmaşık sistemin örgüt yapısı ile entegre olabilmesi ve ortak bir amaç uğruna çalışabilmesi için de doğru yönetilmesi ve çalışan ve yöneten kısmın dengede kalabilmesi gerekmektedir. İşgücü çeşitliliğini en iyi yansıtan ülkelerden biri olan Amerika Birleşik Devletleri'nde 2005 yılında yapılan bir araştırmada etnik köken farklılıklarının nüfusun %28'ini oluşturduğunu, 2050 yılında ise bu oranının %50'ye çıkacağı öngörülmüştür. İşgücü çeşitliliği alanında yapılan araştırmalar, çeşitlilik eğitiminin, çeşitlilik yönetim sistemlerinin, çeşitlilik ikliminin teşvik edilmesinin ve liderliğinde çeşitlilik yönetiminin başarısına önemli katkıda bulunduğunu göstermiştir (Bebbington ve Özbilgin, 2013). Çeşitliliklerin her toplumda kendine has bir önem düzeyi, kabulü ve uygulamaları bulunmaktadır (Ince vd. 2015). Bu sebeple sürecin yönetimi de örgüte, örgütün yapısına, ülkenin çeşitlilik yönetimi politikasına göre değişiklik gösterebilmektedir. Alan yazında çeşitliliklerin yönetilmesi ve uygulanmasında üç temel yaklaşım sergilendiği ifade edilmektedir (Memduhoğlu, 2008, s. 27-29);

- Farklılıkların doğal karşılanması; Bu yaklaşımın benimsendiği örgütlerde çeşitlilikler iyi yönetildiği takdirde örgütsel zenginlik olarak görülmektedirler. Çünkü farklılığın benimsendiği örgütlerde çeşitli bakış açıları ve yaratıcı fikirler iş ve uygulamalar yansıtmaktadır.
- Farklılığı minimize ederek benzeştirme; Bu yaklaşımın benimsendiği örgütlerde çeşitlilik bir problem olarak anılır. Çeşitliliğin olduğu yer, çeşitli beklentilerin ve çeşitli taleplerin olduğu yerdir. Yapı içerisinde çatışmaların oluşması olasıdır, çünkü çalışanlar arası ya da yönetsel anlamda fikri kabul ettirme, benzeştirme faktörü ortaya çıkar.
- Farklılığı arttırma ve derinleştirme; Bu yaklaşım boyutu küresel ya da ulusal anlamda örgütsel güç mücadelelerinin bir çıktısıdır. Farklı olanın üzerinde güç

kurmak, elinde bulunan hammadde gibi herhangi bir kaynağa el koyarak üstünlük sağlamak eğilimi vardır. Farklı olanı yapıya katmak yerine dışlama, sömürme davranışları görülür.

Bu yaklaşımların uygulanmasında, devam ettirilmesinde etkin rol oynayan örgütlerde lider pozisyonundaki kişilerdir. Yönetim süreçlerinin ana faaliyetçisi lider, örgüt içerisinde benimsediği rol ile çeşitliliklerin nasıl yönetileceğini ve yönlendirileceğini belirler. Örneğin, lider kapsayıcı liderlik politikası benimsediği takdirde örgüt kültürünü ve çeşitliliği de olumlu yönde kullanabilecektir (Lasrado, 2020). İnsan sermayesindeki çeşitliliğin, örgüt içerisinde yönetimi oldukça kritik bir roldür. Bu rolün liderin sergilemiş olduğu tutum ve davranışa göre şekil alması olasıdır. Yıllar bazında yaşanan değişimler ve örgütsel yapının ve formun güncellenmesi ile liderlik teori ve yaklaşımları da değişime uğramıştır. Çünkü çeşitlilik açısından zengin olan örgütler çalışanlar arası çatışmaya eğilimlidir ve bu durum düşük görev performansına, artan devamsızlığa ve işten ayrılmaya eğilim göstermişlerdir (Linnehan ve Konrad, 1999). Chin, Desormeaux ve Sawyer (2016), yaptıkları çalışmada işgücünün daha çeşitli ve kapsayıcı hale gelmesiyle birlikte çeşitliliğin yönetilebilmesi için liderlik yaklaşımlarının değişmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Örgütlerde geleneksel liderlik yaklaşımları, çalışanlar üzerinde tatmin edici olmazken, modern liderlik yaklaşımları ile süreçlerin yönetimine başvurma gerekliliği duyulmaya başlanmıştır. Örneğin 1950'li yıllardan önce kullanılan liderin özellikler yaklaşımı, sadece liderin vasıflarına odaklanan, ekip ile lider etkileşimini, ortam koşullarını dikkate almadığından yetersiz kalmıştır (Tahiroğlu, 2004). Bu yaklaşımın, örgüt içerisinde olması durumunda çeşitliliklerin etkin yönetilmesi mümkün olmayacaktır. Modern yaklaşımlardan biri olan dönüşümcü (transformational) lider, geniş vizyon ve bakış açısı ile örgüt içerisinde çalışanların örgütsel hedeflere yönelik hareket etme konusunda katkı sağlar. Buna benzer olarak kapsayıcı lider de çalışanların örgüt hedeflerine katkıda bulunmalarına destek sağlamaktadır (Randel vd.,2018). Ancak iki liderlik tarzının ayrıldığı bir nokta bulunmaktadır. Kapsayıcı lider, çalışanların bireysel farklılıklarına odaklanabilme yetisine sahiptir. Bu sayede örgüt hedefleri konusunda çalışanları bir araya getirebilme, ortak paydada buluşabilme, yeniliğe, farklılığa açık olmasıyla yetkin bir liderlik becerisidir. Ancak dönüşümcü lider, doğası gereği kapsayıcı davranmayıp, motive etme, geliştirme ve değiştirmeye odaklıdır. Buna karşıt olarak

Kearny ve Gebert (2009) araştırmaları neticesinde, d n ş m c  liderliğin örgüt çeşitliliğini yönetme konusunda faydalı olabileceğini, ayrıca iş tatmini ve göreve katılımı yönetme stratejisini de daha iyi yönetebileceğini savunmuşlardır.

Modern liderlik modellerinden bir diğeride son yıllarda oldukça sık anılan otantik liderdir. Srivastava ve Dhar (2017), otantik liderin kapsayıcılığı beslediği ve buradan hareketle çeşitlilik konusunda çalışanlara şeffaf olduğunu ifade etmektedir. Otantik lider, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ile olumlu psikolojik kapasiteleri desteklemektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere otantik lider, çalışanların bireysel farklılıkları ve buradan doğan beklentilere, çalışanların özgünlüğüne izin vermeye odaklanmaktan çok, kendine dayalı bir yaklaşımdır. Örgüt içerisinde çeşitliliğin ılımlı bir politika ile yönetilmesinde etkin rol oynayabilecek bir diğer lider etik liderdir. Örgüt içerisinde bireysel farklılıklara sahip çalışanların kendi i lerinde kıyaslama ve karşılaştırmaya girme durumuna karşılık örgütsel adaletin etik boyutlarda sağlanması konusunda keskin sınırları olan bir liderlik biçimidir. Toplumlarda,  rg tlerde, devletlerde geçmişten beri süregelen ve yavaş yavaş ciddileşen ahlaki davranışlardan sapmalar etik değerleri egale etmektedir. Ahlaki tutum ve davranışlardan uzaklaşma, herkesi eş değer, eşit görme, adaletli davranma duygusundan uzaklaşmayı ortaya koymaktadır. Tam bu noktada etik lider, çalışanlar arası fark gözetmeksizin, eşit ve adaletli davranma i  güdüsüyle hareket etmektedir (Güney, 2015).

İş yaşamının stresli oluşu, grup içerisinden anlaşmazlık ve çatışmaların getirdiği moral bozukluğu, çalışanlarda maneviyat boyutunda ihtiyaçlara sebebiyet vermektedir. Çalışanların sahip olduğu farklılıklardan dolayı diğer çalışanlar tarafından dışlanması, fikir ve düşüncelerinin arka plana atılmasında kaynaklı işyeri maneviyatında ve bağlılığında eksilmeler olabilmektedir. Spiritüel lider ise, çalışanı güçlendirmeye, ekip içerisindeki çatışma ve anlaşmazlıklara son vererek uyumu yaratmaya odaklanmaktadır (Fry, 2003). Her bir çalışana kendisini özel hissettirerek psikolojik yönden tatmin etme, iyilik halini yaratma durumuyla örgütsel çeşitliliğe destek sağlamaktadır.

Spiritüel liderliğin, otantik lider ile de benzerlikleri olduğunu söylemek mümkündür. Spiritüel liderliğin temel koşullarından biri de otantik olabilme durumudur. Diğer bir deyişle düşünce ve tutumların birbiri ile uyum sağlaması olarak söylenebilmektedir. İki liderlik arasında konu bağlamında değerlendirme yapıldığında örgütsel çeşitlilik

bağlamında otantik liderliğin içselliği ön plana almasından kaynaklı oluşan bir farklılık mevcuttur. Karizmatik liderlik bir diğer modern liderlik teorilerinden birisidir. Ancak farklılıklara değer verme ve koruma konusunda eksiklikleri bulunmaktadır. Karizmatik liderlik, vizyon sahibi olmayı, insan ilişkilerini güçlendirmeyi önemsemektedir. Farklılıklara binaen örgüt içerisinde bireylerin motive edilmesi ile öne çıkmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin artması ve işletmeler içerisinde farklı kültürden, inanıştan, dilden ve dinden bireylerin bulunması ulusal ve uluslararası piyasalarda işletmenin faaliyetlerini oldukça etkileyebilmektedir. Bu etkilerin olumlu ya da olumsuz yönde olmasının bağlı olduğu en önemli ve birincil faktör çalışma gruplarının liderleridir. Çeşitliliklerin artması ve bu çeşitliliklerle işbirliği içerisinde olunması tüm unsurların doğru yönetilmesine bağlıdır. Farklı kültürleri ve çeşitlilikleri yapısında barındıran işletmelerin kültürel olarak değişip dönüşmesi de gerekmektedir. Bu değişim ve dönüşümlerin işletmeye entegre edilebilmesi, yönetim ekibi ve çalışan arasında yapıcı bir bağın kurulması liderlik görevini yerine getiren kişilerin beceri ve yetenekleri ile sağlanmaktadır. Liderlerin benimsediği liderlik tarzları da bu süreçlerin yürütülmesinde önem arz etmekte olup, gidişatı şekillendirmektedir. Dolayısıyla, liderlik tarzlarının ve becerilerinin örgütsel çeşitlilik konusunda yaratmış olduğu etki araştırılması gereken bir konu haline gelmiştir. Tez içerisinde liderlik tarzlarının örgüt içerisinde çeşitlilikler konusunda yarattığı etkiler ve yarattığı algılar sistematik derleme ile incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda liderlik tarzları, liderlerin çeşitliliği algılama biçimleri, çeşitliliği yönetebilme becerisi ve örgütsel çeşitliliğin örgüt içerisinde yarattığı etkiler incelenecektir. Bu inceleme ile liderlerin ekiplerinde olan çeşitliliğe sahip çalışanları nasıl yönlendirdiği ve yönlendirme ve yönetmesi ile nasıl algı yarattığı ve bu yarattığı algıların örgüt işleyişine ve faaliyetine nasıl etki ettiği sistematik derleme yöntemi ile şimdiye kadar yapılan incelemeler ve çalışmalar kapsamında değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Yöneticilerin algılanan liderlik tarzlarının örgütsel çeşitlilik uygulamaları üzerindeki etkisi bir araştırma yöntemi olan sistematik derleme ile incelenecektir. Dolayısıyla, araştırmada yapılan incelemenin yöntemiyle ilgili nitel araştırma metodolojisi demek mümkündür. Sistematik derleme, bilgilendirici ve mevcuttaki en doğru ve en iyi kanıtları bularak, değerlendirme ve sentezleme ile yapılan bir literatür taramasıdır (Dickson vd. 2014).

4.3. Sistemantik Derleme

Araştırma yöntemleri arasında en güçlü kanıt kalitesini sunan bu yöntem, belirlenen spesifik bir soruya benzer nitelikteki sorulara sahip araştırmaların sonuçlarını doğru bir şekilde sentezleyerek sunmaktadır (Moher vd. 2009). Diğer bir deyişle, çalışmaların sonuçlarını sentezleyerek araştırma sorusunu yanıtlayabilmek adına tüm kanıtları ortaya koyar. Bilimsel araştırma yöntemlerinden biri olan sistemantik derleme, araştırma esnasında uluslararası standardizasyonun sağlanabilmesi adına bir protokülün belirlenmesi ve tüm sürecin protokole uygun olarak gerçekleştirilmesi sistemantik derlemenin temel ve önemli bir bileşenidir (Chandler vd. 2019). Bu bağlamda uluslararası literatürde geliştirilen başlık, özet, giriş, yöntem, sonuç, tartışma ve diğer finansman gibi bilgilerin yer aldığı 7 bölüm ve toplamda 27 maddeden oluşan bir liste (Bknz. EK-1) ile araştırmanın seçim sürecini anlatan 4 aşamalı diyagramı içeren Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) kurallar düzeneğinin kullanılması önerilmektedir (Moher vd. 2009). Sistemantik derleme yönteminde PRISMA kuralının eşliğinde yürütülen araştırma, araştırmayı yapan kişiler tarafından sürecin şeffaf, yazılı ve eksiksiz rapor edilmesini sağlamaktadır. Ayrıyeten PRISMA' nın kullanıldığı çalışmalar, diğer araştırmacılar tarafından tekrarlanabilmesine, kontrol edilebilmesine olanak sağlamaktadır. Buradan yola çıkarak yüksek güvenilirliğe sahip, kalite düzeyi yüksek çalışmalar elde edilebileceğini de söylemek mümkündür (Cheung ve Vijayakumar, 2016). Sistemantik derleme yöntemi aracılığıyla bir araştırma toplamda 7 aşama ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu aşamalar sırasıyla; çalışmayı tanımlama, konuyla ilgili tarama yapma, kanıt kalitesinin değerlendirmeye alınması ve analiz edilmesi, kanıtların özetlenmesi, rapor edilmesi, konuyla ilgili tartışılması ve konunun sunulması şeklinde ifade edilmektedir. Araştırma konusuyla ilgili olarak seçilen anahtar kelimeler ile bir lietartür taraması yapılmaz. Literatür taraması uygun veri tabanları aracılığıyla gerçekleştirilmelidir (Stevens, 2001). Literatür taraması sonucunda toplanan veriler, çalışmaya dahil edilme ve hariç tutulma stratejilerine uygun olarak seçilmeli ve tasnif edilmelidir (Pedder vd. 2016). Son olarak da çalışmaya dahil edilen veriler araştırma sorusuna yanıt verebilecek olanlar ile sentezlenmelidir.

