



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ETKİLİ LİDERLİĞİN VE
LİDERLİK TARZLARININ DOĞASINI ANLAMA:
KÜLTÜREL DEĞERLER ÇERÇEVESİNDE BİR
DEĞERLENDİRME**

Doktora Tezi

Nurettin GÜRCAN

İşletme Anabilim Dalı

İzmir

2024



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ETKİLİ LİDERLİĞİN VE
LİDERLİK TARZLARININ DOĞASINI ANLAMA:
KÜLTÜREL DEĞERLER ÇERÇEVESİNDE BİR
DEĞERLENDİRME**

Doktora Tezi

Nurettin GÜRCAN

Danışman
Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

İzmir
2024

Tez Değerlendirme Kurulu Jüri Üyeleri

**Başkan
(Danışman) : Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ**

Üye : Prof. Dr. Burak ÇAPRAZ

Üye : Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

Üye : Prof. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL

Üye : Doç. Dr. Burcu ŞENTÜRK YILDIZ

Doktora Tezinin kabul edildiği tarih:

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Ege Üniversitesi tarafından kullanılan ‘bilimsel intihal tespit programı’ ile tarandığını ve hiçbir şekilde ‘intihal içermediğini’ beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Nurettin GÜRCAN

Önsöz

Liderlik davranışları ve tarzları örgüt ve yönetim alanında birçok yazar tarafından farklı boyutlarıyla ele alınan konular olmuştur. Liderlik konusu ele alındığı paradigmlar, kuramlar ve farklı liderlik tarzları açısından bakıldığında geçmişten günümüze örgütsel davranış alanının en dinamik bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Söz konusu kavramı farklı yönleriyle ele alan birçok kuramsal araştırma, öne sürdüğü kabuller irdelendiğinde hem kabul görmüş hem de bazı zayıf yönleri itibariyle eleştirilmiştir. Nitekim liderliğe dair sözü edilen eleştirilerin önemli bir kısmını da liderlik konusunun bağlama dayalı temellerinin yeterince dikkate alınmaması oluşturmuştur. Bu anlamda, bağlama özgü tanımlanmayan veya hitap ettiği kitleye uygun olmayan liderlik anlayışlarının farklı kültürel bağlamlarda etkili liderler olarak kabul görmeyeceği konusu dikkat çekilen konuların başında gelmiştir. Nitekim ele alınan bu araştırmanın konusu, liderlik yazınında özgün olanı ortaya çıkarma konusuna yöneltilen bu dikkat doğrultusunda, Türk kültürel değerleri içerisinde örgütsel bağlamda etkili liderliği ortaya çıkaran unsurları keşfetmek olmuştur. Bu kapsamda Türk kültürü içerisinde etkili liderliğin hem çalışan hem yönetici tarafından nasıl tanımlandığı ve etkili liderlerin kültürel değerlerle olan ilişkisine ışık tutulmaya çalışılmıştır. Tez çalışması sonucunda örgütsel alanın en önemli iki temsilcisinden elde edilen kapsamlı ve zengin veri sayesinde, yönetim alanına dair hem uygulamacılara hem de araştırmacılara, Türk yönetim kültürünü benimseyerek etkili liderlik davranışları sergileyebilecekleri önemli çıktılar ve öneriler sunulmuştur.

Bu kapsamda tez çalışmasında, Türk kültürel bağlamındaki etkili liderliğin doğasını derinlemesine bir bakışla ortaya çıkarabilmek için nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve araştırmaya dair veriler katılımcılarla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler üzerinden elde edilmiştir. Söz konusu veriler, Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve illerinde iş yaşamında aktif olarak bulunan çalışan ve yöneticilerle yapılan birebir görüşmeler aracılığıyla sağlanmıştır. Veriler MAXQDA 2024 programı yardımıyla analize içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen verilerin analizi sürecinde katılımcıların liderlik, etkili liderlik, kültürel değerler, örgüt kültürü ve etkili liderlikte kadın-erkek farkı kavramlarına ve söz konusu kavramların birbirleriyle olan ilişkisi ortaya

ıkarılmaya alışılmıştır. Nitekim araştırmaya dair bu sonuçlar, liderliğin kültürel bağlamla yakından ilişkisi olduğu ve kültürel değerlerin etkili liderliğin doğasının ortaya çıkarılmasında en temel faktörlerden biri olduğu bulgularına işaret etmiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlamda etkili liderlik konusuyla ilgilenen araştırmacılara ve etkili liderlik idealine sahip olan yöneticilere Türk kültürel bağlamı içerisinde rehberlik edebilecek nitelikte öneriler sunulmuştur.

İzmir,2024

Nurettin GÜRCAN



Özet

Bu araştırmada Türk iş yaşamındaki çalışan ve yöneticilerin örgütsel bağlamda etkili liderliği tanımlarken kullandıkları dinamikler ve söz konusu dinamiklerin kültürel değerlerle ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Tez çalışmasında nitel araştırma yöntemi benimsenerek derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması sürecinde amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme seçilmiş ve bu doğrultuda Türkiye'nin farklı bölgelerinde hizmet sektöründe çalışan ve yönetici pozisyonunda olan 30 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın kültürel bağlamı temsil yeteneğinin artırılması bakımından farklı bölgelerden, farklı meslek gruplarından, farklı firma ölçeklerinden ve ekonomik faaliyet sınıflarından katılımcılara ulaşılmaya çaba gösterilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin ardından elde edilen veriler MAXQDA 2024 programı yardımıyla nitel içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan içerik analizleri sonucunda çalışan ve yöneticilerin görüşleri irdelenmiş ve belirli tema, alt tema ve kodlar altında toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türk kültürel bağlamı içerisinde liderliğin en temel unsurunun motive etme olduğu görülmüştür. Türk iş yaşamı bağlamında etkili liderlerin ortaya çıkmasının temel şartı ise kriz süreçlerinin varlığı olarak gösterilmiştir. Söz konusu iki kavramın temel farkı, etkili liderin sonuç alma odaklı olmasına dayandırılmıştır. Bununla birlikte Türk kültürel bağlamı içerisinde etkili lideri tanımlayan en önemli özellik çalışanlarıyla yakından ilgilenmesi olmuştur. Ayrıca kültürel ve örgütsel bağlamda etkili liderliğin öne çıkan örnekleri etkin kriz yönetimi ile özdeşleştirilmiştir. Kültürel değer tanımının alışkanlıklar üzerinden yapıldığı ülkemizde, yardımsever olma ve birlikte hareket etme en temel kültürel değerlerimiz olarak öne çıkmaktadır. Nitekim söz konusu kültürel değerlerin örgütsel alana yansımaları örgütlerde yardımlaşma kültürü oluşturma ve birlikte iş görme anlayışları en temel örgüt kültürü bileşenleri olarak gösterilmiştir. Bu bağlamda kültürün belirleyicisi olduğu örgütsel bileşenlerden biri olan liderliğin, kültüre uyumu ve kültürü tanımasına büyük önem atfedilmiştir. Söz konusu ilişkinin örgütsel bağlamda etkili liderliğin oluşumunda da önemli etkileri olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda Türk kültürel bağlamında ortaya çıkan etkili liderlerin; kültüre uyumlu ve bölgesel alt kültürel değerlere hakim olan kişiler olmasının altı çizilmiştir. Türk etkili liderlerin, daha

disiplinli olduğu ifade edilen diğerk lt rlerdeki liderlerden en temel farkı ise otoriter ve sahiplenici bir liderlik tarzını benimsemiş olmalarıdır. Ayrıca toplumumuzdaki ataerkil yapıdan kaynaklanan söz konusu liderlik tarzlarının daha çok erkek liderler tarafından sergilendiğı ve dolayısıyla toplumumuzdaki etkili liderlerin daha çok erkeklerden çıktığı ifade edilmiştir. Bu anlamda etkili liderlikte kadın erkek farkının en temel sebepleri arasında; toplumsal ataerkil yapı, kadın ve erkek arasındaki düşünce yapısı farkı ve kadının daha duygusal bir varlık oluşu öne çıkmıştır. Araştırma sonuçlarının işaret ettiğı bu bulgular ışığında konuyla ilgilenen araştırmacılara ve uygulamacılara yön verebilecek öneriler geliştirilmiş ve Türkiye’de örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışının doğasına ve dinamiklerine yönelik kapsamlı bir tematik gösterim sunulmuştur. Bu bağlamda mevcut ve potansiyel liderlere, Türk kültürü bağlamında etkili liderlik davranışlarını ve tarzlarını anlama ve değerlendirme imkânı sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler; Liderlik, Etkili Liderlik, Örgütler, Kültürel Değerler, Türk Kültürü

Abstract

This study attempts to reveal the dynamics used by employees and managers in Turkish business life when defining effective leadership in an organizational context and the relationship between these dynamics and cultural values. In the thesis study, a qualitative research method was adopted and an in-depth interview technique was used. In the process of collecting data related to the research, maximum diversity sampling was selected from purposeful sampling methods and interviews were conducted with 30 people working in the service sector and in managerial positions in different regions of Turkey. In this context, efforts were made to reach participants from different regions, different professional groups, different company sizes and economic activity classes in order to increase the ability of the research to represent the cultural context. The data obtained after the interviews with the participants were subjected to qualitative content analysis with the help of the MAXQDA 2024 program. As a result of the content analysis, the opinions of employees and managers were examined and collected under certain themes, sub-themes and codes. According to the results of the research, it was seen that the most basic element of leadership in the Turkish cultural context is motivation. In the context of Turkish business life, the basic condition for the emergence of effective leaders is shown as the existence of crisis processes. The basic difference between the two concepts in question is based on the effective leader being focused on getting results. However, the most important feature that defines an effective leader in the Turkish cultural context is that he/she is closely interested in his/her employees. In addition, prominent examples of effective leadership in the cultural and organizational context are identified with effective crisis management. In our country, where the definition of cultural values is made through habits, being helpful and acting together stand out as our most basic cultural values. Indeed, as a reflection of the cultural values in question in the organizational field, creating a culture of cooperation in organizations and working together are shown as the most basic organizational culture components. In this context, great importance has been attached to the adaptation of leadership, which is one of the organizational components determined by culture, and its recognition of culture. It has been determined that the relationship in question also has important effects on the formation of effective leadership in the organizational context. In this direction, it has been emphasized that effective leaders who emerge in the Turkish cultural

context are people who are compatible with culture and have mastered regional sub-cultural values. The most fundamental difference between effective Turkish leaders and leaders in other cultures who are said to be more disciplined is that they have adopted an authoritarian and possessive leadership style. It has also been stated that the leadership styles in question, which stem from the patriarchal structure in our society, are mostly exhibited by male leaders and therefore, effective leaders in our society are mostly men. In this sense, the most fundamental reasons for the difference between women and men in effective leadership are the social patriarchal structure, the difference in the mentality of women and men, and the fact that women are more emotional beings. In light of these findings indicated by the research results, suggestions that can guide researchers and practitioners interested in the subject were developed and a comprehensive thematic display was presented regarding the nature and dynamics of effective leadership behavior in the organizational context in Turkey. In this context, an attempt was made to provide current and potential leaders with the opportunity to understand and evaluate effective leadership behaviors and styles in the context of Turkish culture.