4.4. Sistemantik Derleme İçin Yapılan Planlama

Sistematiik derleme, derleme metodolojisi adı altında geleneksel (narrative) derleme ve meta analiz ile birlikte sınıflandırılmaktadır. Ancak sistematiik derleme, geleneksel derleme ve meta analiz yöntemlerine göre farklılık göstermektedir. Geleneksel derlemeler, genel anlamda tanımlayıcı yöntem eğilimindedir, literatürün sistematiik olarak incelenmesini içermediğı gibi çalışmaların genellikle alt kümelerini odak alır. Meta analiz ise sistematiik derlemeye dahil edilen tüm araştırma bulgularını birleştirmek adına kullanılan istatistiksel bir araştırma yöntemidir. Sistematiik derlemeler, belirlenmiş bir konuyla ilgili çalışmaları tanımlar, değerlendirir ve sentezler. Bu sayede konuyla ilgili önyargıları azaltarak, ayrıntılı, kapsamlı araştırma stratejisini temsil eder (Uman, 2011).

Sistematiik derlemede literatür tarama ve arama stratejisi, araştırmanın sorusu üzerine kurulu olduğı için sistematiik derleme sorusunu belirlemek ve arama stratejisini geliştirmek oldukça önem arz etmektedir. Sistematiik derleme araştırmalarında yayınlanmış veya yayınlanmamış çalışmaları aramak için en yaygın kullanılan arama stratejisi elektronik ortamda bibliyografik veri tabanları, dergilerin aranması, önceki çalışmalarda referans alınması ve içerik alanı profesyonelleri ile görüşülmesi gri literatür olarak adlandırılmaktadır (Rubin ve Parrish, 2008).

Yapılan araştırmanın ayrıntılı olmasından öte, kapsamlı olması beklenmektedir. Bu araştırma ise kapsamında elektronik veri tabanı Sage Publishing kullanılmıştır. Sage Publication, bağımsız bir Amerikan akademik yayın şirketidir. Yıl içerisinde 1.000'den fazla dergi yayını yapan işletme, sosyal bilimler, beşeri bilimler, teknoloji, tıp gibi alanlarda çalışmaları içeren online dergi platformudur. Web of Science tarafından 2019 yılında yayınlanan Dergi Atıf Raporuna göre Sage yayınlarının 627 dergisi JCR raporunda sıralama almıştır. Sıralama alan dergilerden 90 tanesi kategorilerde ilk on içerisine girmiştir. 192 dergisi ise ilk %30'luk dilim içerisinde, %53'lük kısmı ise yine kendi kategorileri arasında JCR raporlarında ilk %50'lik dilimde yer almaktadır. Bu dergiler incelendiğinde 126 dergi JCR raporlarında ilk %25'lik dilimde yer almaktadır. Sage dergilerinin 14 SSCI kategorisinde pazar yönetici ve yönlendirici dergi konumunda olduğı bilinmektedir. 2024 yılında 9 kategoride pazar lideri dergisi olarak görölmektedir. Bu alanlar, Eğitim, Psikoloji, Coğrafya, aile çalışmaları, sosyal hizmet olarak sıralanabilmektedir. İndirme ve atıflar konusunda ölçümleri mevcuttur. Akademik bir yayın şirketi olmasından kaynaklı araştırmacının disiplinine ve daha büyük topluluklara

katkısı olma yönünde iç görü ve bakış açıları sunar. Macmillian ile karşılaştırıldığında Sage Publishing daha akademik yayınlara öncelik vermektedir. Sage publication hakemli, orijinal araştırma ve inceleme makalelerini erişime sunmaktadır. Diğer yayın şirketlerine nazaran her makalenin yayınlanmasında araştırma yöntemlerini geçerlilik açısından değerlendirilmektedir. Araştırmaları dar bir disiplin içerisinde sınırlandırmadan, disiplinler arası bağlantıların da keşfedilmesine olanak tanımaktadır. Araştırmacı yazarlara sage journals online aracılığı ile araştırmaları kapsamında sürekli yayın formatı ve küresel dağıtım sunmaktadır. Makalenin profesyonel kopya düzenlemesi ve dizininde de kalite sunmaktadır. Dünyanın en önemli sosyal bilimler dergisi olma hedefi de bulunmaktadır. Sistematik derleme süresince Sage Publishing tarafından yayınlanan bir dergi olan International Journal of Cross Cultural Management kullanılmıştır. International Journal of Cross Cultural Management dergisinin bu araştırma kapsamında seçilmesinin başlıca sebebi kültürler arası yönetim alanını kapsayan bir dergi olmasıdır. Derginin yayın yaparken dikkate aldığı kategoriler sosyal bilimler, organizasyonel davranış ve insan kaynakları yönetimi, yönetim bilimleri şeklindedir. Bu sebeple araştırmanın başlıca konusu olan örgütsel çeşitlilik ve liderlik stilleri konusunda geniş bir makale dizini sunmaktadır. Özellikle kültürlerarası etkileşim ve iletişim ve ilgili disiplinlerarası yönetim sorunlarına çözüm sağlayacak farklı işletmelerde uygulama alanı içeren araştırmaları mevcuttur. Araştırma kapsamında kullanılan dergiye yönelik arama süreci aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4. Sistematik Derleme Arama Süreci

Dergi	Arama Kapsamı	Arama Formülü
➤ International Journal of Cross Cultural Management	Başlık ve Özet	- Leadership OR Leader - Leadership Styles - Workforce Diversity - Diversity Management - Organizational Diversity - Diversity Climate - Cultural Diversity

Bulunan kaynakların ulaşılabilirliği oldukça önemlidir. Bu noktada, elde edilen makaleler başlık ve yayın içeriğinde liderlik tarzları ve örgütsel çeşitlilik bağlamının olması ve bu sonuçların ulaşılabilir olması gerekmektedir. Toplanan kaynakların incelenmesi ve dahil edilme, hariç tutulma kriterleri sonrası veriler analiz edilmiştir.

4.5. Dahil Edilme ve Hariç Tutulma Kriterleri

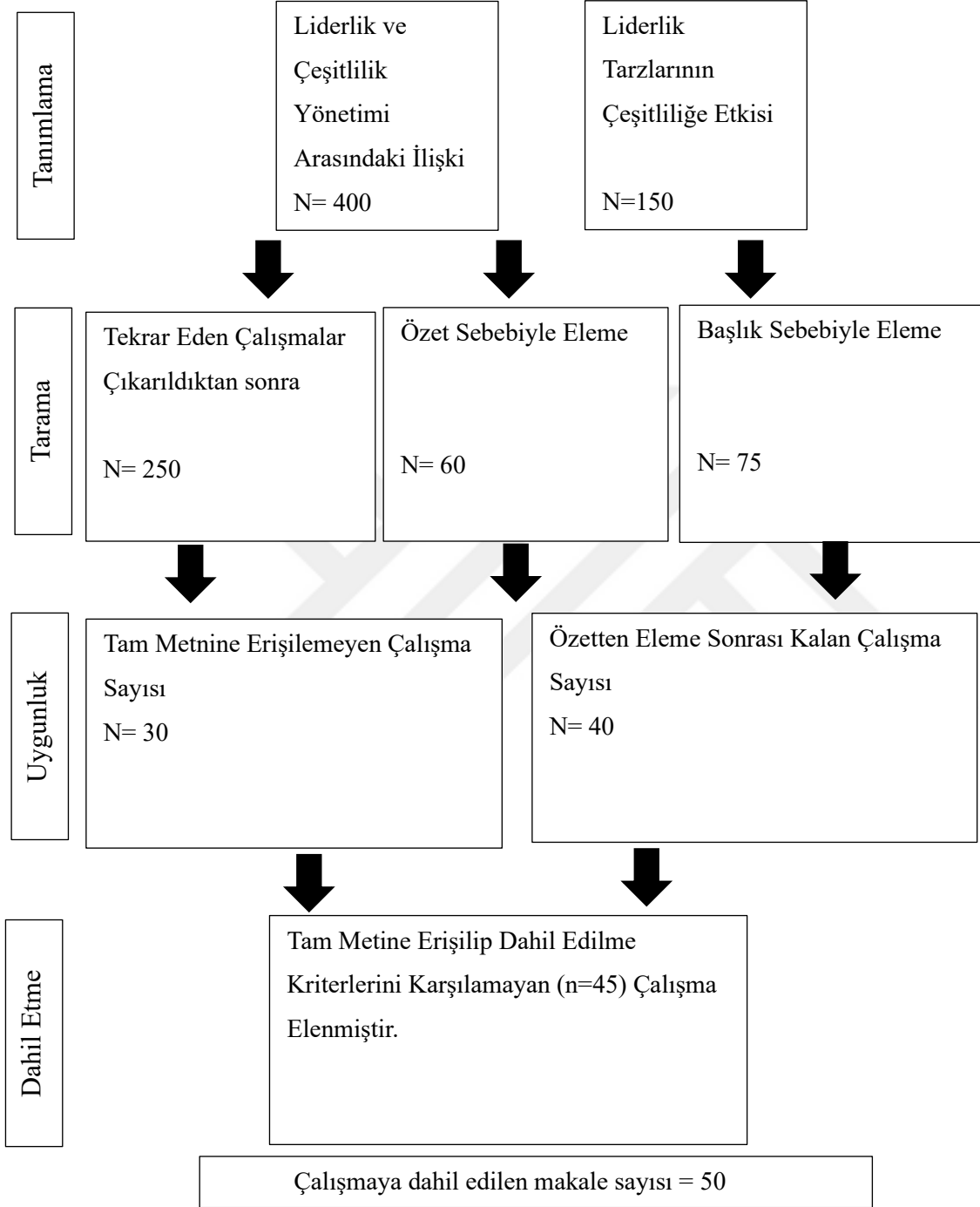
Dahil edilme ve hariç tutulma kriterleri araştırma amacına ve sorusunun bileşenlerine uygun olarak belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Dahil Edilme ve Hariç Tutulma Kriterleri

Dahil Edilme Kriterleri	Hariç Tutulma Kriterleri
Konusunda Liderlik Stilleri Bulunan Çalışmalar	Pilot Çalışmaları
Örgütsel Çeşitliği Tanımlayan Çalışmalar	Tam Metin Olarak Ulaşılamayan Çalışmalar
Araştırma Makalesi Olan ve İngilizce Dilinde Olan Çalışmalar	İngilizce Dilinde Olmayan

Çalışma kapsamında belirtilmiş olan arama stratejisi ile elde edilen (n=550) çalışmalardan dahil edilme ve hariç tutulma kriterleri kapsamında değerlendirme yapılmış olup, dahil edilme kriterlerine göre makalelerin başlık ve özet incelemesi bağımsız olarak yapılmıştır. Başlık ve özet incelemesi yapılarak tekrar eden çalışmalar Endnote X20'ye kayıt edilmiş olup, tekrarlayan çalışmalar (n=250) elenmiştir. Doğru verilerin çekilmesi ve bu verilerin sentezi, yapılan çalışmanın gücünü, geçerliliğini ve doğruluğunu ilgilendirmesi sebebiyle oldukça dikkat edilmesi gereken bir konudur. Veri ya da çalışma çıkartma, dahil etme konusundaki hatalar, çalışmanın sonucunu da etkileyebilmektedir. Yapılan değerlendirmeler kapsamında elde edilen 300 çalışma dahil edilme kriterlerine göre başlık (n=75) ve özet taraması (n=60) neticesinde elenmiş olup, kalan çalışmaların tam metinleri (n=40) indirilmiş ve incelenmiştir. Dahil edilme ve hariç tutulma kriterleri dışında kalan (n=45) ve tam metinlerine erişilemeyen (n=30) çalışmalar elenmiştir. Tarama sonucunda elde edilen 550 çalışma, sistematik derlemeye dahil edilen 50 çalışmaya nasıl indirgendiğini gösteren akış diyagramı (PRISMA 2009 Akış Diyagramı) şekilde gösterilmiştir

Şekil 7. PRISMA Akış Diyagramı



4.6. Araştırma Soruları

Çalışma kapsamında literatür taraması ve incelemeye alınan araştırmalar neticesinde cevap alınması beklenen ana araştırma sorusu ise şu şekildedir;

- Örgütlerde liderlerin benimsemiş olduğu liderlik tarzlarının örgütsel çeşitlilik algısı ve uygulamaları üzerinde etkili midir?

Ana araştırma sorusunun alt sorusu olarak ise;

- Hangi liderlik tarzları örgütsel çeşitlilik yönetimini etkilemektedir?

4.7. Araştırmanın Kısıtları

Nitel araştırmalarda rastlanılan temel kısıtlamalar bu araştırma için de geçerli olup, bilhassa ele alınan konunun araştırılması için kullanılan yöntem, araştırmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Buna ek olarak makalelerin kalitelerini değerlendirme konusunda herhangi bir kontrol listesi kullanılmamış olmakta araştırma kısıtlarından biridir. Ancak araştırma kapsamında listeye dahil edilen makalelerin indekslerde taranmış olması, belirlenmiş olan kriterlerin görece katı olmasından kaynaklı bu kısıtlılığını ortadan kaldıracağı düşünülmektedir.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Örgüt bünyesindeki yöneticilerin benimsediği liderlik tarzlarının örgütsel çeşitlilik bağlamında incelenerek etkilerinin araştırıldığı makalelerden 50 tanesi analiz edildi. Analiz sırasında elde edilen bulguların öz halleri Tablo 6.'da, içerdiği araştırmaların detayları ise Tablo 7.'de verildiği gibidir.

Tablo 6. İncelenen Makalelerin Özeti

Sıra	Yazar	Makale	Yıl / Dergi	Ülke	Örneklem / Yöntem	Liderlik Stili / Çeşitlilik Unsuru
1	Camila A. Alire	Diversity and Leadership	2008 /Sage Publication	İngiltere	Lider / -Nitel, -İçerik analizi	Karizmatik- Vizyoner Lider / İrk-Etnik Köken Çeşitliği
2	Shireen Wei Yuin Chua Paresha Sinha Peter YT Sun	Making sense of cultural diversity's complexity: Addressing an emerging challenge for leadership	2023 / International Journal of Cross Cultural Management	Yeni Zelanda	Lider / -Nitel -Kavramsal Çerçeve Boyutunda İnceleme, - Literatür Taraması	Stratejik Lider Tüm Çeşitlilikler
3	Marianne Coleman	Leadership and Diversity	2012 / International Journal of Cross Cultural Management	İngiltere	Lider / -Nitel -Sistematik İnceleme	Eğitim Liderliği/ Tüm çeşitlilikler
4	Henry Inegbedion Eze Sunday Abiola Asaleye	Managing Diversity for Organizational Efficiency	2020 / Sage Publication	Nijerya	178 Katılımcı / -Nicel -Anket -Yapısal Denklem Modellemesi	Lider/ Kültür Çeşitlilikleri
5	Mari Teigen Arnfinn H. Midtboen Rune Karlsen	Elites on Equality: Room for Gender Balance and Ethnic Diversity in Leadership Positions	2023 / Sage Publication	Norveç	1351 Katılımcı / -Nitel -Yarı Yapılandırılmış Görüşme	Lider/Tüm Çeşitlilikler
6	Francis Cheung Dannii Y. Yeung	Employees' Perception of Leadership Styles and Successful	2018 / Sage Publication	Çin	350 Katılımcı -Nicel -Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüşümcü Lider/Tüm Çeşitlilikler

	Anise M. S.Wu	Aging in the Workplace			-Doğrulayıcı Faktör Analizi	
7	Meghna Sabharwal	Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance	2014/ Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	815 Katılımcı -Nicel -Anket -Regresyon Analizi	Kapsayıcı Lider/Tüm Çeşitlilikler
8	Ida Selvarani	Leadership Styles and Orientation of Sales Managers in Insurance Sector	2011/ Sage Publication	Hindistan	60 Satış Müdür -Nicel -Anket -Likert Puanlama Yöntemi	Lider/Tüm Çeşitlilikler
9	Jacky Lumby	Conceptualizing Diversity and Leadership	2006 / Educational Management Administration & Leadership	İngiltere	2000 Çalışan / -Nicel -Vaka Çalışması -Anket	Genel Liderlik/ Etnik Köken, Cinsiyet, Engellilik Farklılığı
10	Quinetta M. Roberson Hyeon Jeong Park	Examining the Link Between Diversity and Firm Performance The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity	2007/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	200 Firma -Nicel -Anket -Regresyon Analizi	Lider / Etnik Köken Çeşitliliği
11	Harvey A. Rude Phyllis E. Paolucci-Whitcomb Susan Comerford	Ethical Leadership: Supporting Human Rights and Diversity in Rural Communities	2005 / Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Kırsal Kesimde Yaşayan Bir Topluluk / -Nitel -Literatür Taraması - Kavramsal Analiz	Etik Liderlik / Tüm Çeşitlilikler

12	Victoria Showunmi Doyin Atewologun Diane Bebbington	Ethnic, gender and class intersections in British women's leadership experience	2015 / Educational Management Administration & Leadership	İngiltere	130 Kadın Lider / -Nitel -Görüşme Yöntemi -Durum Analizi	Lider / Etnik Köken, Cinsiyet Çeşitliliği
13	Eddy S. Ng Greg J. Sears Kara A. Arnold	Who Does Diversity Better? The Role of Servant Leaders in Promoting Diversity Management Across Public and Private Sector Organizations	2024 / Sage Publication	Kanada	151 Kanadalı Yönetici -Nicel -Anket -Korelasyon Analizi	Hizmetkar Lider / Tüm Çeşitlilikler
14	Tanachia Ashikali Sandra Groeneveld Ben Kuipers	The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams	2021 / Sage Publication	Hollanda	293 Ekip Üyesi / -Nicel -Anket -Faktör Analizi	Kapsayıcı Lider / Etnik Köken Farklılıkları
15	Lawrence Houston Maria Kraimer Pauline Schilpzand	The Motivation to Be Inclusive: Understanding How Diversity Self-Efficacy Impacts Leader Effectiveness in Racially Diverse Workgroups	2023 / Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	101 Grup Lideri - 1470 Sağlık Çalışanı / -Nicel -Anket -Korelasyon Analizi	Kapsayıcı Lider / Etnik Köken Farklılığı
16	Luis L. Martins	Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the	2020 / Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	101 Grup Lideri - 135 Ekip Lideri / -Nitel -Kavramsal İnceleme	Stratejik Lider / Tüm Çeşitlilikler

		Diversity Dividend			-Literatür Taraması	
17	Loes Meeussen Sabine Otten Karen Phalet	Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning	2014 / Sage Publication	Belçika	33 Öğrenci Çalışma Grubu ve Liderleri / -Nicel -Anket -Çoklu Korelasyon Analizi	Lider / Tüm Çeşitlilikler
18	Tanachia Ashikali Sandra Groeneveld	Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture	2013 /Sage Publication	Hollanda	10.976 Hollandalı Kamu Çalışanı / -Nicel -Anket -Yapısal Denklem Modellemesi	Dönüşümcü Lider / Tüm Çeşitlilikler
19	Dan van Knippenberg Wendy P. van Ginkel	A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership	2021/ Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Lider / -Nitel -SistematiK İnceleme	Kapsayıcı Lider /Tüm Çeşitlilikler
20	Peng Wang Joseph C. Rode Kan Shi Zhengxue Luo Wenjing Chen	A Workgroup Climate Perspective on the Relationships Among Transformational Leadership,	2013/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	31 Ekipte Çalışan 172 kişi / -Nicel -Anket -Korelasyon Analizi	Dönüşümcü Lider / Tüm Çeşitlilikler

		Workgroup Diversity and Employee Creativity				
21	Cynthia M. Sims	The Diversity Intelligent Servant Leader: Developing Leaders to Meet the Needs of a Diverse Workforce	2018/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Lider -Nitel -Kavramsal İnceleme -Literatür Taraması	Hizmetkar Lider/Tüm Çeşitlilik
22	Nitin Sankar Pillai Poonam Arora	Exploring the Landscape of Diversity Climate Research as a Means of Promoting Diversity, Equity, Inclusion, and Belongingness for Academic and Organizational Progress	2024/Sage Publication	Hindistan	Lider / -Nitel -Sistematik İnceleme	Lider/Tüm Çeşitlilikler
23	Elizabeth Leo Len Barton	Inclusion, Diversity and Leadership	2006/Sage Publication	İngiltere	Lider / -Nitel -Kavramsal Çerçeve Boyutunda İnceleme, -Literatür Taraması	Lider/Tüm Çeşitlilikler
24	Kevin S. Groves Ann E. Feyerhem	Leader Cultural Intelligence in Context: Texting the Moderating Effects of Team Cultural Diversity	2011/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	99 Lider ve 321 Çalışan -Nicel -Anket	Lider/Kültür Çeşitliliği

		on Leader and Team Performance			-Regresyon Analizi	
25	Sunaina Kuknor Shubhasheesh Bhattacharya Sonali Bhattacharya Bhuvanesh Kumar Sharma	Organizational Inclusion and OCB (Organizational Citizenship Behavior) : The Moderating Role of Inclusive Leadership	2023/Sage Publication	Hindistan	352 Çalışan -Nicel -Anket -Yapısal Eşitlik Modellemesi	Kapsayıcı Lider/Tüm Çeşitlilikler
26	Muhammad Yasir Rabia Imran Muhammad Kashif Irshad Noor Azmi Mohamad Muhammad Muddassar Khan	Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-profit Organizations	2016/Sage Publication	Malezya	204 Katılımcı -Nicel -Anket -Yapısal Eşitlik Modellemesi	Dönüşümcü Liderlik, İşlemsel Liderlik/Tüm Çeşitlilikler
27	Claretha Hughes	Conclusion: Diversity Intelligence as a Core of Diversity Training and Leadership Development	2018/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Lider / -Nitel -Kavramsal Çerçeve Boyutunda İnceleme, -Literatür Taraması	Lider/Tüm Çeşitlilikler
28	Seval Gündemir John F. Dovidio Astrid C. Homan Carsten K. W. De Dreu	The Impact of Organizational Diversity Policies on Minority Employees' Leadership Self-Perceptions and Goals	2017/Sage Publication		-Nicel -Anket -İki Faktörlü Varyans Analizi	Lider/İrk Etnik Çeşitlilikler

29	Frouke M. De Poel Janka I. Stoker Karen I. Van der Zee	Leadership and Organizational Tenure Diversity as Determinants of Project Team Effectiveness	2014/Sage Publication	Hollanda	34 Proje Ekibi / -Nicel -Anket -Güvenirlilik Analizi -Faktör Analizi	Dönüşümcü Lider/Görev Süresi Çeşitliliği
30	Debaró Huyler Lourdes Gomez Tonette S. Rocco Maria S. Plakhotnik	Leading Different Generational Cohorts in the Workplace: Focus on Situational and Inclusive Leadership	2024/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Lider, Farklı Kuşak Çalışanları / -Nitel, -İçerik analizi	Kapsayıcı Lider/Yaş Çeşitliliği
31	Quinetta M. Roberson Jamie L. Perry	Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis	2021/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	27 Lider/ -Nitel -İçerik Analizi	Kapsayıcı Lider/Tüm Çeşitlilikler
32	Saeedeh Shafiee Kristensen Sara Shafiee	Diversity and Team Learning in Intraorganizational Project Teams: The Mediating Role of Shared Leadership	2024/Sage Publication	Danimarka	183 Çalışan/ -Nicel -Anket -Çoklu Korelasyon Analizi	Paylaşımçı Lider/Tüm Çeşitlilikler
33	Biyun Hu Soojung Han Crystal M. Harold Lauren D'Innocenzo Soojin Lee	When Differentiated Empowering Leadership Hurts Team Performance: The Roles of Information Sharing and Tenure Diversity	2024/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	74 Ekip ve Liderleri / -Nicel -Anket -Faktör Analizi	Güçlendirilmiş Lider/Görev Süresi ve Bilgi Paylaşımı Çeşitliliği

34	Mary K. Feeney Leonor Camarena	Gender, Race and Diversity Values Among Local Government Leaders	2019/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	2.500 Yönetici / -Nicel -Anket -Faktör Analizi	Lider/Cinsiyet Çeşitliliği
35	Salomon A. Guajardo	Workforce Diversity: An Application of Diversity and Integration Indices to Small Agencies	2013/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Lider/ Nicel -Yapısal Eşitlik Modeli	Lider/Tüm Çeşitlilikler
36	Jolanta Aritz Robyn C. Walker	Leadership Styles in Multicultural Groups: Americans and East Asians Working Together	2014/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	146 Katılımcı/ -Nicel -Anket -Regresyon Analizi	Lider/Tüm Çeşitlilikler
37	Bernardo M. Ferdman	Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism	2017/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Lider / -Nitel, -İçerik analizi	Kapsayıcı Lider/Tüm Çeşitlilikler
38	Sophie Offringa Sandra Groeneveld	Are Leadership Preferences Gendered? A Conjoint Analysis of Employee Preferences for Manager Characteristics in Male and Female Dominated Public Sub-Sectors in the Netherlands	2024/Sage Publication	Hollanda	2.757 Kamu Çalışanı/ -Nicel -Anket -T-Test	Dönüşümcü Lider/Tüm Çeşitlilikler

39	Tho Alang Pauline Stanton Mark Rose	Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclusive Leadership in Public Sector Organizations2	2022/Sage Publication	Avustralya	Üç Kamu Kuruluşunda Çalışan 31 Katılımcı/ -Nitel -Görüşme Yöntemi -Durum Analizi	Kapsayıcı Lider/Tüm Çeşitlilikler
40	Helen M. Gunter	Educational Leadership and the Challenge of Diversity	2006/Sage Publication	İngiltere	Kamu Sektörü Çalışanları/ -Nitel -Literatür Taraması	Eğitim Lideri / Etnik Köken Çeşitliliği
41	Christopher Fredette Patricia Bradshaw Heather Krause	From Diversity to Inclusion: A Multimethod Study of Diverse Governing Groups	2015/Sage Publication	Kanada	825 Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş/ -Nitel -Literatür Taraması	Kapsayıcı Lider/Tüm Çeşitlilikler
42	Astrid C. Homan Gerben A. Van Kleef	Managing Team Conscientiousness Diversity: The Role of Leader Emotion- Regulation Knowledge	2022/Sage Publication	Hollanda	90 Katılımcı / -Nicel -Regresyon Analizi	Lider/Tüm Çeşitlilikler
43	Katja Raithel Daan Van Knippenberg Daan Stam	Team Leadership and Team Cultural Diversity: The Moderating Effects of Leader Cultural Background and Leader Team Tenure	2021 / Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	336 Çalışan 66 Yönetici - 277 Çalışan / -Nicel -Anket -Regresyon Analizi	Lider / Etnik Köken, Cinsiyet Farklılığı

44	Astrid C. Homan Lindred L. Greer	Considering Diversity: The Positive Effects of Considerate Leadership in Diverse Teams	2013/Sage Publication	Hollanda	139 Katılımcı/ -Nicel -Anket -Faktör Analizi -Regresyon Analizi	Dönüşümcü Lider/Tüm Çeşitlilikler
45	Hannes Leroy Claudia Buengeler Marlies Veestraeten Meir Shemla Inga J. Hoeber	Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs	2021/Sage Publication	Hollanda	622 Çalışan/ -Nicel -Anket -Faktör Analizi	Lider/Tüm Çeşitlilikler
46	Marcus M. Stewart Olenda E. Johnson	Leader-Member Exchange as a Moderator of the Relationship Between Work Group Diversity and Team Performance	2009/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	224 Katılımcı/ -Nicel -Anket -Faktör Analizi -Korelasyon Analizi	Lider/Tüm Çeşitlilikler
47	Toby Marshall Egan	Creativity in the Context of Team Diversity: Team Leader Perspectives	2005/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	13 Yönetici -Nitel -Görüşme Yöntemi -Durum Analizi	Lider/Tüm Çeşitlilikler
48	Anne E. Mullin Imogen R. Coe Everton A. Gooden	Inclusion, Diversity, Equity and Accessibility: From Organizational Responsibility to	2021/Sage Publication	Kanada	Lider / -Nitel, -İçerik analizi	Kapsayıcı Lider/İrk Etnik Çeşitlilikler

		Leadership Competency				
49	Eddy S. W. Ng	Why Organizations Choose to Manage Diversity? Toward a Leadership-Based Theoretical Framework	2008/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Lider/ -Nitel, -Literatür Taraması	Lider/Tüm Çeşitlilikler
50	Angela D. Carter	Diversity Intelligent Leadership Coaching in Practice	2023/Sage Publication	Amerika Birleşik Devletleri	Lider/ -Nitel, -Literatür Taraması	Lider/Tüm Çeşitlilikler

Tablo 7. İncelenen Makalelerin Bulguları

Sıra	Makale Adı	Bulgular
1	Diversity and Leadership	Lider ve Çeşitlilik kavramları gözden geçirilmiş olup, çeşitliliğin liderlik üzerinde etkisi incelenirken, çeşitliliğin eğitim liderliğini nasıl etkilediği ve cinsiyet faktörünün de bu konudaki etkisi ele alınmıştır.
2	Making sense of cultural diversity's complexity: Addressing an emerging challenge for leadership	Araştırmada, işletmede çeşitliliğin artması, organizasyonel yönetim yaklaşımlarının çözüm getirmede ve liderliğin bu konumda önemli bir role sahip olduğunu ifade etmektedir. Kavramsal çerçevede liderlik için üç boyut incelenmiş ve liderin yaklaşımı, liderin hesap verebilirliği, çeşitlilik yönetiminde liderlik odağı olarak belirlenmiştir.
3	Leadership and Diversity	Araştırma çeşitlilik ve liderliği ele almaktadır. Kütüphane liderliğinde azınlık ve etnik farklılıklar nedeniyle yeterli desteğin alınmaması araştırılmaktadır.
4	Managing Diversity for Organizational Efficiency	Nijerya'da dokuz uluslararası işletmeden 178 katılımcı ile kültürel çeşitliliğin örgütsel verimliliği ne derece etkilediği ve liderin bu durumdaki konumu ele alınmıştır.