Keywords; Leadership, Effective Leadership, Organizations, Cultural Values, Turkish Culture

İçindekiler

Önsöz.....	IV
Özet	VI
Abstract	VIII
İçindekiler.....	X
Tablolar Listesi	XIX
Şekiller Listesi.....	XXII
Kısaltmalar Listesi.....	XXIV
GİRİŞ.....	1
LİDERLİK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE KÜLTÜREL DEĞERLER.....	6
1.1. LİDERLİK KAVRAMI	6
1.1.1. Liderliğin Tanımı ve Özellikleri	6
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	8
1.1.3. Liderlikte Güç, Otorite ve Etkileme.....	10
1.1.4. Liderin Güç Kaynakları.....	13
1.1.4.1. Zorlayıcı Güç	13
1.1.4.2. Yasal Güç	14
1.1.4.3. Ödüllendirme Gücü.....	14
1.1.4.4. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)	15
1.1.4.5. Uzmanlık Gücü	15
1.1.4.6. Bilgi Gücü.....	16
1.1.4.7. Sembolik Güç	16
1.2. LİDERLİK KURAMLARI.....	17
1.2.1. Liderlikte Özellikler Kuramı.....	18
1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı.....	23
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	23
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	24
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	25
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı	28
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	30
1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	31
1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	32
1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı	35
1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı	36

1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı	39
1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli	41
1.2.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	43
1.2.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları	45
1.2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı	46
1.2.4.2. Uyarlanabilir Liderlik Kuramı	47
1.2.4.3. Liderlikte Atıf Kuramı	48
1.2.4.4. Liderlikte İkameler Yaklaşımı	49
1.2.4.5. Etkileşimci (Edimsel) Liderlik Yaklaşımı	51
1.2.4.6. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	52
1.2.4.7. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	54
1.2.4.8. Stratejik Liderlik Yaklaşımı	56
1.2.4.9. Otantik Liderlik Yaklaşımı	60
1.2.4.10. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı	62
1.2.4.11. Spiritüel Liderlik Yaklaşımı	65
1.3. DİĞER LİDERLİK TARZLARI	67
1.4. LİDERLİK VE KÜLTÜREL DEĞERLER	72
1.4.1. Liderlik ve Kültürel Bağlam	72
1.4.2. Kültürel Değer Sınıflandırmaları	73
1.4.2.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları	74
1.4.2.2. GLOBE Çalışması	78
1.4.2.3. Kanungo ve Aycan'ın Kültüre Uyum Modeli	83
1.4.3. Türk Kültürü ve Liderlik Davranışlarına Etkisi	85
1.4.4. Türk Yönetim Kültüründe Geçmişten Günümüze Uzanan Bir Yönetim Tarzı Olarak "Paternalist Liderlik"	89
1.5. LİDERLİKTE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN ÖNEMİ	92
1.5.1. Farklı Kültürlerde İzleyen Davranışları	92
1.5.2. Farklı Kültürlerde Lider Davranışları	94
ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞI VE ETKİLİ LİDERLİĞİ ŞEKİLLENDİREN FAKTÖRLER	99
2.1. ETKİLİ LİDERLİK KAVRAMI	99
2.1.1. Etkili Liderliğin Anlamı ve Özellikleri	100
2.1.2. Etki Stratejilerinin Algılanan Etkililiği	101
2.2. TEMEL LİDERLİK KURAMLARININ ETKİLİLİK BOYUTUNA	

İLİŞKİN ÖNGÖRÜLERİ	103
2.2.1. Özellikler Yaklaşımında Etkili Liderlik	103
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımında Etkili Liderlik	105
2.2.3. Durumsal Yaklaşımında Etkili Liderlik	107
2.3. LİDERLİĞE İLİŞKİN ÜÇ ALAN YAKLAŞIMININ ETKİLİLİK	
BOYUTUNA İLİŞKİN ÖNGÖRÜLERİ	110
2.3.1. Lider Temelli Bakış Açısı	110
2.3.2. İlişki Temelli Bakış Açısı	111
2.3.3. İzleyen Temelli Bakış Açısı	112
2.4. FARKLI LİDERLİK TARZLARINDA ETKİLİLİK KRİTERLERİ...	113
2.5. ETKİLİ LİDERLİKLE İLGİLİ DAVRANIŞ TARZLARI	119
2.5.1. Görev Odaklı Davranış	119
2.5.2. İlişki Odaklı Davranış	121
2.5.3. Değişim Odaklı Davranış	122
2.5.4. Dışa Dönük Davranış	124
2.5.5. Duygusal ve Sosyal Beceriye Dayanan Davranış	125
2.6. ETKİLİ LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	127
2.6.1. Uluslararası Yazındaki Etkili Liderlik Çalışmaları	129
2.6.2. Ulusal Yazındaki Etkili Liderlik Çalışmaları	138
2.7. ETKİLİ LİDERLİĞE ENGEL TEŞKİL EDEN DURUMLAR	144
2.8. ETKİLİ LİDERLİĞİ ŞEKİLLENDİREN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	
.....	146
2.8.1. Etkili Liderlik ve Örgütsel Yapı	147
2.8.2. Etkili Liderlik ve İzleyenler	148
2.8.3. Etkili Liderlik ve Motivasyon	149
2.8.4. Etkili Liderlik ve Bağlılık	151
2.8.5. Etkili Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi	152
2.8.5.1. Lider-Üye Etkileşimi İçin Dinamik Model	153
2.9. ETKİLİ LİDERLİĞİ ŞEKİLLENDİREN KÜLTÜREL FAKTÖRLER	
.....	154
2.9.1. Ulusal Kültürel Boyutlar ve Etkili Liderlik	154
2.9.2. Kültürel Liderliğin Unsurları ve Etkili Liderlik	161
2.9.3. Kültürel Sıkılık-Gevşeklik ve Etkili Liderlik	163
ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞI VE	

DİNAMİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	165
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, SORUNSAĞI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	165
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	165
3.1.2. Araştırmanın Sorunsalı.....	166
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	167
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	169
3.2.1. Araştırmanın Örneklemi.....	170
3.2.2. Veri Toplama Yöntemi.....	171
3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	173
3.3.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	174
3.3.1.1. Araştırmanın Geçerliliği	175
3.3.1.2. Araştırmanın Güvenilirliği	179
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	180
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARA İLİŞKİN	
TARTIŞMALAR	182
3.5.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri	
.....	185
3.5.1.1. İzleyen Temelli Bakış Açısı	186
3.5.1.2. Lider Temelli Bakış Açısı.....	190
3.5.1.3. Süreç Temelli Bakış Açısı.....	191
3.5.1.4. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	193
3.5.1.5. Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi ..	194
3.5.1.6. Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı	
Değerlendirilmesi.....	196
3.5.1.7. Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı	
Değerlendirilmesi.....	199
3.5.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Etkili Liderin Tanımı, Özellikleri ve	
Davranışlarına İlişkin Görüşleri	203
3.5.2.1. Lider Temelli Bakış Açısı.....	204
3.5.2.2. İzleyen Temelli Bakış Açısı	209
3.5.2.3. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	214
3.5.2.4. Süreç Temelli Bakış Açısı.....	217
3.5.2.5. Etkili Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların	
Değerlendirilmesi.....	219

3.5.2.6. Etkili Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	221
3.5.2.7. Etkili Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi.....	224
3.5.3. Araştırmaya Katılan Kişilerin Liderlik-Etkili Liderlik Farkına İlişkin Görüşleri.....	227
3.5.3.1. Lider Temelli Bakış Açısı.....	228
3.5.3.2. İzleyen Temelli Bakış Açısı.....	230
3.5.3.3. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	233
3.5.3.4. Sonuç Temelli Bakış Açısı.....	234
3.5.3.5. Süreç Temelli Bakış Açısı.....	236
3.5.3.6. Değişim Temelli Bakış Açısı	238
3.5.3.7. Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	239
3.5.3.8. Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	241
3.5.3.9. Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi	244
3.5.4. Araştırmaya Katılan Kişilerin Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	247
3.5.4.1. İzleyen Temelli Bakış Açısı	248
3.5.4.2. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	251
3.5.4.3. Lider Temelli Bakış Açısı.....	253
3.5.4.4. Süreç Temelli Bakış Açısı.....	255
3.5.4.5. Etkili Lider Olamama Sebepleri	256
3.5.4.6. Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	257
3.5.4.7. Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	259
3.5.4.8. Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi.....	262
3.5.5. Araştırmaya Katılan Kişilerin Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Görüşleri.....	265
3.5.5.1. Süreç Temelli Bakış Açısı.....	266

3.5.5.2. İzleyen Temelli Bakış Açısı	270
3.5.5.3. Lider Temelli Bakış Açısı.....	275
3.5.5.4. Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	278
3.5.5.5. Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	279
3.5.5.6. Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi.....	281
3.5.6. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültürel Değerin Anlamına İlişkin Görüşleri.....	284
3.5.7. Araştırmaya Katılan Kişilerin Toplumsal Kültürel Değerlere İlişkin Görüşleri.....	289
3.5.7.1. Toplulukçu Değerler Bakış Açısı.....	290
3.5.7.2. İnsani Değerler Bakış Açısı.....	295
3.5.7.3. Milli Değerler Bakış Açısı	298
3.5.7.4. Dini Değerler Bakış Açısı.....	298
3.5.7.5. Kültürel Değerlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	299
3.5.7.6. Kültürel Değerlere İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	300
3.5.7.7. Kültürel Değerlere İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi.....	303
3.5.8. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültürel Değerler-Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Görüşleri.....	306
3.5.8.1. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	307
3.5.8.2. Örgüt Temelli Bakış Açısı.....	315
3.5.8.3. İzleyen Temelli Bakış Açısı	317
3.5.8.4. Toplum Temelli Bakış Açısı.....	319
3.5.8.5. Süreç Temelli Bakış Açısı.....	319
3.5.8.6. Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Bulguların Değerlendirilmesi.....	320
3.5.8.7. Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	322
3.5.8.8. Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi	325

3.5.9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültür-Liderlik İlişisine Dair Görüşleri.....	328
3.5.9.1. Toplum Temelli Bakış Açısı.....	329
3.5.9.2. Lider Temelli Bakış Açısı.....	334
3.5.9.3. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	336
3.5.9.4. Kültür ve Liderlik İlişisine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri	337
3.5.9.5. Kültür ve Liderlik İlişisine Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	338
3.5.9.6. Kültür ve Liderlik İlişisine Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi.....	340
3.5.10. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri	343
3.5.10.1. Toplum Temelli Bakış Açısı.....	344
3.5.10.2. Lider Temelli Bakış Açısı.....	349
3.5.10.3. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	352
3.5.10.4. İzleyen Temelli Bakış Açısı	355
3.5.10.5. Süreç Temelli Bakış Açısı	357
3.5.10.6. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Bulguların Değerlendirilmesi	359
3.5.10.7. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi	361
3.5.10.8. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi	364
3.5.10.9. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Bulguların Şehirlere (Alt Kültürel Değerlere) Dayalı Değerlendirilmesi.....	367
3.5.11. Araştırmaya Katılan Kişilerin Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına Dair Görüşleri	371
3.5.11.1. Lider Temelli Bakış Açısı.....	372
3.5.11.2. Toplum Temelli Bakış Açısı.....	377
3.5.11.3. Süreç Temelli Bakış Açısı	382
3.5.11.4. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	385
3.5.11.5. İzleyen Temelli Bakış Açısı	387