5	Elites on Equality: Room for Gender Balance and Ethnic Diversity in Leadership Positions	Norveçte gerçekleştirilen araştırmada elit pozisyonlardaki 1351 lider ve yöneticiler içerisinde cinsiyet dengesizliği ve etnik çeşitliliğin eksikliği konu alınmıştır.
6	Employees' Perception of Leadership Styles and Successful Aging in the Workplace	Hong Kong'da 350 yaşlı çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada dönüşümsel liderliğin, başarılı yaşlanma boyutlarıyla olumlu ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik, çalışanların merak ve motivasyonunu arttırarak çeşitliliğe ve yeniliğe açık olmasını sağlamıştır.
7	Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance	Araştırma Teksas'da kamu yöneticileri arasında yapılmış olup, 815 çalışandan 198 anketi cevaplanmış olup, çeşitlilik yönetiminde kapsayıcı liderlik stili örgütsel performans ile doğru orantılı olup, güçlü bir işgücü yaratmaktadır.
8	Leadership Styles and Orientation of Sales Managers in Insurance Sector	Sigorta şirketinde görevli 60 satış yöneticisine gönderilen anket ile araştırma gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar likert puanlama yöntemi ile analiz yapılmıştır. Araştırmaya katılanlar 36-45 yaş arası (%33,3) ve %90'ı erkek olarak belirlenmiştir. Genel bir liderlik stili benimsenmiş olup,

		performansı arttırdığı belirlenmiştir. Çeşitlilikler, liderin doğru davranışı çerçevesinde şekillenmiştir.
9	Conceptualizing Diversity and Leadership	Araştırma kapsamında liderliğin gelişimi ve liderliğin çeşitlilik ile ilişkisi araştırılmış olup, 2000 çalışan üzerinde bir anket gerçekleştirilmiştir. İngiltere’de Öğrenme ve Beceriler sektöründe 10 kuruluştan veriler elde edilmiştir.
10	Examining the Link Between Diversity and Firm Performance The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity	Çeşitliliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi ve lider-ırk çeşitliliği ilişkisinin işletmenin finansal süreçlerine nasıl etki ettiği araştırılmış olup, 100 firma araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmaya dahil edilen firmalar Fortune dergisinin Siyahlar, Asyalılar ve yerli Amerikalılar’ı ifade edenler olarak seçilmiştir.
11	Ethical Leadership: Supporting Human Rights and Diversity in Rural Communities	Etik liderliğin yarattığı etki Amerika’nın kırsal bir bölgesinde okullarda insan hakkı ve çeşitlilik konusunda incelenmiştir. Etik liderlik ve dönüşümcü liderlik bağlamında değerlendirme yapılmış olup, hem lider hem de toplulukta çeşitliliğe karşı motivasyon ve ahlak seviyesinin birbiriyle ilişkisi ölçümlenmiş ve olumlu ilişkiye ulaşılmıştır.

12	Ethnic, Gender and Class Intersections in British Women's Leadership Experience	Çeşitli etnik kökene sahip İngiliz kadınlarından oluşan 130 kadın lider örnekleme ile liderlik deneyiminden cinsiyet ve etnik kökenin nasıl ilişkilendirildiği araştırılmıştır. Çok çeşitli sektörden kadın liderler ile odak grup görüşmeler yapılmıştır.
13	Who Does Diversity Better? The Role of Servant Leaders in Promoting Diversity Management Across Public and Private Sector Organizations	151 Kanadalı yönetici ile hizmetkar liderliğin örgütsel uygulama ve çeşitlilikler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Hizmetkar liderlik ve örgütsel uygulamaların kapsayıcılığı doğrudan ilişkili sonucuna varılmıştır. Örnekleme anket kullanılmış olup, yanıtlayanların %70,2 si kadın yöneticiden oluşmuştur.
14	The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams	Hollanda bakanlık ve belediye ekiplerinden 293 kişiyle gerçekleştirilen çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılarak kapsayıcı liderliğin etnik çeşitliliğe etkisinin olumlu olduğunu ortaya koymuştur.
15	The Motivation to Be Inclusive: Understanding How Diversity Self-Efficacy Impacts Leader Effectiveness in Racially Diverse Workgroups	101 ekip lideri ve 1470 sağlık profesyoneli ile gerçekleştirilen çalışmada liderlerin kapsayıcı liderlik tarzı ile çeşitlilik öz yeterlilik inançları, çalışanların lider etkinliğini değerlendirmesinde olumlu bir etki göstermiştir. Hiyerarşik

		doğrusal modelleme ile hipotezler test edilmiştir.
16	Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the Diversity Dividend	Araştırma çeşitlilik ve kapsayıcılığın daha net anlaşılabilmesi konusunda, liderlerin çeşitliliğe odaklanması gerektiğini savunmuştur. Bu konuda 101 grup lideri ve 135 ekip liderinin stratejik liderlik tarzından yararlanarak işletme içerisindeki çeşitliliğin anlamlandırılmasını ortaya koymuştur.
17	Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning	Belçika'nın Brüksel şehrinde 33 öğrenci çalışma grubu ve liderlerine anket uygulanmıştır. Anket sonucu SPSS'te analiz edilmiş olup, liderlerin çeşitlilik algılarının, çalışanların perspektifinde iş süreçlerini etkilediği ortaya çıkmıştır. Anket sonucuna göre liderlerin renk körlüğü, farklı azınlıktan çalışanların ilişki çatışmasına girmesini ortaya koymuştur.
18	Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture	Çalışma kamu kuruluşunda çalışan 10.976 Hollandalı çalışanın çeşitlilik yönetimiyle aralarındaki bağlantıyı, dönüştürücü liderlik ve kapsayıcı örgüt kültürü üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Sonuca göre çeşitlilik yönetimi, kapsayıcılığı ve çalışanların bağlılığını olumlu etkilediği

		gözlemlenmiştir. Dönüşümcü liderliği benimseyen yönetici ise çeşitliliği destekleyeceğinden sonuçlara pozitif katkı sağlayacağı öngörülmüştür.
19	A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership	Kapsayıcı liderlik ve çeşitlilik yönetiminin hem kapsayıcı hem de çeşitlilik unsurlarından gelen yenilik ve motivasyon sinerjisini çalışanlar ile nasıl bütünleştireceği incelenmiştir. Sistematik derleme üzerinden çalışılmış olup, nitel bir araştırmadan oluşmaktadır.
20	A Workgroup Climate Perspective on the Relationships Among Transformational Leadership, Workgroup Diversity and Employee Creativity	Araştırma kapsamında 31 ekipte çalışan 172 kişinin yaratıcılığı üzerindeki hem dönüşümcü liderin hem de çalışma ekibi ikliminin etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Sonuca göre dönüşümcü liderliğin baskın olduğu ekip içerisinde ekiplerin daha inovatif, yaratıcılığı daha yüksek olarak gözlemlenmiştir. Veriler sağlık, bilgi teknolojileri, otomobil, elektronik sektörleri temsil eden dokuz Çin işletmesinden toplanmıştır.
21	The Diversity Intelligent Servant Leader: Developing Leaders to Meet the Needs of a Diverse Workforce	Araştırma literatür araştırması olarak yapılmıştır. Liderin sahip olduğu hizmetkar liderlik tarzı çalışanlara odaklıdır. Güçlendirici, sosyal sorumluluk gösteren liderler olarak

		bilinirler. Çeşitlilik zekası ve hizmetkar liderliğin birleştiği noktada kişisel önyargılar geride kalır, çalışan yararına hareket ederek, farklı olanların ilgi ve düşüncelerini kabul eder.
22	Exploring the Landscape of Diversity Climate Research as a Means of Promoting Diversity, Equity, Inclusion, and Belongingness for Academic and Organizational Progress	Hindistan çerçevesinde çeşitlilik ikliminin örgütsel bağlılık, liderlik, ilişki çatışması ve ayrımcılık konusunda değerlendirilmesini ele alan bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sistematik derleme bağlamında yapılmış olup, nitel bir çalışmadır. Araştırmaya göre Hindistan bölgesinde çeşitlilik iklimi daha derinlemesine araştırılması gerekmektedir. Çünkü, batının aksine daha fazla çeşitlilik boyutu barındırmaktadır.
23	Inclusion, Diversity and Leadership	Büyük bir kent ortaokulunun vaka çalışmasından yola çıkarak kavramsal çerçeve boyutunda literatür taraması yapılmış bir araştırmadır. Kapsayıcı bir iklim benimseme yolunda verilen mücadelede kıdemli liderliği incelemiştir. Kıdemli liderliğin, öğretmenler ve öğrenciler nezdinde kapsayıcılığın etkisinin sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamıştır.
24	Leader Cultural Intelligence in Context: Texting the	99 farklı kültürelliğe sahip lider ve 321 çalışanından alınan

	Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance	veriler ışığında lider çeşitlilik zekasının, çalışma gruplarının etnik farklılığı ile nasıl eşleştiği ve lider performansı ile grup performansının ne kadar karakterize olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma anket yönetimi ile yapılmış olup, ankete katılan katılımcıların Latin Amerikalı, Filipinli, Ermeni, Asyalı, Meksikalı oldukları tespit edilmiştir. Çalışma sonucuna göre kadın liderlerin çalışanlar tarafından her iki performans çıktısında da erkek liderlere göre daha olumlu değerlendirildiği görülmüştür. Duygusal zeka ve kültürel zeka birbiri ile pozitif olarak etkileşimde olduğu tespit edilmiştir.
25	Organizational Inclusion and OCB (Organizational Citizenship Behavior) : The Moderating Role of Inclusive Leadership	Hindistan’da 47 farklı bilgi teknoloji şirketinde çalışan 352 katılımcı ile anket üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir. İşletmedeki kapsayıcılık uygulamalarının örgütsel çalışma davranışı üzerinde etkisi araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada analiz yapısal eşitlik modellemesi ile yapılmış olup, örgütsel kapsayıcılığı gösteren liderin, örgütsel çalışan davranışı ile pozitif ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.

26	Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-profit Organizations	Dönüşümsel, işlemsel ve serbest liderlik tarzlarının çalışanların değişim kapasite ve becerisine olan güveni ölçümlemeyi amaçlayan bir araştırma yapılmıştır. Anket yönetimi kullanılmış olup, liderler, koordinatörler, sosyal organizatörler olmak üzere 250 katılımcıya anket gönderilmiş ve 204 yanıt alınmıştır. Sonuca göre, dönüşümcü liderliğin, çalışanlar arasında güveni pozitif etkilediği, işlemsel liderlikte ise anlamsız bir ilişki bulunduğu, serbest liderlik tarzında ise negatif etki bulunduğu tespit edilmiştir. Sonuç aynı zamanda çalışan güveninin liderlik tarzları ile örgütsel değişim beceri ve kapasitesi arasında aracılık rolünde olduğu gözlemlenmiştir.
27	Conclusion: Diversity Intelligence as a Core of Diversity Training and Leadership Development	Araştırma kavramsal çerçeve boyutunda literatür tarama yöntemi ile yapılmıştır. Liderliğin gelişip desteklenmesinde işletme içerisindeki eğitim, gelişim ve kariyer yönetim stratejileri önem taşımaktadır.
28	The Impact of Organizational Diversity Policies on Minority Employees' Leadership Self-Perceptions and Goals	Amerika’da resmi çeşitlilik yönetimi politikalarının farklılığa sahip çalışanlarda liderlik öz algılarını nasıl

		etkilediği iki farklı çalışmada incelenmiştir. Toplamda 281 katılımcı ile anket yöntemiyle veri akışı sağlanmıştır.
29	Leadership and Organizational Tenure Diversity as Determinants of Project Team Effectiveness	Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve bunun sadece ekip içerisinde görev çeşitliliklerinin olduğu ekiplerde geçerli olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada uluslararası faaliyet gösteren 160.000 çalışanı olan bir firmanın 34 proje ekibiyle anket gerçekleştirilmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup, faktör analizi yapılmıştır.
30	Leading Different Generational Cohorts in the Workplace: Focus on Situational and Inclusive Leadership	Araştırma kapsamında beş farklı kuşak grubunun işgücünde yarattığı farklılıklar, çalışma şekillerini, değer farklılıklarını, beklentilerini ve dünya görüşlerini tanımlayan nitel bir çalışma yapılmıştır. Makale her kuşak grubunun özelliklerini ve motivasyonlarını tanımlarken, kapsayıcı liderlik tarzının da bu konudaki yerini ve önemini açıklar.
31	Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis	Çeşitlilik ve liderlik konusunda kapsayıcı liderliğin araştırmaya katılım sağlayan 27 lider tarafından nasıl yönetildiği, algılandığı incelenmiştir.