3.5.11.6. Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	389
3.5.11.7. Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	391
3.5.11.8. Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi	394
3.5.12. Araştırmaya Katılan Kişilerin Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Görüşleri.....	398
3.5.12.1. Toplum Temelli Bakış Açısı.....	399
3.5.12.2. Süreç Temelli Bakış Açısı	405
3.5.12.3. İlişki Temelli Bakış Açısı.....	408
3.5.12.4. İş Temelli Bakış Açısı	410
3.5.12.5. Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Bulguların Değerlendirilmesi.....	412
3.5.12.6. Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	413
3.5.12.7. Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi.....	416
3.5.13. Etkili Liderliğin Kadın-Erkek Olma Durumuna Göre Farklılaşmasına Dair Görüşler.....	419
3.5.13.1. Kadına Özgü Kabuller	420
3.5.13.2. Toplum Temelli Bakış Açısı.....	427
3.5.13.3. Kişi Temelli Bakış Açısı	431
3.5.13.4. Örgüt Temelli Bakış Açısı.....	433
3.5.13.5. Kadın ve Erkeği Aynı Gören Bakış Açısı	436
3.5.13.6. Erkeği Etkili Gören Bakış Açısı	437
3.5.13.7. Kadını Etkili Gören Bakış Açısı.....	438
3.5.13.8. Etkili Liderlikte Kadın ve Erkek Farkına Dair Bulguların Değerlendirilmesi.....	439
3.5.13.9. Etkili Liderlikte Kadın ve Erkek Farkına Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi.....	441
3.5.13.10. Etkili Liderlikte Kadın ve Erkek Farkına Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi	445

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞINI

ANLAMAYA YÖNELİK TEMATİK GÖSTERİM	449
SONUÇ VE ÖNERİLER	456
KAYNAKÇA.....	521
EKLER	610
EK 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formları	ek s.1
EK 2: Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Belgesi.....	ek s.7
EK 3: Katılımcıların İfadelerine İlişkin Diğer Söylem Örnekleri.....	ek s.8
TEŞEKKÜR	611
ÖZGEÇMİŞ	612



Tablolar Listesi

Tablo 1: Liderlik Kavramına İlişkin Bazı Tanımlar	7
Tablo 2: Yönetim ve Liderliğin Özellikleri	9
Tablo 3: Örgütlerde Kullanılan Etkileme Taktikleri	12
Tablo 4: Başlıca Lider Nitelikleri (1990-2003)	20
Tablo 5: Stratejik Liderliğin Belirleyicilerine Yönelik Kavramsal Çalışmalar	59
Tablo 6: Duygusal ve Sosyal Beceriler Çerçevesi: Tanımlar ve Lider Davranışları	126
Tablo 7: Etkili Liderlik Konulu Lisansüstü Tez Çalışmaları	143
Tablo 8: Kültürel Liderliğin Unsurları ile Kültürün Sonuçları Arasındaki Bağlantılar	162
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	182
Tablo 10: Liderlik Kavramına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	185
Tablo 11: Liderliğin Tanımına İlişkin İfadelerin 30 Katılımcıya Göre Dağılımı	194
Tablo 12: Cinsiyet Değişkenine Göre Liderliğin Tanımına İlişkin Çapraz Tablo...	196
Tablo 13: Pozisyon Değişkenine Göre Liderliğin Tanımına İlişkin Çapraz Tablo .	200
Tablo 14: Etkili Liderlik Kavramına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	203
Tablo 15: Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı	219
Tablo 16: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Çapraz Tablo	221
Tablo 17: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Çapraz Tablo	225
Tablo 18: Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	228
Tablo 19: Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı	240
Tablo 20: Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Çapraz Tablo	242
Tablo 21: Pozisyon Değişkenine Göre Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Çapraz Tablo	244
Tablo 22: Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	248
Tablo 23: Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı	258
Tablo 24: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablo	260

Tablo 25: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablo	263
Tablo 26: Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	265
Tablo 27: Etkili Liderlik Örneğine İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı.....	278
Tablo 28: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Çapraz Tablo	280
Tablo 29: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Lider Örneğine İlişkin Çapraz Tablo	282
Tablo 30: Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültürel Değere İlişkin Görüşleri.....	284
Tablo 31: Kültürel Değerlere İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	289
Tablo 32: Kültürel Değerlere İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı	299
Tablo 33: Cinsiyet Değişkenine Göre Kültürel Değerlere İlişkin Çapraz Tablo.....	301
Tablo 34: Pozisyon Değişkenine Göre Kültürel Değerlere İlişkin Çapraz Tablo....	304
Tablo 35: Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri.....	307
Tablo 36: Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı	321
Tablo 37: Cinsiyet Değişkenine Göre Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Çapraz Tablo	323
Tablo 38: Pozisyon Değişkenine Göre Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Çapraz Tablo	326
Tablo 39: Kültür-Liderlik İlişkisine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri.....	329
Tablo 40: Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı.....	337
Tablo 41: Cinsiyet Değişkenine Göre Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Çapraz Tablo	339
Tablo 42: Pozisyon Değişkenine Göre Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Çapraz Tablo	341
Tablo 43: Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri	343
Tablo 44: Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı.....	359
Tablo 45: Cinsiyet Değişkenine Göre Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Çapraz Tablo	362
Tablo 46: Pozisyon Değişkenine Göre Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Çapraz Tablo	365

Tablo 47: Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair Frekans ve Yüzde Değerleri	372
Tablo 48: Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı...	390
Tablo 49: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair Çapraz Tablo	392
Tablo 50: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair Çapraz Tablo	395
Tablo 51: Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri	398
Tablo 52: Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı.	412
Tablo 53: Cinsiyet Değişkenine Göre Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Çapraz Tablo	414
Tablo 54: Pozisyon Değişkenine Göre Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Çapraz Tablo	417
Tablo 55: Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Arasındaki Farklılıklara Dair Frekans ve Yüzde Değerleri	420
Tablo 56: Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Arasındaki Farklılıklara Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı.....	440
Tablo 57: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Arasındaki Farklılıklara Dair Çapraz Tablo	442
Tablo 58: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Arasındaki Farklılıklara Dair Çapraz Tablo	446

Şekiller Listesi

Şekil 1: Kültüre Uyum Modeli.....	84
Şekil 2: Kadın ve Erkeklerin Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri	198
Şekil 3: Çalışan ve Yöneticilerin Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri.....	201
Şekil 4: Kadın ve Erkeklerin Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri	223
Şekil 5: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri	226
Şekil 6: Kadın ve Erkeklerin Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Görüşleri	243
Şekil 7: Çalışan ve Yöneticilerin Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Görüşleri.....	246
Şekil 8: Kadın ve Erkeklerin Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Görüşleri	261
Şekil 9: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	264
Şekil 10: Kadın ve Erkeklerin Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Görüşleri.....	281
Şekil 11: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Görüşleri.....	283
Şekil 12: Kadın ve Erkeklerin Türk Kültürel Değerlerine İlişkin Görüşleri.....	302
Şekil 13: Çalışan ve Yöneticilerin Türk Kültürel Değerlerine İlişkin Görüşleri	305
Şekil 14: Kadın ve Erkeklerin Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Görüşleri.....	324
Şekil 15: Çalışan ve Yöneticilerin Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Görüşleri.....	327
Şekil 16: Kadın ve Erkeklerin Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Görüşleri	340
Şekil 17: Çalışan ve Yöneticilerin Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Görüşleri.....	342
Şekil 18: Kadın ve Erkeklerin Kültürel Değerlerin Etkili Liderliğin Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri	363
Şekil 19: Çalışan ve Yöneticilerin Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri	366
Şekil 20: Kadın ve Erkeklerin Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair Görüşleri.....	393
Şekil 21: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Türk Liderlerin Farkına İlişkin Görüşleri.....	396
Şekil 22: Kadın ve Erkeklerin Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Görüşleri	415
Şekil 23: Çalışan ve Yöneticilerin Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Görüşleri.....	418
Şekil 24: Kadın ve Erkeklerin Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Farkına Dair Görüşleri	444
Şekil 25: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Farkına Dair Görüşleri.....	447

Şekil 26: Örgütsel Bağlamda Etkili Liderliği Anlamaya Yönelik Tematik Gösterim	450
Şekil 27: Etkili Türk Liderlik Kültürü	455



Kısaltmalar Listesi

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
Çev. Ed.	: Çeviri Editörü
Ed.	: Editör
Et. Al.	: Et Alia (Ve diğerleri)
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri



GİRİŞ

Özü itibarı ile bir kişinin diğerlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak ifade edilen liderlik, insanlığın doğuşundan bu yana varlığını sürdüren bir olgudur. Konuyla ilgili örgütsel davranış yazınında birçok yazar tarafından farklı liderlik davranışları ve yaklaşımları ortaya koyan öncü çalışmalar yapılmıştır. Ancak liderlikle ilgili temel yaklaşımlar, ele alındıkları 20. yüzyıl yazınının önemli bir kısmını teşkil etmelerine karşılık tamamlanmış bir liderlik portresi ortaya koyamamışlardır. Öte yandan etkili liderliğe dair bazı kritik noktalarda fikir birliği sağlanabilmiştir. Bu anlamda etkili liderlikte; (a) değerlerin merkeziliği, (b) açıkça ifade edilmiş hedef ve vizyonun önemi, (c) anlaşmazlık ve çatışmanın gerekliliği, (d) belirli kişisel özellikler ve liderlik tarzları ve (e) bu özellik ve tarzların liderliğin bağlamıyla kritik etkileşimi gibi konular önemli öncüller olarak ifade edilmiştir (Morford 1987, 42).

Liderlik konusu, örgütsel davranış araştırmaları içerisinde geçmişten günümüze önemli bir yere sahiptir. Liderlikle ilgili birçok yaklaşım geliştirilmekle birlikte “bir liderin etkili olması” liderliğin vazgeçilmezlerinden birini temsil etmektedir. Bu yüzden etkili liderliğin hangi koşullarda ve nasıl şekillendiği farklı kültürlerdeki birçok araştırmaya konu edilmiştir. Yazın incelendiğinde, araştırmalarda; etkili liderliğin genel unsurları (Weinberger 2009, 755), kültürler arası etkili liderliğe ilişkin yetkinlikler (Deng and Gibson 2009, 354), kültürler arası etkileme taktikleri (Fu and Yukl 2000, 262), etkili liderlik davranışları (Yukl 2012, 68), etkili liderlikte gücün kullanımı (Yukl 2009, 363), kültürel boyutlar ve etkili liderlik tarzları (Koopman ed., 1999, 516; Dorfman and Howell 1988, 140), etkili liderlik ve örgütsel yapı (Dickson ed., 2006, 499) gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Nitekim ele alınan konular içerisinde kültürel değerlerin ve kültürler arası farklılıkların liderliğe etkisi dikkat çekici bir noktayı oluşturmaktadır.

Liderler, içinde yaşadıkları toplumun değer, inanç ve varsayımlarından etkilenmekte ve yaşadıkları kültürel çevrenin özellikleri çerçevesinde liderlik tutum ve davranışlarını göstermektedirler. Liderlerin nasıl iletişim kurdukları, karar aldıkları ve motive ettikleri yine kültürel etkiden nasibini almaktadır (Yeşil 2013, 77). Öte yandan liderlikle ilgili yapılan tüm araştırmalara rağmen, lider kavramının ve etkili liderliğin kültürler arasında farklılaşıp farklılaşmadığı liderlik yazınında gözden kaçırılan bir konu olarak görülmektedir (Aktaş ve Sargut 2011, 146). Bu bakımdan

etkili liderliğin Türkiye bağlamında hangi liderlik davranışlarına karşılık geldiğini açıklığa kavuşturmak önemli bir gereklilik haline gelmektedir.