		Araştırma kapsamında anket yöntemi kullanılmış olup, 27 liderden veriler alınmıştır. 27'i liderin %70'ini kadınlar, %90'nını beyazlar oluşturmuştur. Araştırma devamında manuel içerik analizi yapılmış olup, kapsayıcı liderlik boyutlarını ve davranışlarını keşfetmek için desen kodlama prosedürlerine uygun olarak açık uçlu sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir.
32	Diversity and Team Learning in Intraorganizational Project Teams: The Mediating Role of Shared Leadership	Danimarka'da bir şirkette görev alan 183 katılımcıdan alınan veriler ışığında yapılmıştır. Çeşitlilik ile paylaşımcı liderlik aracılığıyla grup öğreniminin ilişkisinin anlamlı olduğu analiz edilmiştir.
33	When Differentiated Empowering Leadership Hurts Team Performance: The Roles of Information Sharing and Tenure Diversity	74 Ekip lideri ve çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında güçlendirilmiş liderliğin çalışanları güçlendirdiği ancak tek düze güçlendirdiğinde farklı sonuçlar çıkabileceği analiz edilmiştir. Çalışma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup, korelasyon analizi kullanılmıştır.
34	Gender, Race and Diversity Values Among Local Government Leaders	Amerika'da nüfusu 25.000 ile 250.000 arasında değişen 500 şehirdeki 2.500 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır.

		Araştırma liderlerin kuruluşlarının çeşitliliğe verdiği değerle ilgili algılarında departman başkanı, belediye başkanı ve toplumun kimliğiyle nasıl ilişkisi olduğunu içermektedir.
35	Workforce Diversity: An Application of Diversity and Integration Indices to Small Agencies	Küçük işgücüne sahip departmanlarda üç farklı çeşitlilik endeksinin uygulanması ve veri toplamının çeşitlilik puanlarını ve yapılan çıkarımları nasıl etkilediğini değerlendirme yapmak üzere yapılmış bir çalışmadır.
36	Leadership Styles in Multicultural Groups: Americans and East Asians Working Together	Amerika ve Doğu Asya kültürlerinden katılımcıların grup üyeleri etkileşimini farklı liderlik stillerinin nasıl etkilediğine dair yapılmış bir çalışmadır. Çalışma 146 katılımcı ile anket yöntemiyle yapılmıştır. Katılımcılar, Güney Kaliforniya’da özel bir üniversitede işletme okumuş ve en az 2 yıllık iş deneyimi olan kişilerden oluşmaktadır.
37	Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism	Araştırma kapsamında kapsayıcılığın üç temel paradoksu ele alınmıştır, içerik analizi şeklinde yapılan çalışma her paradoksun farklı yönetim yaklaşımları olduğunu ifade etmiştir.

38	Are Leadership Preferences Gendered? A Conjoint Analysis of Employee Preferences for Manager Characteristics in Male and Female Dominated Public Sub-Sectors in the Netherlands	Çalışma 2.757 Hollandalı kamu sektörü çalışanları ile yapılmıştır. Cinsiyet, özellikler ve liderlik stilleri hakkındaki inançların, lider tercihlerindeki etkisi araştırılmış olup, anket ile veriler elde edilmiştir. Sonuca bakıldığında, işlemsel ve dönüşümcü liderliğe yönelik tercihlerin örgütsel bağlamın cinsiyet kompozisyonu ile ilişkili olduğu bulunmuştur.
39	Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclusive Leadership in Public Sector Organizations	Araştırma kapsamında üç kamu sektörü kuruluşunda yapılmış derinlemesine yüz yüze görüşmeler ve saha çalışma notları ile işyerlerinin kapsayıcı liderliğin algısına etkisi araştırılmıştır. Ve sonuçlara göre kapsayıcı liderlik davranışında işe alım, eğitim ve gelişim, karar alma rollerinde destekleyici ve aidiyet sağlayıcı etkileri görülmüştür.
40	Educational Leadership and the Challenge of Diversity	Araştırma kapsamında eğitim liderliğinin çeşitlilik kapsamında etkileri kamu sektörü çalışanları dahil olmak üzere araştırılmış olup, nitel bir çalışma elde edilmiştir. Eğitim liderliği, üretici ve sosyal ilişkilerle ilgilenirken, iş tanımları ve ekibin çalışanlarının başkalarının öğrenmesi konusunda nasıl

		bağlantı kurabildiğini de takip etmektedir.
41	From Diversity to Inclusion: A Multimethod Study of Diverse Governing Groups	Araştırmada kar amacı gütmeyen kuruluştaki yönetim kurulları bağlamında çeşitlilik ve kapsayıcı liderlik dinamikleri çalışılmıştır. Toplamda 825 kuruluş ile iletişime geçilmiş olup, anket yapılmıştır. Araştırmada hem nitel hem de nicel yöntem kullanılmış olup, sonuca göre kapsayıcılık hem yönetim kurulları hem de çeşitlilik sahibi çalışanlar için önem arz etmektedir. Karmaşık ilişkilerin çözülmesinde kapsayıcılık yol gösterici konumdadır.
42	Managing Team Conscientiousness Diversity: The Role of Leader Emotion-Regulation Knowledge	Araştırma iki ayrı çalışmadan meydana gelmekte olup, 1. Çalışmada 90 katılımcıdan anket verileri toplanmış olup, 2. Çalışmada araştırma konusunun kavramlarından olan vicdan çeşitliliğinin ekip performansı ile etkisinin oluşturduğu ilişki araştırılmıştır.
43	Team Leadership and Team Cultural Diversity: The Moderating Effects of Leader Cultural Background and Leader Team Tenure	Araştırma kapsamında liderlerin kültürel geçmişleri ve ekip görev süreleri tanımlanmıştır. Grubun çeşitliliğinin ekibin performansı üzerindeki etkisinin uzun bir görev süresine ait liderde daha olumlu olduğu öngörülmüştür. Araştırmada çok

		uluslu bir şirketin 36 ekibinden 336 katılımcı katılım sağlamıştır.
44	Considering Diversity: The Positive Effects of Considerate Leadership in Diverse Teams	Araştırmada çeşitli ekiplerde lider değerlendirmesinin rolü incelenmiştir. Üç çalışmada yapılan araştırma, heterojen ve homojen ekip çalışanlarının liderlik tercihlerini kapsamıştır. Sonuca göre, çeşitlilik sahibi ekipte çalışan çalışanlar, homojen bir ekipte çalışanlara göre düşünceli liderliğin daha çok tercih edildiği belirlenmiştir.
45	Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs	Araştırma Hollanda'da gerçekleştirilmiş olup, toplamda 622 katılımcının ankete katılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında liderlerin ekiplerindeki çalışanların sahip olduğu farklılıklarının takım yaratıcılığıyla nasıl beslendiğini ve kapsayıcı liderliğin ekibin katılım duygularını nasıl başlatacağı irdelenmiştir. Sonuca bakıldığında, kapsayıcılığın benimsendiği liderlikte katılım ve yaratıcılık konusunda olumlu duyguların çalışanlarda yüksek olduğu saptanmıştır.
46	Leader-Member Exchange as a Moderator of the Relationship	Çalışma, çeşitlilik ve ekip performansı arasındaki ilişkinin moderatörü olan lider-üye

	Between Work Group Diversity and Team Performance	değişimini araştırmıştır. 224 üst düzey subayın katıldığı anket ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, lider-üye değişiminde ekibin cinsiyet çeşitliliğiyle bir etkileşimi olduğu, bundan dolayı daha fazla cinsiyet çeşitliliği olan ekiplerde lider-üye değişiminin farklılaştığını, toplam lider-üye değişimi yüksek olduğunda ekibin performansı ile pozitif ilişki kurduğu gözlemlenmiştir.
47	Creativity in the Context of Team Diversity: Team Leader Perspectives	Keşifsel bu çalışmanın amacı yaratıcı ekip süreçlerinde ekip üyesi çeşitliliğinin rolünü ayrıntılı araştırmaktır. Çalışmada 13 ekip lideri ile derinlemesine açık uçlu telefon görüşmeleri yapılarak nitel ve temel bir yaklaşım yapılmıştır. Seçilen liderler konu hakkında deneyimli liderlerden seçilmiştir. Çalışma sonucu, görüşme sorularına göre altı bölümde özetlenmiş ve raporlanmıştır. Her bölümle ilişkili temel temalar tanımlanmış ve tartışılmıştır. Raporlanan görüşmeler, işletmelerde kreatif fikirlerin nasıl üretildiğine dair bir genelleme yapmıştır.
48	Inclusion, Diversity, Equity and Accessibility: From	Çalışma kapsamında sağlık kuruluşlarında çalışanların

	Organizational Responsibility to Leadership Competency	kapsayıcılık, çeşitlilik, eşitlik ve erişebilirlik yaklaşımlarının liderlik yeterliliğinde ne anlama geldiğini ve kalıcı değişimlerin bu bağlamda nasıl elde edilebileceği araştırılmıştır. Araştırma nitel bir yaklaşım ile gerçekleştirilmiş olup, içerik analizi yapılmıştır.
49	Why Organizations Choose to Manage Diversity? Toward a Leadership-Based Theoretical Framework	Araştırma kapsamında liderin sahip olduğu demografik özellikler ve kişisel faktörlerinin bir işletmenin çeşitliliğini yönetme konusunda stratejik yönelimi ile aradaki aracılık rolünü belirleme üzerine çalışılmıştır. Çalışma nitel bir yaklaşım ile sürdürülmüş olup, literatür araştırması yapılmıştır. Araştırma neticesinde değişen demografik özellikler ve çalışan göçünün olması, işletmeleri istihdam çeşitliliği konusunda çalışmaya teşvik etmektedir. Ancak araştırmaya göre, lider desteğinin olmadığı durumlarda eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem programları sürdürülmesi yetersiz olabilmektedir.
50	Diversity Intelligent Leadership Coaching in Practice	Araştırma literatür taraması şeklinde yapılmış olup, belirlenen soruna, çözüm aranması amaçlanmıştır. Liderlik geliştirme ve çeşitlilik zekası kavramlarının ana

		hatlarıyla bilinmesi ve örgütsel gelişim kapsamında en uygun lider çeşitlilik programının uygulanması önerilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, çeşitlilik zekasının liderlik yetkinliklerinde olması, koçluk etkinliğini arttırmakta olup, kapsayıcı liderliği teşvik eder.
--	--	--

4.8.1. Araştırma Makalelerinin Örneklem ve Yöntem Açısından Karşılaştırması

Ele alınan 50 makalenin örnekleminde liderlik tarz ve çeşitlilik yönetimi bağlamında incelenirken araştırmalarda liderlik algıları, çalışan gruplarının algıları göz önüne alınmıştır. Buradan hareketle anketler ve görüşmeler liderler, çalışan grupları, yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar kendi içerisinde karşılaştırıldığında literatür taramaları, içerik analizleri, kavramsal çerçeve boyutunda incelemeler yapıldığı görülmüştür. Nitel araştırmalardan biri olan 19. Makale Dan Van Knippenberg ve Wendy P. Van Ginkel tarafından yapılan çalışmada kapsayıcı liderliğin çeşitlilik yönetimi bakımından yenilik ve motivasyon açısından bütünleştirici enerjisi araştırılmıştır. Bu araştırmaya benzer bir araştırma da 39. Makale Tho Alang Pauline ve Stanton Mark Rose tarafından üç kamu sektörü kuruluşunda gerçekleştirilmiş ve çalışanların kapsayıcı liderlik algılama biçiminin işe alım, eğitim, karar alma rollerinde nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Araştırma bulgularında her ikisi de nitel bir yaklaşım benimsemiş ve kapsayıcı liderliğin çeşitlilik bağlamında çalışanlara yol gösterici, destekleyici ve bağlayıcı etkilere yol açarak, olumlu tepkileri ortaya koymuştur. Nicel araştırmalara bakıldığında 7. Makale Meghna Sabharwal tarafından yapılan araştırmada Teksas'da 815 katılımcı ile anket yapılmış olup, çalışanlardan veriler toplanmış ve kapsayıcı liderlik anlamında örgütsel performans etkisinin olumlu olduğu ortaya koyulmuştur. Nitel araştırmaları destekler nitelikte olan bu çalışma, somut verilere dayandırılmıştır.

Makalelerde dönüşümcü liderlik ve çeşitlilik bağlamında da birçok birbirini destekler çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi 6. Makale Francis Cheung, Danni Y. Yeung ve Anise M. S. Wu tarafından yapılmış nicel araştırmada Çin'in Hong Kong şehrinde 350 yaşlı çalışan ile yapılan ankette dönüşümcü liderliğin yaş çeşitliliği konusunda olumlu davranışlara yol açtığı, kreatif fikir ve düşüncelerin daha çok ortaya çıktığı ve motivasyonu arttırdığı ortaya koyulmuştur. Yine bu çalışmaya benzer bir çalışma 38. Makale Sophie Offringa ve Sandra Groeneveld tarafından yapılmıştır. Çalışma Hollanda'da 2.757 kamu çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiş ve çalışanların cinsiyet çeşitliliği ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Araştırma anket verileri ile yapılmış olup, nicel bir yaklaşımı benimsemiştir. Benzer bir çalışma 29. Makalede Frouke M. De Poel, Janka I. Stoker ve Karen I. Van Der Zee tarafından uluslararası faaliyet gösteren 16.000 çalışanı olan 34 ekip lideri ile anket yapılarak dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık bağlamında ilişkisini araştırmak üzere yapılmıştır. Araştırmada olumlu ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, Makalelerin benzer yöntemler aracılığıyla liderlik tarzları ve çeşitlilik yönetimi ilişkisini incelemeyi amaçladığı görülmüştür. En çok anket yönteminin kullanılması ve büyük çalışma gruplarının hedeflenmesi, çeşitliliğin en çok görülebileceği olası işletmeleri işaret etmektedir.

4.8.2. İncelenen Makalelerin Araştırma Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Çalışmaya dahil edilen makalelerin araştırmacıları, liderlik tarzlarının örgütsel çeşitliliğe etkisini araştırırken 21 kez nitel (%42), 29 kez nicel (%58) araştırma yöntemleri kullanıldığı görülmüştür. Çalışmaya dahil edilen 24 makalede (%33) veri toplama aracı olarak anketin kullanıldığı, 4 makalede (%5) ise nitel yöntem olarak yarı yapılandırılmış görüşme, 8 makalede (%11) literatür tarama, 5 makalede (%7) içerik analizi, 3 makalede ise (%4) sistematik derleme yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tarzlarının örgüt içerisindeki yansıması ve çeşitlilik uygulamalarını ne düzeyde etkilediğini görebilmek ve açıklayabilmek adına nicel yöntemler aracılığıyla sayısal programlar üzerinden analiz yapmak daha nesnel sonuçlar ortaya koyacaktır.