Uzun yıllardan beri liderlik hakkında yapılan araştırmalarda en çok üzerinde durulan konu etkili bir liderin nasıl olacağı konusudur (Tekin ve Zorba 2001, 28). Bu anlamda liderin etkililiği söz konusu olduğunda, işgörenlerin gereksinimlerini anlamak ve bunların karşılanmasına yardımcı olmak gibi davranışların ön plana çıktığı görülmüştür (Yalçinkaya Akyüz 2002, 116). Günümüzde ise etkili olabilmek için liderlerin, danışma, işbirliği ve demokratik tarzlarının ötesine geçmeyi başararak güçlendirilmiş bir işgücünü yönetmesi gerekmektedir (Akdemir ve Karakaplan Özer 2019, 992). Ayrıca etkili liderler, daha genel kontrol yöntemleri kullanan ve faaliyetlerden çok sonuçlar üzerinde duran liderlerdir (Gündüz ve Balyer 2012, 240). Konuya ilişkin ulusal yazındaki bu liderlik davranışlarının yanı sıra uluslararası yazında da farklı liderlik davranışlarına atıflar yapılmaktadır.

Uluslararası yazında bazı çalışmalarda etkili liderin; etkili duygusal ve sosyal becerilere sahip olmak (Riggio and Reichard 2008, 172), merhametli olmak (Sinha 1984, 87), düşünceli olmak, rol modeli olmak ve açık iletişime teşvik etmek (Bryman 2007, 697) gibi özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Konuyla ilgili, Jogulu ve Wood (2008, 609), Malezya ve Avustralya gibi iki farklı kültürdeki orta düzey kadın yöneticiler üzerinde etkili liderlik algısını incelemişlerdir. Bulgulara göre, Malezya'daki güçlü kültürel etkiler, kadınların, otorite figürleri olmasından dolayı algılanan bir rol çatışması sorununa işaret ederken, Avustralya'daki yöneticilerin kadınların liderlik etkinliği konusundaki değerlendirmeleri daha olumlu ve eşitlikçi bir toplumsal düzenin yansımaları olarak yorumlanmıştır. Ngcobo ve Tikly (2010, 204) ise, farklı bağlamlarda etkili liderlik davranışlarını ele aldıkları araştırmalarında etkili liderlikle ilgili farklı çerçevelerin gerekliliğine dikkat çekmişler ve genellikle batıdaki endüstrileşmiş bağlamlarda etkili olduğu düşünülen liderlik kriterlerinin daha sonra evrensel olarak kabul edilmesini endişeyle karşılamışlardır. Buna göre etkili liderlik konusu genelde uluslararası yönetimsel uygulamalar ya da liderlik tarzlarıyla ifade edilmeye çalışılmakta ve bağlamsal farklılıklar göz ardı edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, etkili liderlik olgusunu anlamak için öncelikle kültürel değerleri açıklamak gerekmektedir. Nitekim bu çalışmanın özgünlüğü bu noktadan kaynaklanmaktadır. Emik anlayışa dayalı olarak tezin inceleme konusunun, özellikle Türkiye'deki ast ve üst açısından 'etkili liderlik algısı' olması, ülkemize özgü bir etkili liderlik reçetesi ortaya koyma çabasının

ürünüdür. Bu açıdan yazında, bu algıyı ortaya koymak için, ast ve üstlerin etkili liderlik algılarını kültürel perspektiften yola çıkarak inceleyen bir başka çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın Türk liderlik yazını bağlamında kapsamlı ve özgün bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, Türkiye’de çalışanlar için kültürel değerlerin etkisini göz önüne alarak örgütsel bağlamda etkili lider davranışlarını yansıtan bir liderlik çerçevesi çizmektir. Ayrıca hem ast hem de üstün etkili liderlik algılarını belirleyerek, kültürel bağlamı dikkate alan liderlik yazınına çift yönlü bir katkı sunulması beklenmektedir. Kültürel bağlamın çalışmadaki kapsamını ise kültürel değer boyutları olarak ifade etmek mümkündür.

Kültürel değerler, bir toplumdaki neyin iyi, kötü ve arzu edilir olduğu hakkındaki, açık bir şekilde veya dolaylı olarak paylaşılan soyut fikirlerdir (Schwartz 1999, 25). Kültürel değerler, normlar ve beklentilerin etkili liderlik algısında önemli bir rolü vardır (Aycan vd, 2016, 179). Örneğin bireyci bir bağlamda lider tercihinin, çalışanları ulaşılması gereken sonuçlar çerçevesinde baskı altına alarak kullanırken, toplulukçu bağlamda lider, karşılıklı etkileşim süreci üzerinde yoğunlaşmayı tercih eder (Sargut 1996, 8). Diğer taraftan kültürel beklentilere uyum sağlayamayan bir yönetici de, büyük olasılıkla izleyenleri tarafından etkin olmayan bir lider olarak algılanacaktır (McShane ve Glinow 2016, 230). Kültürel beklentilerin neler olduğu ise kültürel sistemin özelliklerine dayanmaktadır. Bu sistemin özelliklerinin saptanmasında en önemli çalışmalardan biri Geert Hofstede’in ulusal değerler sistemine yönelik çalışmasıdır (Çağlar 2001, 138). Hofstede (1980), çalışmasında ulusal değerler sisteminin dört boyutunu; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erilik-dişillik olarak belirlemiştir. Hofstede’in çalışmasına göre Türkiye, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek, toplulukçu ve dişil bir kültür olarak görülmektedir. Türkiye’deki bu kültürel değerler sistemi içerisinde tez çalışmasının asıl konusu ‘Örgütsel bağlamda etkili liderlik nasıl oluşmaktadır?’ sorunsalı üzerine odaklanmaktadır.

Yazına bakıldığında lider davranışlarının etkililiğine dair uluslararası alanda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen (Arvonen and Ekvall 1999; Byrne and Bradley 2007; Dartey-Bahh 2014; Dastmalchian et. al. 2001; Deng and Gibson 2009; Van Dick and Kerschreiter 2016; Dorfmann et. al. 1997; Ford Jr and Ismail 2006; Fu et. al., 2004; Fu and Yukl 2000; Harris 2002; Hassan et. al. 2013; Hassan et. al. 2018; Hoffman et. al. 2011; Hogg et. al. 2005; Jayavant 2016; Jogulu and Wood 2008;

Lvina 2015; Morford 1987; Ngcobo and Tikly 2010; Patnaik 2011; Popa 2012; Spreitzer et. al. 2005; Weinberger 2009; Yukl 1989; 1999; 2008; 2012; Yukl et. al. 2019) ulusal yazında etkili liderliğin oluşumuna ilişkin daha az sayıda çalışmaya (Akdemir ve Karakaplan Özer 2019; Aydın vd, 2019; Ayhan 2012; Cankara 2008; Cerit ve Yıldırım 2017; Erdoğan 2011; Ermeydan 2015; Düzgün 2020; Gündüz ve Balyer 2012; İnce vd, 2004; Kılıç vd, 2011; Özerol 2017; Sesveren 2015; Şahin 2006; Tansel 2015; Tekin ve Zorba 2001; Karaevli Üsküplü 2011; Yalçinkaya Akyüz 2002; Yanık 2018) rastlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmaların genel olarak etkili liderliği eğitim kurumları bağlamında incelediği görülmüştür. Ele alınan bu tez çalışması ise etkili liderliği, daha farklı iş örgütleri bağlamında da incelemesi açısından konuyla ilgili ulusal yazında bir öncü niteliğindedir. Ayrıca çalışma Türk iş yaşamındaki yöneticilere özgü nitelikler ve onların çalışanlarıyla ilişkilerinde ‘etkili liderlik tanımının ne olduğu’nun ortaya konması açısından kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Tez çalışmasında nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Böylelikle konuyla ilgili hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakatlarla, hem yöneticilerin hem de çalışanların etkili liderliğin doğasına ilişkin algılarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Böylece tek yönlü kavramsallaştırma yerine liderliğin atfedilen doğasına da uygun şekilde hem lider hem de izleyicilerin görüşleri doğrultusunda çok yönlü kavramsallaştırmaya gidilecektir. Nitekim etkili liderliğin doğası hakkında araştırmalar yapan Yukl (1999, 45), niceliksel ölçümlerin yanı sıra ayrıntılı etnografik tanımlamayı içeren nitel çalışmaların da konunun kavramsallaştırılmasına katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Bu bağlamda çalışma, kültürel değerleri çalışma alanına katan bir yaklaşım olmasıyla önceki araştırmalardan farklılaşmaktadır. Bu anlamda ilgili yazına, ‘örgütsel bağlamda etkili lider davranışlarının neler olduğu’ sorusundan hareketle katkı sunulması hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde liderliğin kavramsallaştırmasını ortaya koyabilmek için liderliğin tanımı, özellikleri, liderin güç kaynakları, liderlik tarzları, liderlik kuramları ve liderlik ile kültürel değerler ilişkisi ele alınmakta ve kuramsal bir temel oluşturulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu bölümde liderlikte kültürler arası farklılıkların önemine ilişkin çalışmalara ve örgütsel ortama dair ulaşılan sonuçlarına yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışı ve etkili liderliği şekillendiren faktörler ele alınmaktadır. Bu doğrultuda sırasıyla; etkili

liderlik kavramı, temel liderlik yaklaşımlarının etkililik boyutuna ilişkin öngörüleri, etkili liderlikle ilgili davranış tarzları, etkili liderlik konulu ulusal ve uluslararası çalışmalar, etkili liderliğe engel teşkil eden durumlar ve etkili liderliği şekillendiren örgütsel/kültürel faktörler irdelenmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı, sorunsalı, önemi, yöntemi ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın nitel araştırma yöntemi ile ele alınmasının önemi ve yöntemin çalışma konusuna ilişkin destekleyici yapısı ifade edilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise araştırmada elde edilen bulgular yorumlanarak örgüt ve yönetimin uygulama alanına ilişkin fikirler ve öneriler belirtilmiştir.



LİDERLİK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE KÜLTÜREL DEĞERLER

Kavramsal çerçevenin temellerini oluşturacak olan ilk bölümde öncelikle liderlik kavramının tanımı ve temel güç kaynaklarına yer verilmiştir. Liderlik olgusunun temelini şekillendiren bu girişin ardından liderliğin gelişimine ışık tutan liderlik kuramları ele alınmış ve bu gelişim sürecinde ortaya çıkan farklı liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Bölümün son kısmında ise liderlik ve kültürel değerler ilişkisine dair açıklayıcı bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

“Liderlik” kelimesinin tarihi birkaç yüzyıl öncesine dayanmaktadır. Lider ve liderlik kelimelerinin kökenleri, Anglo-Sakson öncesi kültüre dayanmaktadır. Kelimenin kökleri "seyahat etmek" anlamına gelen "loedan" (veya "lithan") olan "lead" kelimesinden gelir (Toor and Ofori 2008, 62). Türkçe anlamıyla ise liderlik kavramsal olarak önderlik etmek, öncü olmak anlamlarını taşıyan bir olguya karşılık gelmektedir. Liderlik kavramının anlamını ortaya koymak için çeşitli tanımlamaların yanı sıra öncelikle liderlik ile yönetimin ilişkisini, liderlik-etki, güç, otorite ilişkilerini ve liderin güç kaynaklarını açıklığa kavuşturmak önem taşımaktadır. Bu bakımdan kavramsal çerçevenin temelini oluşturan bu kavramlar ve ilişkilerinin en başından ortaya konması önem taşımaktadır.