İncelenen çalışmalar kapsamında 7 makalede (%10) regresyon analizi, liderlik tarzlarının örgütsel çeşitliliğe, işgücü çeşitliliğine etkisi ve algısını ölçebilmek için kullanıldığı saptanmıştır. Regresyon analizinin alt basamağı olarak da çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkiyi ve etki düzeylerini açıklayabilmek adına 6 makalede (%8) korelasyon analizleri yapılmıştır. Bir diğer kullanılan analiz türü ise faktör analizi olup 8 makalede (%11) kullanıldığı tespit edilmiş olup, t-testi de (%1) kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

4.8.3. Makalelerin Anahtar Kelime ve Araştırma Sektörüne İlişkin

Bulgular

İncelenen çalışmalarda kullanılan anahtar kelimeler göz önüne alındığında, çoğunlukla ‘Leadership’, ‘Leader Styles’, ‘Leadership Approaches’, ‘ Diversity Management’, ‘Workforce Diversity’, ‘Diversity Climate’, ‘Cultural Diversity’ ve ‘Organizational Diversity’ anahtar kelimelerinin kullanıldığı görülmüştür. Bu anahtar kelimeler dışında sektörel ya da ülkesel olarak farklı anahtar kelimelerinde kullanıldığına rastlanılmıştır.

Çalışmaya dahil edilen araştırmaların yürütüldüğü sektörlerle bakıldığında, liderlik tarzlarının çeşitliliğe etkisinin farklılık gösterdiği ve ülkeye göre sektöre göre farklı sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu araştırmaya dahil edilen araştırmalara göre ise çoğunlukla özel sektörde yer alan hizmet (%14,5), üretim (%5,7) gibi faaliyet gösteren işletmelerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunun dışında kamu kuruluşları (%3) ve kar amacı gütmeyen bazı yardım kuruluşları da (%2) bulunmaktadır. Özel sektör işletmelerde işgücü çeşitliliği, liderlik stillerinin dikkate alınması daha bir önem arz etmektedir. Özellikle bu çalışmada da görüldüğü gibi çoğunlukla demografik anlamda çeşitliliğin yoğun olduğu ülkeler de bu duruma rastlamamak mümkün değildir. Çünkü, işletme yöneticileri tarafından da bilinir ki, işletmelerin girdi çıktıları, performansal oranları ve gidişatını etkileyebilecek düzeyde etki sağlayabilecek ilişkiden bahsedilmektedir.

4.8.4. İncelenen Makalelerin Genel Özellikleri

Sistematik derlemeye dahil edilen çalışmaların tamamı 2000-2025 yılları arasında kapsamaktadır. Makalelerin veri toplama zamanları dikkate alındığında, yapılan araştırmanın yayın yılı dahilinde verilerin toplandığı bilgisi elde edilmiştir. 2005 (n=2)

(%6), 2008 (n=2) (%6), 2011 (n=2) (%6), 2015 (n=2) (%6), 2017 (n=2) (%6), 2020 (n=2) (%6) ve 2022 (n=2) (%6) yıllarında eşit çalışmaya rastlanılmış olup, 2021 (n=6) (%19), 2023 (n=5) (%16) ve 2024 (n=6) (%19) yılları arasında konuya olan dikkatin biraz daha yoğunlaştığını söylemek mümkündür.

Çalışmalar; Amerika Birleşik Devletleri'nde 23 (%46), Hollanda 7 (%14), İngiltere 6 (%12), Kanada 3 (%6), Hindistan 3 (%6), Avustralya 1 (%2), Belçika 1 (%2), Çin 1 (%2), Danimarka 1 (%2), Malezya 1 (%2), Nijerya 1 (%2), Norveç 1 (%2) ve Yeni Zelanda 1 (%2) olmak üzere 13 farklı ülkede yapılmış olup, en yoğun çalışmaların yapıldığı bölge olarak Amerika Birleşik Devletleri ilk sırada yer almaktadır. Farklılık yönetiminin doğduğu, ilk ayrımcılığın yapıldığı ve ilk protestolar karşısında yasal düzenlemelerin yapıldığı bölge olduğu düşünüldüğünde çıkan sonuç beklenen bir durumu ortaya koymaktadır. Hollanda'da Amerika'yı takip ederek ikinci en çok çalışmanın yapıldığı ülke olarak göze çarpmaktadır. Hollanda'nın araştırmalara konu olmasındaki en büyük sebeplerden biri de kültürel olarak farklılıklara açık, çeşitlilikleri kabul eden, iş yaşamında esnek olup, katı hiyerarşi kurallarından uzak olması gösterilebilmektedir.

Araştırmalarda cinsiyet, etnik köken, ırk farklılıklarının ön planda konu edilmiş olduğu raporlara yansımıştır. Showunmi vd. (2015) yaptığı çalışmada hem kamu hem de özel sektör bağlamında kurumsal dinamiklerin, genel anlamda toplumun inanç ve görüşlerinden meydana geldiğini ve varolan gerginlikleri de birebir yansıttığını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle, örgütsel hiyerarşilerde cinsiyet, ırk ve etnik köken bağlamında sınıflandırmalar en çok dikkat çeken unsurlar olarak rapor edilmektedir. Liderlik tarzlarında ise kapsayıcı liderlik en çok bahsedilen liderlik tarzı olarak ön plana çıkmıştır. Meng ve Neill (2021), kapsayıcı liderlik davranışının sergilendiği takdirde, işletmelerin politika ve uygulamalarında sözden öte eyleme geçerek ılımlı ve olumlu bir çeşitlilik iklimi oluşturulabileceğini savunmuştur. Yine çalışmadan çıkan sonuca göre, işgücünde bireysel farklılıklara önem verildiği takdirde ve örgütün ana faaliyetlerine dahil edildiğinde, işletmenin genel anlamdaki etkinliği kapsayıcı liderlik ile iyileştirilebilir (Meng ve Neill, 2021).

4.8.5. Liderlik tarzları ve Örgütsel Çeşitlilik İlişkisine Ait Bulgular

Bu başlık altında da incelenen makaleler kapsamında hangi liderlik tarzları ile hangi çeşitlilik unsurlarının ilişkisine ait bulgular bulunduğu ve nasıl etki yarattığı

incelenmiştir. Agrawal vd. (2024) yapılandırılmış görüşme yöntemiyle yaptıkları çalışma sonucunda, kapsayıcı liderliğin çeşitlilik süreçlerini desteklediği, bu yöndeki politikaları ön plana aldığı, stratejik yönetim süreçleri kapsamında da örgütsel çeşitliliğin önemli bir kurum kültürü haline geldiğini raporlamışlardır. Carmeli vd. (2010) kapsayıcı liderlik konusundaki temel varsayımı, psikolojik anlamda güven duyma hissine katkıda bulunduğudur. Yine önceki araştırmalar, olumlu bir çeşitlilik politikası güdüldüğü takdirde kapsayıcı liderliğin, etnik azınlıklar ve kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerine olumlu etkide bulunacağı doğrulanmıştır (Mckay vd., 2007).

McCallaghan vd. (2019) ise dönüşümcü liderlik tarzını Güney Afrika konumunda çeşitlilik iklimine etkisini incelemişlerdir. Güney Afrika'nın toplumsal süreçlerine bakıldığında, bir geçiş sürecinde olması sebebiyle örgütsel çeşitlilik ile ilgili olarak liderlerin benimsediği liderlik tarzlarının incelenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre, Güney Afrika yöneticileri kültürlerarası liderliğin, çalışanlar üzerindeki etkilerine karşın zorluklar ile karşı karşıya kalmıştır. Bu sebeple benimsenen liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik tarzının yarattığı etkiler bilimsel açıdanda incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel çeşitlilik bağlamında olumlu algılar yarattığı rapor edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkelerin ekonomileri onu oluşturan alt birimlerden meydana gelmektedir. Bu alt birimlerin temelinde tüm üretim faktörleri ve insan sermayesi faktörü bulunmaktadır. İş yaşamına bakıldığında bu temelde yöneten, yönetilen ve maddi/manevi psikolojik ortam bulunmaktadır. Kurumun yönetim anlayışı, tüm örgüt yapısına egemen olmakta olup, işletmenin önemli bir fonksiyonu olarak görülmektedir.

Günümüzde hızlı gelişim gösteren teknoloji, örgütlerin sıçrayış göstererek dış pazarlara açılması, ülkeler arası göçlerin sık yaşanması sebebiyle farklı kimlikteki insanların çalışma hayatına dahil olması, artan nüfus ve sosyal/ekonomik ilişkiler, iletişimi de daha karmaşık hale getirmektedir. Bu faktörlerin yarattığı farklılıklar ve çalışanların sahip olduğu farklılıklar da göz önüne alındığında süreçlerin olgunlukla yürütülmesi önem arz etmektedir. Çeşitlilikleri etkin bir şekilde yönetebilen örgütler, çalışanlarının verimini yükseltmekle kalmayıp, iş tatmini ve işe bağlılıklarını da arttırmaktadır. Etkin yönetebilme becerisi liderlerin kabiliyetine, benimsediği bakış açısına ve yaklaşımına bağlıdır. Bugüne kadar yapılan çalışmalara bakıldığında genel anlamda liderliğin ve liderlik tarzlarının örgüt bağlılığını, performansı ve örgüt kültürünü nasıl etkilediğiyle ilgili ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Oysa ki; günümüzün yönetim politikaları içerisinde yer alan çeşitlilikler yönetimi, örgütün yapısında var olan farklılıkların yaratabileceği büyük etkilerin işaretidir. Ve bu farklılıkların yönetilmesi de benimsenen liderlik yaklaşımı çerçevesinde farklı etkilere sebebiyet verebilmektedir. Eğer ki lider, farklı insan sermayesinin sahip olduğu tecrübe ve değerleri dikkate alabilirse ve bu farklılıkları örgütün lehine kullanabilirse, örgüt performansı da eş değer oranda artacaktır. Çeşitlilik unsurlarının faydalarından yararlanıyor olmak, tüm çalışanları farklı bakış açılarını tanımaya, zayıf ve güçlü yönlerini keşfedebilmeye ve bu yönleri geliştirebilmeye katkı sağlarken, eleştirel bakış açılarını da kabul edebilme becerisini güçlendirmeyi sağlamaktadır (Kahn, 1990; Thomas ve Ely, 1996).

Bu çalışmanın amacı; liderlerin benimsediği yaklaşımların örgütsel çeşitlilik üzerinde ne kadar etkili olabildiğini ve örgütsel süreci nasıl şekillendireceğini nitel bir yöntem ile araştırmaktır.

Araştırma kapsamında ele alınacak ve araştırmaya konu olacak makale analizi yapılırken, liderlik tarzlarının çalışan üzerindeki etkisi, farklılık unsurlarının işletme tarafından ele

alınış biçimi anlamında çalışmaların geçmişe nazaran arttığı gözlemlenmiştir. Bu konumdaki en büyük etkinin yönetim stratejilerinde liderin benimsediği yönetim tarzının öneminin anlaşılması, küreselleşmenin ve dış piyasaya açılma mecburiyetinin getirdiği farklılıklara sahip çalışanların işletme yapılarında daha çok yer almaya başlamasının gösterilmesi yanlış olmayacaktır.

Liderlik tarzları ve örgütsel çeşitlilik arasındaki ilişkisel bağ, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde temel bir anahtar olarak görülmelidir. Yapılan bu çalışma neticesinde de modern liderlik yaklaşımlarından kapsayıcı liderliğin çalışanlar tarafından algılanış biçimi ve bu liderlik yaklaşımı benimseyen liderin bakış açısına bakıldığında çeşitliliği yönetebilen en iyi yaklaşımlardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların aidiyet duygularının gelişerek, psikolojik olarak rahatlayacağı bir ortamın sağlanması, göstereceği iş performansını da etkilemektedir (Carmeli vd., 2019).

İncelenen makaleler kapsamında dönüşümcü liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı, stratejik liderlik tarzı düzeneğine bakıldığında çalışanın güçlendirilmesi ve verimliliğinin genel olarak arttırılmasına odaklanılırken, çeşitlilik bağlamında faktörler göz önüne alınmamaktadır (Chua, Sinha ve Sun, 2008). Araştırma boyunca bahsedilen tüm liderlik tarzları kendi içerisinde başarı sağlayan, performansı yükselten yaklaşımlardır. Bryne ve Bradley (2007)'de bu konuda benzer bir araştırma yapmış olup, etkin liderliğin sağlanabilmesi ve doğru koşullarda kullanılması rekabet avantajlarında koruyucu ve işletmenin hedefleri konusunda performansı destekleyen önemli bir faktör olarak vurgulamışlardır.

Araştırmaya konu olan 50 makalenin 21'inde genel bir liderlik tarzından bahsedilmiştir. Herhangi bir tarz ile bağdaştırılmayan lider, her yönden örgüt hedef ve amaçlarına bağlayıcı olmalı, bu sırada çalışanın ihtiyaçlarını da görmezden gelmemeli olarak ifade edilmiştir (Chen vd., 2007).

Coleman (2012)'da yaptığı araştırma kapsamında, etkili bir liderlik yaklaşımı sürdürebilmek için çalışanların görüş ve değerleri dikkate alınarak, süreçlere dahil edilerek, farklılıkların yarattığı avantajları liderlerin kullanması gerektiğini vurgulamıştır. Lider sahip olduğu yaklaşımların da ötesinde çeşitlilik kültürü ve örgüt kültürünün bağlamını anlayabilmeli ve bağdaştırabilmelidir (Alon vd., 2016). Liderin anlayışı, örgüt içerisindeki herkesin sahip olduğu farklılıklar ile gelişebilmesini ve örgütü de

geliştirebilmesini sağlamalıdır. Thomas'a göre (1991), çeşitliliklerin yönetimi 'Tüm çalışanlar için geçerliliği olan bir ortam yaratabilmek amacıyla sürdürülen kapsamlı bir yönetim sürecidir.' Bu noktadan hareketle, çeşitliliği bir değer olarak kabul edebilmek ve algılayabilmek örgütün liderine bağlıdır (Reichenberg, 2001). Benimsediği liderlik yaklaşımı dönüşümcü liderlik olan bir liderin bu değeri anlayabilmesi ve süreci yönetebilmesi yeterli düzeyde olmayabilir. 8 makalede dönüşümcü liderliğin çalışan çeşitliliklerinin yönetilmesi konusunda etkilerinin olumlu olduğundan bahsedilmiştir. Dönüşümcü liderlik, işletme açısından ortak bir vizyon ve hedef vurgulamakta olup, ekip içerisindeki çalışanları entelektüel olarak teşvik eden, aynı zamanda güçlendiren ve yüksek motivasyonla birlikte yüksek performans standartları oluşturan etkileri olduğu öne sürülmüştür (Avolio vd.,1999). Makale içerisinde tam da bunu destekleyen bir görüş Shin ve Zhou (2007) tarafından gelmiştir. Onlara göre, takım yaratıcılığı ve çeşitliliğinde dönüşümcü liderliğin olumlu ve yüksek performansları ortaya çıkarmıştır. Ancak, Rafferty ve Griffin' e göre (2004), örgütün vizyonu, dönüşümü ve çalışanların düşünce ve değerlerini değiştirme dönüştürme stratejisi nedeniyle farklılıkları yeterli düzeyde algılamayıp, yarar sağlayıcı etki sağlayamama durumu vardır. Shin ve Zhou'nun araştırma raporuna benzer bir çalışma da 2009 yılında Kearney ve Gebert tarafından yapılmış ve takım çeşitlilik ve yaratıcılığını ortaya koyma konusunda dönüşümcü lider hakkında olumlu ilişkisel bir anlam bulunmuştur. Çalışmaya göre, çeşitli milli görüşe sahip çalışanı olan ekiplerde dönüşümcü liderin oldukça başarılı olduğu kabul edilmiştir. Makalede ayrıca işlemsel liderliğe de değinilmiş olup, dönüşümcü liderlik ile karşılaştırma yapılmıştır. İşlemci lider, daha bürokratik ve otoriteye bağlı ilerlerken, çalışanların davranışlarını ve tepkilerini değiştirebilmek için ödül ceza sistemini kullanmaktadır. Diğer yandan dönüşümcü lider ise ilham verici, motivasyon odaklı ve yüksek ideallere sahip bir yapı oluşturma hedefindedir. Buradan hareketle daha güven duyulan lider profili çizdiğini söylemek mümkündür (Conger vd., 2000; Jung ve Avolio, 2000).

Araştırmanın bir diğer en çok tekrarlanan liderlik tarzı ise 12 ayrı makalede işlenmiş olan kapsayıcı liderliktir. Kapsayıcı liderliğin benimsendiği bir işletmede ekip çeşitliliği de olumlu etkilenecek, olumlu sonuçlar ve performanslar sergilemekte olduğunu Guillaume vd., 2017 yılında yaptıkları çalışma ile ortaya koymuşlardır. Linnehan ve Konrad (1999)

kapsayıcı liderlik alanında yaptıkları çalışma sonucunda, kapsayıcı liderliğin lider ve örgütler tarafından göz ardı edilen tarihsel bağlamda dışlanmış etnik azınlıklar, cinsiyet farklılıkları için süreçlerin iyileştirilmesi ve örgütlerin çeşitlilik yönetimi girişimlerine teşviki konusunda katkı sağlayan odak noktası bir liderlik yaklaşımı haline gelmiş olduğu savunmuşlardır. Kapsayıcı liderlik ve çeşitlilik hakkında 2021 yılında Ashikalı vd., tarafından ele alınan makalede etnik ve kültürel açıdan çeşitli çalışanlar ile kapsayıcı iklim sağlayan liderin arasındaki ilişkinin olumlu olduğu ifade edilmiş olup, kapsayıcı liderin olumlu çalışan çeşitliliğini desteklediğini, olumsuz çalışan çeşitliliğini ise azaltma konusunda çalışmalar gerçekleştirdiği vurgulanmıştır.

Bir diğer çalışmada bahsedilen liderlik tarzı ise karizmatik liderliktir. 50 makale içerisinde en az görülen liderlik tarzlarından biri de karizmatik liderlik olmuştur. 2008 yılında Camila A. Alire tarafından yapılan araştırmaya göre karizmatik lider, çalışanlarda güçlü ve değiştirici tepkiler uyandırmaktadır. Bu tepkiler arasında çalışanların temel değerlerinde farklılaşma, yüksek bağlılık, lidere duyulan saygı ve kolektif amaç uğruna kişisel çıkarlarını geri plana atmak bulunmaktadır (Lumby, 2011). Karizmatik lider, işletme içerisinde yeni bir vizyon oluşturabilir, bu vizyon çerçevesinde çalışanları yönlendirebilmektedir. Bir diğer en az bahsedilen liderlik tarzı ise eğitim liderliği olmuştur. Marianne Coleman 2012 yılındaki araştırmasında bahsettiği eğitim liderliği, çeşitlilikler üzerinde nasıl eğitim lideri olunabileceği üzerinedir. Araştırmanın göz önüne aldığı istatistiklere göre, kadınların liderlik yaptığı çocukluk döneminde dışında eğitimin üst seviyelere çıktığı üst düzeylerde kadınların eğitim liderliği yapması orantısız bir biçimde azaldığını ortaya çıkarmıştır. Bu durum her iki taraf içinde cinsiyet ayrımcılığını ortaya koymaktadır. Pilot bölge Güney Afrika'da Lumby vd., (2011) gerçekleştirdiği araştırmada hem liderlerin hem de eğitim alanların cinsiyet hakkında ayrımcılığa maruz kaldığı belirlenmiştir. Toplanan veriler çerçevesinde eğitim liderleri, din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken farklılıklarında kesişimsellik olduğu da vurgulanmıştır.

Araştırmanın bir diğer önemli temel yapı taşı ise çeşitlilik yönetiminin ortaya koyduğu farklılık unsurlarıdır. Araştırmaya konu olan makaleler göz önüne alındığında etnik köken farklılıkları oldukça sık ele alınmıştır. Araştırma kapsamında etnik köken ve kültürel farklılıkların işletmelere uluslararası piyasa çerçevesinde avantajlar sağlayabileceği ifade edilmiş olup, etnik farklılıklara sahip çalışanların işletme bünyelerine kazandırılması ve

eğitilmesi gerektiği savunulmuştur (Ayup ve Jehn, 2006). İşletme yapısına farklı etnik kökene sahip çalışanları kazandırmak işletmenin hedefine ulaşmasında kolaylık sağlarken, güçlenmesini de desteklemektedir. Mcmillian ve Capehart 2005 yılındaki araştırmalarına göre, çeşitli etnik kökene sahip çalışanın ekip bünyesinde bulunması esnekliği, yeniliği sağlarken, aynı zamanda farklı bilgi, beceri ve deneyimlerini işletme bünyesine entegre ederek, iş süreçlerinde akışı kolaylaştırabilmektedir. Etnik köken farklılığından daha fazla bahsedilmiş olan ise tüm çeşitlilik unsurlarıdır. Toplamda 36 makalede tüm çeşitlilik unsurları ele alınmış olup, detaylı inceleme yapılmadığı görülmüştür. Tüm çeşitlilik unsurları arasında cinsiyet, din, dil, ırk, etnik köken, renk, yaş olarak sıralanabilmektedir. Bu unsurların hepsinden ayrı ayrı bahsedilmesi yerine genel anlamda değinilmiş olup, araştırmacının bilgi ve deneyimine bırakılmıştır.

En az ele alınan çeşitlilik unsuru ise görev süresi/bilgi paylaşım farklılığı olmuştur. Bu çeşitlilik unsurunu ele alan makalede örgüte özgü uzmanlık süresi detaylı incelenmiş olup, çalışanın işletme içerisindeki süresi, lideri ile ilişkisini etkilediği belirlenmiştir (Ng ve Feldman, 2013). Buradan hareketle, yüksek örgütsel deneyime sahip çalışanın işletme içerisinde karar verme yetkisi daha yüksek olmakta ve farklılık yaratmaktadır. Öte yandan araştırmaya göre, daha az yetkiye ve deneyime sahip çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda da yeterince değer görmeme durumunu yaşayabilme olasılığına sahiptir. Bu sebeple, çalışanlar fikir ve bilgilerini değersiz ve yetersiz görerek söylemekten vazgeçebilmektedir (De Dreu, 2007).

Tüm liderlik yaklaşımları birbirinden farklılık gösterse de bazı durumlarda benzeşmesi söz konusu olabilmektedir. Değişen iş koşulları, ulusal düzeydeki yasal düzenlemeler, prosedür ve politikalar liderlerin yaklaşımlarını ortaya koymasında yönlendirici ve bir nevi karar verici olabilmektedir. Bu doğrultuda hangi liderlik yaklaşımı benimsense de liderin, yasal düzenlemelerin izin verdiği düzeyde farklılıkları örgüt içerisine entegre etmesi gerekmektedir. Minimum düzeyde farklılıkları önemseyen liderin başında bulunduğu örgüt ile maksimum düzeyde farklılıkları önemseyen, dikkate alan ve verim almak, çalışana yarar sağlamak bakış açısıyla bakan liderin örgütü aynı düzeyde geliştirecektir. Bu bağlamda yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalar hala devam etmekte olup, yeterli düzeyde olmadığını belirtmek gerekmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmacılara yeni yapacakları çalışmalar konusunda;

- İstatistiki yöntemler kullanılarak liderlik tarzlarının örgütsel çeşitlilik bağlamında çalışana neler katabildiği,
- Farklı nitel yöntemler aracılığıyla örgütsel çeşitliliğin ne anlama geldiğini ve bu konunun örgüte ne gibi yansımalar getireceği konusunda liderlerin algısının incelenmesi,
- Araştırma Amerikan akademik yayın şirketinin dergisindeki makalelerden yola çıkarak yapılması nedeniyle Tr dizinli yayın yapan dergilerin araştırmaları özellikle incelenerek Türkiye’deki liderlik stilleri ve örgütsel çeşitlilik ilişkisinin çözümlenmesi önerilebilir.



KAYNAKÇA

MAKALELER

Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özelliklerinin ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(3)75-94. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28330/301076>.

Akçit, V., Barutçu, E., & Akşit, İ. (2018), Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,23(1), 209-225. dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/52998/702995.

Aydın, B., & Ceylan, A. (2009). The Effect Of Spiritual Leadership On Organizational Learning Capacity. African Journal of Business Management, 3(5), 184-190. doi: 10.5897/AJBM09.015.

Avolio, B. J., & B. M. Bass. (2002). Developing Potential Across A Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership. New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates. doi:10.4324/9781410603975.

Avolio, B. J., & Dong I. J. (1999). Effects of Leadership Style And Followers Cultural Orientation on Performansce in Group and Individual Task Conditions. Academy Of Management Journal, 42(2), 208-218. doi: [10.2307/257093](https://doi.org/10.2307/257093).

Backhouse, C-J., Burns, N-D., Dani, S-S., & Massood, S.A. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, UK, 941-919. doi:10.1243/09544054JEM499.

Bayyurt, N., & Kılıç, H. C. (2017), Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 5(2), 1- 13. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iicder/issue/31656/347071>.

Barak, M. M. (2000). The İnclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. National Association of Social Workers, 45(4), 339-352. doi:10.1093/sw/45.4.339.

Bakan, İ., & Büyükeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut -Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.

- Bambale, J. A. (2011). Auditing The Leadership Approaches and Their Relationships to Organizational Outcomes. *Business and Management Review*, 1(2), 1-13.
- Bass, B-M. (1995). Comment: Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, Academic Search Elit, 1/5. doi:10.1016/1048-9843(95)90021-7.
- Bebbington, D., & Özbilgin, M. F. (2013). The Paradox Of Diversity In Leadership And Leadership for Diversity. *Management International*, 14-24. doi:10.7202/1015808ar.
- Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership In Organizations*. London: Sage Publications, 22-24.
- Brown M. (2007). Misconceptions of ethical leadership, how to avoid potential pitfalls. *Journal of Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.03.003.
- Burch, T. C., & Guarana, C. L. (2014). The comparative influences of transformational leadership and leader–member exchange on follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 6-25. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/jls.21334>.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership And Employee Involvement In Creative Tasks In The Workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. doi:10.1080/10400419.2010.504654
- Can, H. (1981). Önderlik Davranışındaki Model Karşılaştırması Amme İdaresi Dergisi. https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/14/1/2_can.pdf.
- Clapp, S. R., Vogelgesang, G. & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi:10.1177/1548051808326596.
- Ceylan, A., & S. Begeç. (25-27 Mayıs 2000). Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir.
- Corner, K. J. (2015). Exploring The Reliability And Validity Of Research Instruments To Examine Secondary School Principals' Authentic Leadership Behavior And Psychological Capital. The University of Arizona Department of Educational Policy Studies and Practice.
- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43. <https://ssrn.com/abstract=1001851>.

- Chin, J. L., Desormeaux, L., & Sawyer, K. (2016). Making Way For Paradigms of Diversity Leadership. *Consulting Psychology Journal*, 68(1), 49–71. doi:10.1037/cpb0000051.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80. doi: [10.5465/ame.1999.18995550](https://doi.org/10.5465/ame.1999.18995550).
- Danullis, M., & Dehling, S. (2004). Diversity Management- A New Paradigma, Kristianstad University.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and work better. *Harvard Business Review*, 94(7), 2-10. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top, *Human Relations*. doi:10.1177/0018726703056005002.
- Edizler G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatüel Bir Çalışma. *Ege Üniversitesi İletişim Dergisi*. 6(2),138. doi: 10.18094/si.58307.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. doi:10.2307/2667087.
- Erdil, Oya. (1997). Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar. doi: [10.14783/maruoneri.682535](https://doi.org/10.14783/maruoneri.682535)
- Ensari, N. K., & Miller, N. (2006). The Application of the Personalization Model in Diversity Management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 589–607. doi: [10.1177/1368430206067679](https://doi.org/10.1177/1368430206067679)
- Erçil, Y. (1997). Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli, 21.YY.Liderlik Semp, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

- Friday, E. & Friday, S. (2003). Managing Diversity Using A Stratejic Planned Change Approach, Journal Of Management Development, 22(10). doi:10.1108/02621710310505467.
- Fleury, M. & Tereza, L. (1999) The Management of Culture Diversity: Lessons from Brazilian Companies. Industrial Management & Data Systems, 99(3),109-114. doi:10.1108/02635579910252635.
- Green, S., Hassan, F., Immelt, J., Marks, M., & Meiland, D. (2003). In Search of Global Leaders, Harvard Business Review, 8(81), 38-45. <https://hbr.org/2003/08/in-search-of-global-leaders>.
- Ferris, G. (1993). Diversity In The Workplace: The Human Resources Management Challenges. Human Resource Planing, 16(1), 42.
- Gough, H-G. (1984). A managerial potential scale for the California Psychological Inventory. Journal of Applied Psychology, 69(2), 188-233. doi:10.1037/0021-9010.69.2.233.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. Harvard Business Review, 83(12), 86-94. <https://hbr.org/2005/12/managing-authenticity-the-paradox-of-great-leadership>.
- Gül, H., & Ercan, O. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma.(1), 26. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61774/923510>.
- Güney, S. (2006), Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13684/165597>.
- Gürkan, G. Ç., & Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(29), 588-602.
- Gökçen, A., & Çavuş, M. F. (2014). Farklılık Yönetimi ile Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(1), 525-533. doi:10.16992/ASOS.110.