1.1.1. Liderliğin Tanımı ve Özellikleri

Liderlik olgusu insanın topluluklar halinde yaşamaya başlamasından bu yana varlığını sürdüren bir kavramdır. Kavramın kökeninin insanın varoluşuna uzanmasının yanı sıra liderlik, özellikle örgütsel yapılar için günümüzde hala önemini korumaktadır. İngilizcede '*leadership*' olarak ifade edilen kavram, Türk Dil Kurumu'nun sitesinde Güncel Türkçe Sözlük üzerinde arama yapıldığında, '*liderin görevi, önderlik*' kavramlarına karşılık gelmektedir. Yazında ise liderlik kavramına ilişkin birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo 1: Liderlik Kavramına İlişkin Bazı Tanımlar

Burn 1978	Liderlik, hem liderler hem de takipçiler tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak takip edilen hedefleri gerçekleştirmek için belirli güdü ve değerlere sahip kişiler tarafından çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakları rekabet ve çatışma bağlamında karşılıklı seferber etme sürecidir.
Vroom and Jago 2007	Liderlik, insanları harika şeyler başarmak için birlikte çalışmaya motive etme sürecidir.
Klingborg et. al. 2006	Süreç odaklı, diğerlerinin harekete geçmesini sağlayan ortak bir vizyona ilham veren ve yönü şekillendiren, manevi istek sağlayan uygulamalardır.
Jago 1982	Liderlik süreci, örgütlü bir grubun üyelerinin faaliyetlerini grup hedeflerine ulaşmak için yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkinin kullanılmasıdır.
Yukl 2012	Örgütlerde liderliğin özü, ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları etkilemek ve kolaylaştırmaktır.
Yukl 2018	Liderlik, insanları etkileyerek ne yapılması gerektiğini ve bunun nasıl yapılacağı konusunda bir anlayış ve uzlaşmaya varmalarını sağlama ve ortak hedefleri gerçekleştirme yolunda bireysel ve kolektif çabalarını teşvik etme sürecidir.

Tabloda görüldüğü gibi liderlikle ilgili zaman içerisinde çeşitli tanımlamalara gidilmiş olmasına rağmen belirli noktalara dikkat çekildiği göze çarpmaktadır. Bu anlamda liderlik araştırmacılarının çoğu, liderliği, lider ve takipçiler arasında meydana gelen bir etkileme süreciyle bunun sonucunda ortaya çıkan sonuçlar (1) ve sonrasında bu etkileme sürecinin liderin özellikleri/davranışları, liderin takipçi algıları/atıfları ve etkileme sürecinin gerçekleştiği bağlam (2) tarafından nasıl açıklandığı perspektifleriyle tanımlama konusunda hemfikir görünmektedir (Day and Antonakis 2012, 5). Liderlikle ilgili bu görüş birliğinin yanı sıra kavrama hiçbir zaman tam olarak hakim olunamaması ve liderliğin kavramsal kayganlığı ve karmaşıklığı dolayısı ile farklı şekillerde yeniden karşımıza çıktığı gözlenmektedir. Nitekim liderlikle ilgili daha önceki çalışmalarda da kavramsal belirsizlikle başa çıkmak için çok sayıda terim icat edilmesine rağmen (liderlik, güç, statü, otorite, rütbe, prestij, etki, kontrol, manipülasyon, tahakküm vb.) liderlik kavramının tanımlanması için bu terimler de yeterli görülmemiştir (Bennis 1959, 259). Öte yandan liderlik yazınının gelişmesine paralel olarak yapılan çalışmalar bu kavramsal çeşitliliğin ve belirsizliğin yanı sıra liderliğin temel özelliklerini temsil eden bazı temel taşlarının olduğunu doğrulamıştır. Buna göre, liderlik tanımlarında ortaya çıkan ortak olarak belirtilmeye çalışılan amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere

dört temel ögeden söz edilebilmektedir. Bunlardan amaç; grubun bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan öge iken, lider; grubu oluşturan unsurları etkileyebilen örgüt ögesidir. Diğer bir öge olan izleyenler ise liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişileri temsil ederken, ortam ögesi üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşmaktadır (Erkutlu 2014, 4).

Özetle yazında yapılan birçok liderlik tanımı bulunmakta ve tanımların farklılaşan yönleri olduğu gibi ortak noktalarının varlığı da göze çarpmaktadır. Bu ortak noktaları ön plana çıkaran bir tanımlama seçilmek istendiğinde ise tez çalışmasının konusuna da atıfta bulunan; ‘üyesi olunan örgütün başarısına ve etkinliğine destek verme açısından diğer çalışanları etkileme, güdüleme ve geliştirme’ (McShane and Von Glinow 2016, 214) tanımı liderliğin bu çalışmadaki kavramsallaştırması için uygun görülmüştür. Liderlik olgusunun anlaşılması için gerekli özelliklerinin ortaya konmasının yanı sıra bir diğer gereklilik benzer kavramlarla olan ilişkilerine açıklık getirmektir. Bu bakımdan liderliğin en çok bir arada kullanıldığı kavramlardan biri olan yöneticilik kavramı ile ilişkisine değinmek önemli görülmektedir.

1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

19. yüzyılın başlarında, “öncü” kelimesi, etki ve hakimiyet kurma kavramlarıyla açıklanmış ve o dönemin yayınlarında “liderlik”, “bir liderin durumu veya hali” olarak tanımlanmıştır. 20.yüzyılda ise kavram, “liderlik yeteneği” olarak tanımlanmış ve daha sonra “yönetici” ile eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Yönetmek kelimesinin iki farklı kaynağı bulunmaktadır. Birincisi, bir şeyleri, özellikle de atları idare etmek anlamına gelen İtalyanca “meneggiare” kelimesidir. Bu türetme doğası gereği daha eril ve özellikle savaş bağlamında sorumluluk alma çağrışımını yapmaktadır. 16. yüzyılın başlarında, bu daha geniş “yönetme” anlayışı durumunu korumuş; ancak daha sonra, özellikle ev içinde dikkatli kullanım anlamına gelen Fransızca “menager” kelimesiyle karıştırılmıştır. Buradaki “yönetici” kullanımı daha yumuşak ve kadınsı olmuştur. Yönetimin süregelen bu ikili karakterinin o zamandan beri öyle kaldığı savunulmaktadır. Nitekim Bavington (2005), kontrol olarak yönetim (Kökleri Latince "manus" kelimesinden gelir), bakıcı olarak yönetim (kökleri Fransızca "ménager" kelimesinden gelir) ve başa çıkma olarak yönetim (modern bir yönetim anlayışı) olmak üzere yönetim terimini üç temel anlamı kapsadığını ifade etmiştir

(Toor and Ofori 2008, 62-63). Liderlik ve yönetim sözcüklerinin eş anlamlı kullanımlarına işaret eden bu kavramsallaştırmaların yanı sıra farklılıklarını ön plana çıkaran düşünceler de öne sürülmüştür. Yazında liderlik ve yöneticilik ikilemi; güç varsayımı (Edwards et. al. 2013), tanımsal ve fonksiyonel farklılık/benzerlikler (Hanold 2014), örgütsel süreçlere yaklaşım şekilleri (Kotter, 1990), iş ortamındaki çıktıları (Kotterman 2006), liderlik=ilişki, yönetim=fonksiyon perspektifleri (Maccoby 2000), liderlik ve yönetimin bütünselliği (Oleson and Cothron 2016), grubun duygularının yöneticisi olarak ortaya çıkan liderler (Pescosolido 2002), rol çatışması (Stanley 2013), rol belirsizliği (Stanley 2009), tanımsal, kavramsal, fonksiyonel ve davranışsal farklılıklar (Toor 2011) ve kişisel farklılıkların rolü (Sarioğlu Uğur ve Uğur 2016) açılarından birçok farklı değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmelerin sonucunda kavramlara ilişkin farklılıkları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 2: Yönetim ve Liderliğin Özellikleri

Yönetim Özellikleri	Liderlik Özellikleri
Yönetim analiz, problem çözme ve planlamadan oluşur.	Liderlik vizyon, değerler ve iletişimden oluşur.
Yönetim karmaşıklıkla başa çıkma ile ilgilenir.	Liderlik değişimle ilgilenir.
Yönetim, insanları doğru yöne iterek kontrol eder.	Liderlik temel insan ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive eder.
Yönetim planlama, bütçeleme, değerlendirme ve kolaylaştırmaya odaklanır.	Liderlik yetenek seçimi, motive etme, koçluk ve güven inşa etmeye odaklanır.
Yönetim formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir.	Liderlik için formal yapı şart değildir.
Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır.	Liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
Yöneticinin görev tanımı vardır.	Liderin görev tanımı yoktur.
Yöneticilik işletmenin içyapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.	Liderlik işletmenin dış çevrenin yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.
Yönetici işleri doğru yapandır.	Lider doğru işler yapan kişidir.
Yönetim statükoyu kabul eder.	Liderlik statükoyu zorlar.
Yönetim güncel paradigmlar içerisinde çalışır.	Liderlik yeni paradigmlar yaratır.
Yönetim işlerin nasıl yapıldığına odaklanır.	Liderlik insanlar için işin ne anlama geldiğine odaklanır.
Yönetim karmaşık sistemlerin verimli çalışmasını sağlar.	Liderlik insanların değişimi kabul etmesine ve geçiş yapmasına yardımcı olur.
Yönetim örgütün misyonu dahilinde verimlilik ve etkililiği başarmaya çalışır.	Liderlik vizyon yaratır, vizyon pazarlar, ilerlemeyi değerlendirir ve sonraki adımları belirler.
Yönetim şimdiki zamanın rutini ve yapısından oluşur.	Liderlik geleceğe yöneliktir.
Yönetim kısa süreli hedeflere odaklanır.	Liderlik uzun dönemli hedeflere odaklanır.
Yönetim altında, roller örgüt içinde katı bir şekilde tanımlanmıştır; yönetim, süreçleri toplam ekip girdisi yerine küçük bir grubun gücüyle kontrol eder.	Liderlik altında, çalışanlara güven verilir ve iş sorumluluklarını yerine getirme özgürlüğü verilir.

Yönetim, sonuçları planlara göre izler ve ardından performans açığını kapatmak için yeniden plan yapar ve organize eder.	Liderlik, insanlara temel insan ihtiyaçlarını karşılayarak değişimin önündeki büyük siyasi, bürokratik ve kaynak engellerini aşmaları için enerji verir.
Yönetim çatışmalardan kaçınır ve onları yönetir.	Liderlik çatışmayı yaratıcı şekilde kullanır.
Yönetim riskleri minimize eder.	Liderler risk(ler) alır.
Yönetim gücünü formel otorite ve hiyerarşik pozisyondan alır.	Liderler gücünü kişisel karizma ve değerlerden alır.
Yönetim reaktif bir tutum sergiler.	Liderlik proaktif bir tutum sergiler.
Yönetim vizyon ve hedefler konusunda genel bir tutum sergiler.	Liderler vizyon ve hedefler konusunda hırslı bir tutum sergilerler.
Yönetim çalışan tercihlerini sınırlandırır.	Liderlik tercihleri artırır.

Kaynaklar: Hanold 2014, 30; Kotter 1990, 104-107; Kotterman 2006, 15; Maccoby 2000, 58; Sarioğlu Uğur ve Uğur 2014, 132; Stanley 2006, 33; Stanley 2009, 39; Toor 2011, 312'den derlenmiştir.

Liderlik ve yönetimle ilgili tüm bu karşılaştırmalar genel olarak dikkate alındığında, yönetimsiz liderliğin başarısız olacağı gibi lidersiz yönetimin de başarılı olması olası görünmemektedir (Oleson and Cothron 2016, 6). Bu anlamda herhangi bir örgütün lideri/yöneticisi bütüncül bir bakış açısına sahip olmalıdır. Çünkü liderlik ve yönetim ayrılmaz bir bütündür (Oleson and Cothron 2016, 17). Bu ayrılmaz bütünün en önemli ortak noktalarından biri her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır (Sarioğlu Uğur ve Uğur 2014, 131). Dolayısıyla örgütsel bağlamda liderlik ve yöneticilik kavramlarının her ikisinin de birbiri içerisinde yer edinmesinin gerekli ve önemli olduğu ifade edilebilecektir. Liderliğin yöneticilikle olan bu ilişkisinin yanı sıra kavramın doğasını oluşturan önemli bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunların en önemlileri güç, otorite ve etkileme kavramlarıdır.

1.1.3. Liderlikte Güç, Otorite ve Etkileme

Liderlik insanları amaçlara ulaşma doğrultusunda etkileme yeteneğidir. Bu tanıma göre, liderler hedeflere ulaşmak için diğer insanlarla birlikte hareket ederler. Tanımda üç önemli unsur olan etkileme, insanlar ve amaçlar ön plana çıkmaktadır. Burada liderlik güç kullanımını içeren karşılıklı ve dinamik bir süreci ifade etmektedir. Güç ise diğerlerinin davranışlarını etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Gargalianos et. al. 2003, 150). 20. yüzyılın başlarından itibaren alandaki liderlik teorilerine liderin sahip olduğu gücünün yanı sıra otoritesi de hakim olmuştur. Bu anlayış liderlikte özellikler, davranış ve durumsallık yaklaşımlarını etkilemiştir. Bu paradigma içerisinde, liderlik olgusu komuta etme, kontrol etme, otoriter olma ile ilişkilendirilmiş ve liderlikte gücün paylaşımı istenmemiştir.

Nitekim erken dönem liderlik teorilerinde güç ve otoritenin yalnızca lidere verilmesi sonucunda, yüksek otorite sahibi olan liderin gücü de artmıştır (Dambe and Moorad 2008, 575, 585). Dolayısıyla lidere atfedilen güç ve otorite birbirinin karşılıklı besleyicisi haline gelmiştir.

Güç olgusu otorite ile ilgili olarak düşünüldüğünde kullanımda bazı benzerlikler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu anlamda, güçte olduğu gibi, otorite konusunda da; otorite yapıları, otorite figürleri veya yetkili kişiler gibi fenomenlere yaygın olarak atıfta bulunmaktadır. Otoritede, yasal bir temelden veya benzer bir meşruiyet çerçevesinden türetilen bir eylem emri oluşturulmaktadır (Gronn 2003, 275). Bu bağlamda en genel biçimiyle ifade etmek gerekirse otorite, iktidar koşullarını yorumlama, bir güç imgesi tanımlamak suretiyle kontrol ve etki koşullarına bir anlam verme çabasına karşılık gelmektedir (Sennet 2014, 32). Yazında otoritenin daha detaylı kavramsallaştırmasından söz edildiğinde ise akla gelen ilk kişi Weber (1947)'dir. Weber (1947), otoriteyi üç ayrı başlık altında incelemiş ve bunları; yasal-rasyonel otorite veya kurumsal güç, geleneklere veya sosyal normlara dayalı geleneksel otorite ve karizmatik otorite olarak ifade etmiştir. Weber'in bu üç ideal tipi yazındaki çoğu otorite sınıflandırmasının da temelini oluşturmaktadır. Bu sınıflandırmanın yanı sıra örgütsel çalışmalar üzerinde en fazla etkiye sahip olan taksonomi (French and Raven 1959), algılanan otoritenin ana kaynakları olarak ödül, zorlama, meşruiyet, uzmanlık ve referans gücünü görmektedir. Öte yandan otoritenin dayanaklarına ilişkin bir diğer çalışmayı Peabody (1962) ele almıştır. Yazara göre, otorite dört spesifik faktörden birine dayanması halinde kabul edilmektedir. Bunlar ise; (a) yasal olarak kurulmuş bir haklar ve görevler düzeninden kaynaklanan meşruiyet, (b) bir kişinin işgal ettiği görevle bağlantılı konum, (c) bir bireyin deneyimine, becerilerine ve bir alana ilişkin bilgisine dayanan yetkinlik ve (d) kişinin kendi varlığıdır (Eglene et. al. 2007, 94). Öte yandan bir kişinin kendisini lider olarak kabul ettirebilmesinin önemli unsurlarından güç ve otoritenin etkileşiminin ortaya çıkardığı bir diğer olgu, izleyenleri 'etkilemek' ve bunun nasıl başarılabileceği hususudur. Dolayısıyla bu aşamada etki ve etkileme kavramlarını açıklamak gerekli görülmektedir.

Etkileme, birinin tutum veya davranışlarını değiştirmek amacıyla yapılan herhangi bir davranış anlamına gelmektedir. Kavram insanların inançlarını, duygularını ve davranışlarını değiştirmek için bir veya daha fazla güç kaynağına vurgu yapar. Bu anlamda etkileme, örgütsel amaçlara ulaşmak için insanların çabalarını koordine

etmede ve ittifak halinde davranmada gerekli bir süreç haline gelmektedir. Örgüt hiyerarşisi içinde aşağıya doğru, çapraz olarak ve yukarıya doğru işleyen etkileme, liderliğin tanımı için de merkezi bir konumdur. Yöneticiler astlarının gerekli görevleri tamamlamalarını sağladığı gibi çalışanlar da görevlerine yardım etmeleri için diğer çalışanları etkilerler. Astların bir diğer etkileme taktiği ise yukarı yönlü etkilemedir. Nitekim burada da yöneticilerin astlarının ihtiyaç ve beklentilerine uygun kararlar vermeleri sağlanmış olmaktadır (McShane and Von Glinow 2016, 183). Böylelikle örgütteki otorite ve gücün sonucu olarak değerlendirilen etki süreçleri ve etkileme taktikleri çok yönlü olarak hayata geçirilmekte ve örgüt için amaçların etkin şekilde gerçekleştirilmesinin başarımı sağlanmaktadır. Örgütsel alanda bu başarıyı sağlamak için kullanılan bazı etkileme taktikleri aşağıdaki gibi tablolastırılmıştır.

Tablo 3: Örgütlerde Kullanılan Etkileme Taktikleri

Etkileme Taktiği	Tanımı
Sessizlik Otoritesi	Açık bir şekilde güç temeline dayanmaksızın yasal güç yoluyla davranışı etkilemektir.
Girişkenlik	Baskı veya tehdit uygulayarak yasal ve zorlayıcı gücü aktif olarak uygulamaktır.
Bilginin Kontrolü	Tutum ve/veya davranışlarını değiştirmek amacıyla başkasının bilgiye erişimini açıkça manipüle etmektir.
Koalisyon Oluşturma	Kaynakları ve üyelerinin gücünü bir araya getirerek başkalarını etkilemek için bir grup oluşturmaktır.
Üst Yönetimi Arkasına Alma	Yüksek düzeyde otorite ve uzmanlığa sahip bir veya daha fazla kişiden destek kazanmaktır.
İkna Etme	İnsanları önemli bir istek konusunda ikna etmek için mantıksal araçlar, olgusal kanıtlar ve duygusal itirazlar kullanmaktır.
Yağcılık/İzlenim Yönetimi	Hedeflenen kişi tarafından seilmeyi ve onunla algılanan benzerliği artırma girişimi anlamındadır.
Değişim	Değişim ilişkisinde, hedef kişiye uyumu karşılığında fayda veya kaynak sözü vermektir.

Kaynak: McShane and Von Glinow 2016, 185'ten derlenmiştir.

Örgütlerde güç, otorite ve etkileme ile ilgili açıklamaların ardından liderliğin ortaya çıkışına dair değinilmesi gereken bir diğer önemli konu da liderin güç kaynaklarıdır. Örgütlerde güç bazı durumlarda kişinin pozisyonundan kaynaklanabileceği gibi bazı durumlarda da kişisel özelliklerine dayanmaktadır. Genel olarak bunlar pozisyon gücü, yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, kişisel güç, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü olarak ifade edilebilmektedir (Gargalianos et. al. 2003, 151).

1.1.4. Liderin Güç Kaynakları

Yazında liderin güç kaynakları genel olarak pozisyona dayalı ve bireysel özelliklere dayalı olarak iki başlık altında incelenmiştir. Bunlar arasından pozisyona dayalı gücü; zorlayıcı, ödüllendirici ve yasal güç oluştururken, liderin sahip olabileceği bireysel güç türlerini; uzmanlık gücü, benzeşim gücü (karizmatik güç) ve bilgi gücü oluşturmaktadır (Munduate and Medina 2004, 3). Örgütlerde liderin sahip olduğu gücün kaynakları üzerine en bilinen çerçeve ise French ve Raven (1959) tarafından çizilmiştir. Buna göre örgütlerde liderin gücünü alabileceği düşünülen beş temel kaynak olduğu öne sürülmüştür. Bunlar; zorlayıcı güç (*coercive power*), yasal güç (*legitimate power*), ödüllendirme gücü (*reward power*), beğeniye dayalı karizmatik güç (*referent power*), uzmanlık gücü (*expertise power*), bilgi gücü (*information power*) ve sembolik güç (*symbolic power*)'tür. Bu aşamada liderlerin kullandığı ve örgütün yaşamındaki temel belirleyicilerinden biri olarak görülen bu güç türlerini açıklamak önemlidir.

1.1.4.1. Zorlayıcı Güç

Bir liderin astları üzerindeki ceza yetkisine dayanan (Yukl 2018, 190), cezalandırma veya ceza önerme yetkisidir (Daft 2015, 266). Zorlayıcı güç, takipçilerin cezalandırma korkusuna ve liderin bu cezayı uygulama gücünün olduğu algısına dayandırılmaktadır (Lee 1977, 75). Bu anlamda biçimsel (resmi) gücün bir uzantısı olarak değerlendirilen zorlayıcı güç, aynı zamanda uyulmadığı taktirde negatif sonuçlar doğurabilme ihtimaline dayanan bir gücü ifade etmektedir (Robbins and Judge 2017, 421). Burada uymanın sağlanması için cezalandırma tehdidine gidilen bir durumun varlığı söz konusudur. Örneğin, bir yönetici belirli bir isteğe uymaması durumunda astını işten çıkarmakla tehdit edebilmektedir (Elias 2008, 270). Öte yandan bu tarz bir zorlayıcı gücün cezalandırılan tarafın intikamına neden olma ve iki tarafın da zarar görebileceği bir çatışmaya dönüşme olasılığı yüksek görülmektedir. Bu anlamda, astların üstler üzerindeki zorlayıcı gücü örgütten örgüte farklılıklar göstermekle birlikte birçok örgütte astların üstün performans değerlendirmesini dolaylı olarak etkileme kapasitesinin var olduğu ifade edilmiştir. Buna göre astlar üretimi kısıtladığında, operasyonları sabote ettiğinde, şikayetler

başlattığında, gösteriler düzenlediğinde veya üst yönetime şikayette bulunduğunda üstlerinin itibarlarına zarar verebilirler (Yukl 2018, 190).

1.1.4.2. Yasal Güç

Yasal ya da meşru güç, kişinin resmi bir kurumsal hiyerarşideki konumundan kaynaklanan gücünü ifade eden güçtür (Wellman et. al. 2016, 794). French ve Raven (1959, 255) yasal gücü, bir kişinin başka bir kişiyi etkilemek için meşru bir hakkı olduğunu ve o kişinin bu etkiyi kabul etmekle yükümlü olduğunu dikte eden içselleştirilmiş değerlerden kaynaklanan güç olarak tanımlamıştır. Yazarlara göre iş etkinlikleri üzerindeki resmi otoriteden kaynaklanan güç yasal gücü ifade etmektedir (Yukl 2018, 188). Meşru güç, bir kişinin başka bir kişinin uymasını talep etme hakkına sahip olmasından kaynaklanır. Böyle bir durumda astlar, bir amirin talebine sadece amirin işlerini belirli bir şekilde yapmalarını isteme hakkı olduğu için uyabilirler (Elias 2008, 270).