- Hatch, M. J., Kostera, M. & Kozminski, A. K. (2006). The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. *Organizational Dynamics*, 35, 49-68. doi: [10.1016/j.orgdyn.2005.12.003](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.003)
- Harris, L-C., & Emmanuel, O. (4 August 2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 766–788. doi:10.1080/09585190050075114.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107. doi:10.2307/256901.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 63-77. doi: 10.5465/AME.1999.1567311.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 14(2). pub/sduibfd/issue/20830/223105.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287.
- Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26. doi: 10.1207/S15327965PLI1401_01.
- Kearney, R. & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *American Psychological Association*, 94(1), 77–89. doi:10.1037/a0013077.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (2), 249-268. doi: 10.18657/yecbu.48089.
- Kırel, Ç. (2000). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümcü Liderliğe, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 45-48.
- Kirby, E. L., & Harter, L. M. (2003). Speaking The Language Of The Bottom-line: The Metaphor Of Managing Diversity. *The Journal of Business Communication*, 40(1), 28-49. doi: 10.1177/002194360304000103.

- Köseoğlu, D. (2019). Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. doi: [20.500.12619/77124](https://doi.org/10.500.12619/77124)
- Konrad, A. M. & Deckop, J. (2001), Human Resource Management Trends In The USA, *International Journal of Manpower*, 22(3), 269– 278. doi: 10.1108/01437720110398374.
- Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and Culture: Work–Related Values and Leadership Styles among One Company’s U.S. and German Telecommunication Employees. *Human Resources Development Quarterly*, 10(2), 135-154. doi: 10.1002/hrdq.3920100205.
- Kuknor, S. C. & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: New Age Leadership To Foster Organizational Inclusion. *European Journal of Training and Development*. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>.
- Kurowski, L. L. (2002). Cloaked Culture and Veiled Diversity: Why Theorists Ignored Early US Workforce Diversity, *Management Decision. Journal of Management History*, 40(2). doi: 10.1108/00251740210422857.
- Linnehan, F ., & Konrad, A . M . (1999) . Diluting Diversity, Implications for Intergroup Inequality in Organisations . *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 399–414. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/105649269984009>.
- Longo, P. & Strachley, C. J. (2008). Whack! I’ve Hit The Glass Ceiling! Women’s Efforts To Gain Status In Surgery, *Gender Medicine*, 5(1), 88-100. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1550-8579\(08\)80011-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1550-8579(08)80011-3)
- Linnehan, F., & Konrad, A. M. (1999). Diluting Diversity: Implications for Intergroup Inequality in Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 399–414. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/105649269984009>.
- Melvyn R., & Nico, V. Y. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Achievement Goals. *Jbus Psychol*, 413-425. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-013-9322-9>
- McDonald, K. S., Hite, L. M., & Mansour-Cole, D. (2006). Capturing career reflections: construction of an instrument to explore careers and career development. Online Submission. https://www.researchgate.net/publication/48515066_Capturing_Career_Reflections_Construction_of_an_Instrument_to_Explore_Careers_and_Career_Development.

- Mollica, K. A. (2003). The Influence of Diversity Context on White Men's and Racial Minorities' Reactions to Disproportionate Group Harm, *The Journal of Social Psychology*, 14 (4), 415-431. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00224540309598454>.
- Pawar, B-S., & Kenneth K-E. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22(1),80-109. doi: <https://doi.org/10.2307/259225>.
- Palmer, J. (1989). Three Paradigms For Diversity Change Leaders. *Od Practitioner: Journal Of The Organization Development Network*, 21(1), 1-18.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1397-1418. doi: [10.16992/ASOS.14286](https://doi.org/10.16992/ASOS.14286).
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness And Being Valued For Uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours And Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1). doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730010310712>.
- Salomon, M. F., & Schork, J. M. (2003). Research Technology Management. *Academic Journal Article*, 46(4). <https://www.tandfonline.com/toc/urtm20/current>.
- Schoel, C., Mueller, M., Stahlberg, D., & Bluemke, M. (2011). When Autocratic Leaders Become an Option—Uncertainty and Self-Esteem Predict Implicit Leadership Preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 1-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0023393>
- Seymen, O. A. (2006). Cultural Diversity Phenomenon in Organisations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management:A Literary Review, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13 (4), 296-315. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13527600610713404>.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.

- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(20), 111- 124. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/857294>.
- Sofyalıoğlu, Ç. & Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi, Yönetim ve Ekonomi, 7(1), 75-92. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13675/165466>
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual Leadership: A Guide To A Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives. Journal of Instructional Research, 80-89. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1188325.pdf>.
- Tekin, Z. (2019). Küresel Liderlik Bağlamında Kültürel Farklılıkları Yönetmek. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (2), 1226-1238. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/743850>.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review, 2(107), 117. <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>
- Thomas, D. A., & Robin, J. E. (1996), Making Differences Matter: A New Paradigm For Diversity Management. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>.
- Taylor, C.(1995), Building a Business case for Diversity, Canadian Business Review, 22 (1). <https://www.jstor.org/stable/4165408>.
- Tillman, L. & Scheurich, C. (2013) Handbook of Research on Educational Leadership for Equity and Diversity. doi: [10.4324/9780203076934](https://doi.org/10.4324/9780203076934).
- Turan, S., Durceylan, B. & Şişman M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13): 181-184. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/844460>.
- Uyguç, N., Duygulu, E., & Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı.
- Simic, I. (1998). The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. Economics and Organization, (1), 49-55.

- Vecchio, R.P., Justin, J.E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms Within a Hierarchical Structure, *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.014
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/138>
- Yuvalı, E. (2013). Türk Hukuku ve Mukayeseli Hukukta Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık Yasağı, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24(3-4-5) 71- 83. <https://www.tuhis.org.tr/upload/dergi/1363163868.PDF>
- Yücel, C. (2001). An Illustration Of Meta Analytic Integration Of Previous Research Findings Using School Bureaucratization As An Example, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 71-87.
- Waziri, A. Y., Kherun, N, A., & G, U. A. (2015). The Influence of Transformational Leadership Style on ICT Adoption in the Nigererian Construction Industry. *Asian Social Science*, 11(18), 124. doi: [10.5539/ass.v11n18p123](https://doi.org/10.5539/ass.v11n18p123)

KİTAPLAR

- Anca, D. C., & Vazques A. (2007). *Managing Diversity in the Global Organization Creating New Business Values*, China: Palgrave Macmillan.
- Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi, (2).
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul:Epsilon Yayıncılık.
- Bayrak, S. (5-6 Haziran 1997). *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları:59(15).
- Başaran, İ-E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Bass, B-M. (1991). Stogdill s Handbook of Leadership, USA: Macmillian Publishing Co. Inc.
- Besler, S. (2004), İşletmelerde Stratejik Liderlik. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bilgin, N. (2007). Kimlik İnşası. Ankara: Aşina Kitaplar.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Boddy, D. (2008). Management: An Introduction. Spain: Prentice Hall.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Cohen, W.A. (2010). Drucker ve Liderlik. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Conger, J. A. (1989). The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 92.
- Daft, L. R. (1991), Management, USA: The Dryden Press(8).
- Drafke, M. W. & S. Kossen. (1998), The Human Side of Organizations. USA: Addison Wesley.
- Daft, R-L. (1999). Leadership: Theory and practice. Harcourt College Publisher.
- Eren, Erol. (2001), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, V. & M. Eken. (2007). Kamu Personel Rejiminde Reform Arayışları: Bürokratik Başarı İlkeleri ve İşletmeci Ücretlendirme Anlayışı Bağlamında Bir Değerlendirme. Ş. Aksoy & Y. Üstüner (Ed.), Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar. Ankara: Nobel Yayınları, 173-194.
- Erben, G., & S. (2004). "Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Francesco, A. M., & Barry, A. G. (1998), International Organizational Behavior Text, Reading, Cases and Skills. New Jersey:Prentice Hall.
- Fairholm, G.W. (1997). Capturing The Heart Of Leadership: Spirituality And Community In The New American Workplace. Greenwood Publishing Group.

- Gürsel, M. & Negiş, A, H. İzgar (Ed.). (2003). Liderlik ve Roller. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Güney, S. (2014). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hays, T, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity”, Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby, The Psychology And Management of Workplace Diversity, USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Harrison, C. (2018). Leadership theory and research: a critical approach to new and existing paradigms. London: Palgrave Macmillan UK.
- Hersey, P., & Kenneth, H-B. (1998). Management Of Organizational Behavior, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice – Hall.
- Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, R. (1993). Leadership. McGraw Hill, NewYork
- Hodgetts, M. (1999). Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama. (Çev: Çetin, C., & Mutlu, E-C.), İstanbul: Beta Yayınevi, 543.
- Hofstede, G. (1980). Culture’s Consequences and International Differences in Work Related Values. Londra.
- Hollander, E. P. (2012). Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship. New York: Routledge
- Işık, M., Tastan, N., Temur, N., Kara, Ö., & Mısırlıoğlu, S. (2011). Türkiye’de Engellilere Yönelik Ayrımcılık ve Hak İhlalleri 2011 Yılı İzleme Raporu. İstanbul: Eşhid Yayınları.
- Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). Workforce 2000: Work And Workers For The 21st Century. Hudson Institute.
- Karslı, M-D. (5-6 Haziran 1997). Stratejik Liderlik Becerileri. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Koçel, T. (2001), İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kossen, S. The Human Side of Organizations. (1983). New York: Merit College Harper & Row Publishers, 200-22.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior. New York: McGraw Hill Inc, 283.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. New York: McGraw Hill Inc.

- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, USA: McGraw-Hill Inc.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: an evidence-based approach*. (12th edition). New York: McGraw-Hill.
- Mead, R. (1998). *International Management*. Second Edition, Blackwell, Oxford.
- Özbilgin, M., Tatli, A. & Jonsen, K. (2015). *Global diversity management: An evidence-based approach*. Palgrave Macmillan.
- Paksoy, M. H. (2010). *Küreselleşme ve Liderlik. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*(Ed. C. Serinkan),Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1-32.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2007). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Phil, C., & John, J. (2006). *The Diversity Training Handbook, A Practical Guide to Understanding & Changing Attitudes*. London: Kogan Page, 25-27.
- Reddin, W-J. (1970). *Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO*. USA: McGraw- Hill.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc, (8), 370-376.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Saposnik, K. (2007). *Managing Diversity As a Key Organizational Resource: An interview with David Thomas*. Harvard School Business Press.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). *The Asa Framework: An Update*. *Personnel Psychology*, 747-773.
- Yıldız, M-L. (2016). *Giriş: Liderlik Üzerine*. M. L. Yıldız (Eds.). *Liderlik Çalışmaları*.(23-60). İstanbul: Beta Yayınevi
- Yukl, G. (1994). *Leadership In Organizations*. Prentice Hall International.
- Yukl, G. (1991). *Leadership in Organizations*. India: Pearson Education.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

TEZLER

Çakır, E. (2011). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

Ercan, Ü. (2010). Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara. 4-59.

Kaya, G. (2010). Avrupa Birliği İş Hukuku'nda Cinsiyet Ayrımcılığı.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lock, P-K. (April 2001).An Investigation of the Relationship Between Transformatsonal Ledership and Constructive Organizational Culture. Marywood University Graduate School of Arts&Sciences, Ph.D. Thesis, Bell&Howell Information and Learning Company, U.S.A, 1-134.

Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Thompson, K. J. Charismatic Leadership And Its Effects On Team Cognitions , Behaviours And Performance, PhD.

Soylu, S. Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon Ve Sosyal Kimlik. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1994.

İNTERNET KAYNAKLARI

United States Government Accountability Office (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples, <https://www.gao.gov/products/gao-05-90> adresinden elde edildi.

Yavuz, C. A. (2007). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, www.humanresourcesfocus.com adresinden elde edildi.

Worman, Diana (2005). Is There a Business Case For Diversity?. Personnel Today, <https://www.personneltoday.com/hr/is-there-a-business-case-for-diversity/> adresinden elde edildi.

TEŞEKKÜR

Bana her zaman destek olan, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, beni her seferinde yüreklendiren sevgili anne ve babama, tez çalışmamda bana yol gösterip ışık olan danışmanım Prof. Dr. Derya KELGÖKMEN İLİC'e, tez yazım sürecimde desteklerini esirgemeyen diğer tüm aile üyelerime teşekkürlerimi sunarım.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	Berna Belis Sabancı
------------	---------------------

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans	Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme
Lisans	Ekonomi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi (İngilizce)

Mesleki Deneyim

As Grup (2023 – 2023)	İnsan Kaynakları Uzmanı
Medical Point Hastaneler Grubu (2020- 2022)	İnsan Kaynakları Uzmanı

Yabancı Diller

İngilizce	İleri Seviye
Almanca	Başlangıç Seviye

Yayımlanan Kitap Bölümü

İlic, D., Sabancı, B. B., & Çakır, M. (2023). Relations Between Strategic Human Resources Management Roles, Competencies, Directions and Performance. Economics and Administration Sciences Modern Analysis and Researches. Livre De Lyon.
--

Proje Araştırması

İlic, D., Kanat, B. & Sabancı, B. B. (2025). İnsan Kaynaklarının Değişen Rollerini Üzerine Keşifsel Bir Araştırma. Bilimsel Araştırma Projesi