Öte yandan yasal güç, “saf” güç olarak tanımlanır ve konum, uzmanlık, ilgili bilgilerin yayılımı ve kimliğin gücünü ifade eder (Hoffman et. al. 2017, 2). Burada lider kişi, konumu ve iş sorumluluklarını göz önünde bulundurarak diğer kişilerin meşru taleplere uymasını bekleme hakkına sahiptir. Ayrıca meşru taleplere uymakla yükümlü olan diğer kişiler de liderin görev verme yetkisine sahip olduğunu açıkça bilirler (Yukl and Falbe 1991, 417).

1.1.4.3. Ödüllendirme Gücü

Liderin pozisyonuna dayalı olarak sahip olabileceği bir diğer güç türü ise ödül sağlama yeteneğine dayanan ödüllendirme gücüdür (Hersey et. al. 1979, 419). Ödüllendirme gücü, bir astın amirinin onu istenen davranış için ödüllendirebileceği algısına dayanır. Üstler, astları üzerinde ödüllendirme gücünü uygulamak için genellikle maaş artışları, terfi ikramiyeleri veya tanıma gibi yöntemleri kullanırlar (Afzalur Rahim 1986, 467). Burada lider kişi, insanlara özel faydalar veya ödüller verebilir ve bu anlamda onunla alışverişte bulunmak avantajlı hale gelir (Yukl and Falbe 1991, 417). Gücü elinde bulunduran kişi istediği şeylere riayet edilmesi karşılığında bunun için bir tazminat vaat ederse ödüllendirme gücünün uygulandığı söylenebilecektir. Bu anlamda bir yönetici, astın iş tanımının parçası olmayan bir

görevi tamamlaması karşılığında bir astına parasal bir teşvik sağladığında ödüllendirme gücünü kullanıyor demektir (Elias 2008, 270).

1.1.4.4. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)

Karizmatik güç liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir liderlik gücüdür. Kavram karizmatik otorite kavramıyla sosyal bilimlerde ön plana çıkmaktadır. Karizmatik otorite kavramını sosyal bilimler alanına kazandıran ve sahip olabileceği büyük devrimci gücün altını çizen ünlü Alman Sosyolog Max Weber'dir. Weber'e göre karizmatik lider sıradan insanlardan farklı olarak doğaüstü, insanüstü istisnai güçler veya niteliklerle donatılmış bir kişidir (Hoffmann 2009, 229,232). Bu olağanüstü niteliği lidere sağlayan ise karizmatik güçtür. Kişisel özelliklere dayanan benzeşim gücü yüksek liderler; beğenilen, takdir edilen ve diğerlerinin özdeşleşmek istediği kişilerdir (Hersey et. al. 1979, 419). Buradaki lider kişilerle çalışanlar onlara sevgi duyarlar ve onlar için çalışmaktan zevk alırlar. Bu kişiler, astlar için çok karizmatiktir ve şahsi değerlerine hitap ederek onlara herhangi bir görev için coşkuyla ilham verebilirler (Yukl and Falbe 1991, 417). Örneğin, örgütsel hiyerarşideki pozisyonunu yükseltmek isteyen bir çalışan, gelecekte bu yöneticilerle benzer bir pozisyon istediği için yöneticilerin taleplerine büyük olasılıkla uyum gösterecektir (Elias 2008, 270). Böylelikle karizmatik gücün etkisiyle çalışan kendisini liderin pozisyonunda hayal edecek ve verilen emirleri de uyumlu bir şekilde yerine getirecektir.

1.1.4.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, özel bilgi, beceri ve deneyime sahip bir kişinin uzmanlığından kaynaklanır (Holdford 2003, 1781). Uzmanlık gücünün bulunduğu yerde, ast amirinin yeterli mesleki deneyime, eğitime, özel uzmanlığa ve bilgiye sahip olduğu inancını taşımaktadır (Afzalur Rahim 1986, 468). Bu gücü yüksek olan bir lider, başkalarının çalışma davranışlarını kolaylaştıracak bir uzmanlığa sahip olarak görülür. Bu da liderlerin isteklerine uyulmasını sağlar (Hersey et. al. 1979, 419). Nitekim böyle bir ortamdaki lider kişi çevresindekilerin (astların) saygısını kazandığı gibi, tecrübe ve bilgiye sahip olduğu için bazı konularda onun kararına bağlı kalınmak zorundadır (Yukl and Falbe 1991, 417). Örneğin bazı durumlarda yönetim,

danışmanların tavsiyelerine uyabilmektedir. Bunun nedeni ise bu danışmanların kendi alanlarında üst düzey bir uzmanlığa sahip olarak algılanmaları olarak ifade edilmektedir (Elias 2008, 270).

1.1.4.6. Bilgi Gücü

Bilgi gücü, başkaları için değerli olan bilgilere sahip olmaya veya bunlara erişmeye dayanmaktadır. Başkaları bu bilgiye ihtiyaç duyduğu veya istediği için bu gücün etkisel bir temeli vardır (Hersey et. al. 1979, 419). Bilgi gücü ya da ikna, etkileme aracının değişimi gerçekleştirmek için hedefe sunabileceği bilgiye ya da mantıksal argümana dayanır. Bu etkinin sağlanması ise doğrudan veya dolaylı bilgi sağlamak ile mümkündür. İki tarzın etkinliğini karşılaştıran araştırmalarda dolaylı olarak sunulan bilgilerin daha etkili olabildiği ortaya çıkmıştır (Raven 1992, 9).

Örgütün dışındaki olaylara ilişkin kritik bilgilerin akışını kontrol edebilen bir lider, bu olayları izleyenlere yorumlama ve böylece onların algı ve tutumlarını etkileme şansı kazanacaktır. Bilgi üzerindeki kontrol, izleyenler ve meslektaşlar kadar üstleri etkileme aracı olarak da kullanılabilecektir. Bu anlamda bir karar sürecinde gerekli bilgilerin çoğunu elinde bulunduran bir astın, karar sürecine aktif olarak katılmasa bile alınan karar üzerinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilmektedir (Yukl 2018, 192).

1.1.4.7. Sembolik Güç

Sembolik gücü bir okul bağlamında ele alan Sergiovanni (1987), bu gücün başkalarının dikkatini okul için önemli olan konulara odaklamaktan kaynaklandığını savunmuştur. Buna göre sembolik lider "amir" rolünü üstlenir ve önemli amaçlar ve davranışlar için modeller oluşturarak başkalarına neyin önemli ve değerli olduğunu bildirir. Burada liderler genellikle olaylar ve faaliyetlerde daha derin anlam ve değer arayarak liderliğin sembolik yönlerini ortaya çıkarırlar (Sergiovanni 1987, 46-48).

Bu tip sembolik gücü kullanan liderler zamanının çoğunu okul içinde gezinerek, sınıfları ziyaret ederek, öğrencilerle tanışmak, törenlere başkanlık etmek ve paylaşılan bir vizyon sağlamak için harcamaktadır. Liderliğin sembolik ve kültürel yönüne önem veren bu tarz liderler, insanları etkilemede çeşitli sembollerin kullanımına ağırlık vermekte, insan bilinci, anlamların üretilmesi, paylaşılması,

bütünleşme gibi konular üzerinde yoğunlaşırlar (Sergiovanni 1987, 52). Bu anlamda güce sahip olan kişiler, bu gücü sembolize eden aksesuarları sergilemekten hoşnut olabilirler. Çalıştıkları ortamın süslemeleri, rezerve edilmiş park yerleri, lüks restoranlarda yenilen yemekler, lüks araçlar ve kılık-kıyafet tarzı gücü sembolize eden unsurlara örnek verilebilir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü 2014, 82).

1.2. LİDERLİK KURAMLARI

Örgütsel alanda değişen koşullar liderliğin doğasını değiştirdiği gibi liderlik kuramlarının da evrimine neden olmuştur. Örgütlerdeki bireysel farklılıklar ve iş değerlerinin etkisiyle bireysellik yükselişe geçmiş, işin merkeziliği azalmış ve iş-yaşam dengesine daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Kişiler bu değişim sürecinde dışsal motivasyon araçlarına yönelmiş ve hak bilinci yükselmiş (Anderson et. al. 2017, 247) ve liderliğin alanı genişlemiştir. Böylelikle liderlik alanı sadece lidere değil, aynı zamanda takipçilere, akranlara, yöneticilere, çalışma ortamına/bağlamına ve kültüre de odaklanır hale gelmiştir. Bu anlamda liderlik artık sadece bireysel bir özellik veya farklılık olarak tanımlanmamakta, daha çok çeşitli modellerde ikili, paylaşılan, ilişkisel, stratejik, küresel ve karmaşık bir sosyal dinamik olarak tasvir edilmektedir (Avolio et. al. 2009, 422). Öte yandan liderliğin geçmişinden bugününe geçirdiği bu kavramsal evrim, liderlik kuramlarının evrimine de temel hazırlamıştır.

On yıllar boyunca yapılan çalışmalar, başarılı liderlik için gerekli olan özellikleri tam olarak belirleyememekle birlikte liderlik alanının araştırma gelenekleri zamanla oluşmuş ve bunlar çeşitli kategorilerde incelenmeye başlanmıştır. Bu anlamda liderlik kuramları genel çatıları itibariyle değerlendirildiğinde; özellikler kuramı, güç ve etki kuramları, davranışsal kuram, durumsallık kuramları, kültürel ve sembolik kuramlar ile bilişsel kuramlar olarak sınıflandırılmıştır (Bensimon et. al. 1989, 21). Liderlik kuramlarının evrimine dair bir diğer sınıflandırma Day ve Antonakis (2012) tarafından yapılmış ve yazarlar çalışmalarında liderlik araştırmalarının temalarını dokuz başlıkta incelemişlerdir. Bunlar; liderliğin özellikler okulu, davranışsal okul, durumsallık okulu, ilişkisel okul, şüpheciler okulu, bilgi işleme okulu, yeni liderlik (Neo-Karizmatik/Dönüşümcü/Vizyoner) okulu, biyolojik ve evrimsel liderlik perspektifleri olarak sıralanmıştır (Day and Antonakis 2012, 7). Bu iki tarihsel sınıflandırmanın çeşitli yönlerden bir benzerini de Greenleaf (2018) ele almıştır.

Greenleaf (2018, 50), liderlik yaklaşımlarını özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, güç-etki yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve bütünleyici yaklaşım olmak üzere beş perspektifte incelemiştir. Yazında örgütsel alandaki liderlik kuramlarını farklı bir perspektifle sınıflandıran bir diğer çalışma da Jian ve Fairhurst (2017) tarafından ele alınmıştır. Yazarlar liderlik kuramlarını beş ana başlıkta ele almışlardır. Buna göre yapılan araştırmada liderlik kuramları; normatif liderlik kuramları ve araştırması (özellik yaklaşımı, yetenekler yaklaşımı, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar, neo-karizmatik kuramlar, liderliğin romantizmi, liderlik sınıflandırma kuramı, lider-üye değişim kuramı), yorumlayıcı liderlik kuramları ve araştırması (anlamlandırma ve çerçeveleme, liderlik estetiği, insan ve maddi örgütlenmenin etkili eylemleri), eleştirel liderlik kuramları ve araştırması (doğallıktan arınma, diyalektik), diyalojik liderlik kuramları ve araştırması (ilişkisel, pratik liderlik kuramı, liderlik konuşma sanatı, düşünömsellik) ve mevcut eğilimler ile gelecekteki yönelimler olarak inceleme konusu edilmiştir.

Özetle liderlik kuramlarının araştırma alanının sunduğu genişlik içerisinde zamanla çok sayıda kuram geliştirilmiş ve bu girişimler mevcut liderlik bilgisinin şekillenmesini sağlamıştır (Johansson et. al. 2011, 13). Liderliğin yazındaki niteliğini sınıflandırmaya yönelik bu başlıklar dikkate alındığında bu çalışmadaki kuramsal çerçeve için temel başlıklar; Liderlikte Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramı, Durumsal Liderlik Kuramı ve Güncel Liderlik Yaklaşımları olarak belirlenmiş ve bu aşamada söz konusu kuramsal çatılar altında liderliğin kavramsal temelini irdelemek uygun görölmüştür. Bu amaçla çalışmanın bu kısmında liderlik kuramları ve bünyelerinde barındırdıkları liderlik şekilleri detayları ile tartışılmaktadır.

1.2.1. Liderlikte Özellikler Kuramı

Özellik terimi kişiliğe, mizaçlara ve yeteneklere ve ayrıca fiziksel ve demografik özellikler de dahil olmak üzere bireyin kalıcı niteliklerine atıfta bulunarak yazında önemli bir belirsizlik ve kafa karışıklığının kaynağı olmuş bir kavramdır. Liderlikte ise özellik kavramı; kişilik, mizaç, güdüler, bilişsel yetenekler, beceriler ve uzmanlık dahil olmak üzere bir dizi istikrarlı bireysel farklılığı yansıtan kavramlarla açıklanmıştır (Zaccaro et. al. 2004, 103-104). Bu kavramsallaştırma da liderlikle ilgili ilk kuramsal fikirlerin ortaya atılmasını sağlamıştır.

Yirminci yüzyılın ikinci on yıllık dilimine gelindiğinde, psikologlar, belirli bireysel farklılıkları (özellikle zeka ve zihinsel yetenek), yönetim pozisyonlarındaki yüksek iş performansı ile ilişkilendirmeye başlamışlardır. Ardından gelen otuz yılda ise, liderleri lider olmayanlardan ayıran nitelikleri belirlemeye odaklanan bir araştırma filizlenmiş ve Bird (1940), Jenkins (1947) ve Stogdill (1948) bu araştırmanın ilk incelemelerini yayınlamışlardır (Zaccaro et. al. 2004, 104). Buna göre lider özelliklerini belirlemek için altı temel yaklaşım belirlenmiş ve bunlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Stogdill 1948, 36-38):

1. Liderin ortaya çıkmasını sağlayan gruplardaki davranışların gözlemlenmesi,
2. Akranlar tarafından sosyometrik seçimler,
3. Nitelikli gözlemciler ve değerlendiriciler tarafından yapılan seçimler,
4. Bireylerin liderlik pozisyonlarına seçilmesi,
5. Liderlerin ve lider olmayanların biyografik verilerinin ve vaka geçmişlerinin analizi ve
6. Lider özelliklerini belirlemek için şirket yöneticileri ve profesyonellerle görüşmeler.

Liderlikle ilgili ilk fikirler, liderlerin belirli özelliklere lider olmayanlardan daha fazla sahip olduğu fikrine odaklanmıştır. Konuyla ilgili ilk kuramcılar arasında Columbia Üniversitesi'nden Profesör Tead (1935), liderlerde gerekli nitelikler olarak; fiziksel ve zihinsel enerji, bir amaç ve yön duygusu, coşku, arkadaşlık ve duygusallık, bütünsellik, teknik ustalık, kararlılık, zeka, öğretme becerisi ve inancını sıralamaktadır (Johns and Moser 2001, 116). Kurama göre lider, kendisini takipçilerinden ayırtırmalı ve üstün niteliklere sahipse, bu niteliklerin tespit edilmesi mümkün olmalıdır. Bu varsayım, liderlikle ilgili özellik kuramlarının ortaya çıkmasının temelini oluşturmuş ve Bernard (1926), Bingham (1972), Tead (1929), Page (1935) ve Kilbourne (1935) liderliği, karakter ve kişilik özelliklerinin tanımı ile açıklamışlardır (Bass 1990, 38). Öte yandan liderlerin lider olmayanlardan farklı olarak doğuştan bazı fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri ile donatıldığı görüşünü taşıyan bu ilk kuramcılar ve özellik kuramları, liderlik özelliklerinin genetik mi yoksa kazanılmış mı olduğu konusundaki varsayımları görmezden gelmişlerdir. Buna göre liderlerin özelliklerinin bir tarafında; boy, zeka, çekicilik, özgüven ve etkililik özellikleri deneyime veya öğrenmeye dayalı özellikler olarak gruplanırken, diğer tarafta liderliğin temel bileşeni olarak görülen karizmanın da dahil olduğu büyük

ölçüde kalıtıma bağlı olarak ortaya çıkan özelliklere yer verilmiştir (Khan et. al. 2016, 2).

Lider özellikleri, örgütlerde liderlik etkinliğini teşvik eden, bir dizi bireysel farklılıkları yansıtan, nispeten tutarlı ve bütünleşik kişisel özellik kalıpları olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımın üç temel bileşeni vardır. Bunlardan ilki, lider özelliklerinin tek başına değil, liderlik performansını etkileyen özelliklerin bir bütünü olarak düşünülmesidir. Bu anlamda liderliği anlamak, yalnızca birden fazla kişisel özelliğe odaklanmayı değil, aynı zamanda bu özelliklerin performansı etkilemek için birlikte nasıl çalıştığına da odaklanmayı gerektirir. Tanımdaki ikinci bir bileşen, lider etkinliğinde istikrarı destekleyen çeşitli kişisel niteliklerin kapsamı ile ilgilidir. Buna göre, özellikler geleneksel olarak kişilik özelliklerine atıfta bulunur. Bununla birlikte, çoğu modern lider özelliği perspektifiyle uyumlu olarak, liderleri lider olmayanlardan ayıran nitelikler çok çeşitlidir ve yalnızca kişilik özelliklerini değil aynı zamanda güdülerini, değerlerini, bilişsel yetenekleri, sosyal ve problem çözme becerilerini ve uzmanlığı da içermektedir. Bu anlamda ikinci bileşenin vurgusu liderin etkinliğini öngören bireysel farklılıkların çeşitliliği üzerinedir. Tanımın üçüncü ve son bileşeni ise, lider özelliklerini nispeten kalıcı ve liderlik performansında durumlar arası istikrarın üreticisi olarak görmesidir. Buna göre, durumlar arası tutarlılığı göz ardı etmemekle birlikte çoğu liderlik araştırmacısının gerçek davranışın durumlar arasında önemli ölçüde değiştiğini kabul ettiği ifade edilmektedir (Zaccaro 2007, 8). Değişen liderlik özelliklerine dair kilit faktörlerin yer aldığı tablo, Zaccaro ve arkadaşları (2004) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Tablo 4: Başlıca Lider Nitelikleri (1990-2003)

1. Bilişsel Kapasiteler Genel Zeka Yaratıcı Düşünme Kapasiteleri
2. Kişilik Dışa Dönüklük Dürüstlük Duygusal Durağanlık Açıklık Uyumluluk Dışa Dönüklük, Sezgi, Düşünme ve Yargılama için MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) Tercihleri
3. Güdüler ve İhtiyaçlar Güç İhtiyacı

Başarı için İhtiyaç Liderlik için Motivasyon
4. Sosyal Kapasiteler Kendi Kendini İzleme Sosyal Zeka Duygusal Zeka
5. Problem Çözme Becerileri Sorun İnşası Çözüm Üretimi Üstbiliş
6. Örtülü Bilgi

Kaynak: Zaccaro et. al. 2004, 118'den derlenmiştir.

Tablo 4, deneysel araştırmaların sonucunda ulaşılan başlıca lider özelliklerini kategorilere göre özetlemektedir. Tablodaki altı başlıktan yola çıkarak da görülebileceği gibi, bireylerin kendilerini yükselmeye ve liderlik rolünü üstlenmeye motive eden belirli yeteneklere/niteliklere sahip olduğunu belirten özellikler kuramı, entelektüel yetenek ve kişilik gibi bazı içsel yeteneklerin, liderlik etkinliğinin arkasındaki ana parametreler olduğunu savunmaktadır. Bu anlamda liderlik özellikleri, o özellikleri taşıyan kişiyi liderlik rolüne en uygun ve farklı kılan belirli davranışsal ve kişisel özelliklerdir (Khan and Nawaz 2016, 22). Bir kişinin lider olabilmesi için bu niteliklere ve özelliklere kalıtsal olarak sahip olması ve bu niteliklerin başkaları tarafından algılanması gerekir (Salihu 2019, 3). Liderlerde belirli özellikleri saptamaya yönelik bu yaklaşım, Büyük Adam yaklaşımı olarak da adlandırılmıştır. Bunun nedeni ise o zamanın büyük liderlerinin (örneğin; Abraham Lincoln ve Mahatma Gandhi gibi) benzer özellikleri veya karakteristikleri paylaştığı varsayımdır (Kovach 2018, 187).

Liderlikte Büyük Adam dönemi, liderliğe yönelik özellik yaklaşımının başlangıcına işaret etmektedir. Büyük Adam kuramı liderlerin yaratılmadığını, doğduğunu savunmaktadır. Bu anlamda böyle doğmayan kişiler için güçlü bir lider olmak, büyük adamların kişiliklerini ve özelliklerini kopyalamasına bağlı ve ancak böyle mümkündür. Öte yandan Büyük Adam kuramcıları, etkili liderlik için evrensel öngörücüler olarak tanımlanabilecek belirli özelliklerin olduğunu ve bu özelliklerin tarihin büyük liderlerini inceleyerek bulunabileceğini öne sürerler. Ancak farklı büyük adamların farklı kişilikleri olduğundan özellik yaklaşımlarının genelleştirilebilirliği bu bakımdan sınırlı kalmaktadır. Bu anlamda, dönemin liderlerinin hepsi farklı karakterler ve farklı kişiliklerle donatılmış devlet adamları, savaş lordları, generaller, tiranlar, diktatörler, diplomatlar veya sivil haklar

aktivistleri olduğu için evrensel bir lider kişiliğinin olmadığı ifade edilmiştir (Ronald 2014, 54). Bu da liderlik üzerine çalışan araştırmacılar için özellikler yaklaşımının kapsamının sorgulanması gerekliliğini gündeme getirmiştir.

1920’lerde ve 1930’lardaki liderlik araştırmalarını temsil eden liderlikte özellikler yaklaşımı, alana, ‘liderlerin lider olarak doğduğu ve başarının anahtarının büyük lider olarak dünyaya gelen insanları belirlemek olduğu’ fikrine dayalı bir ereve sunmuştur. Ancak liderlik özelliklerini belirlemek için çok fazla araştırma yapılmış olsa da, hangi özelliklerin sürekli olarak başarılı liderlikle ilişkilendirildiğine dair net bir cevap bulunamamıştır. Bu bağlamda bir liderin etkinlik düzeyinde rol oynayan durumsal ve çevresel faktörlerin göz ardı edilmesi bir kusur olarak görülmüştür. Ayrıca, zellikler kuramı başarılı liderlik için temel özellikleri ne sürmesine rağmen bu özelliklerin bireylere özgü olup olmadığı veya eğitim ve ğretim yoluyla geliştirilip geliştirilemeyeceği konusunda da bir yargıda bulunamamıştır (Maslanka 2004, 7). 1940'lara kadar, liderler ve liderlik üzerine yapılan araştırmaların çoğu liderin bireysel özelliklerine odaklanmasına rağmen ilerleyen süreçte özellikler kuramı liderliği açıklamakta tek başına yetersiz kalmaya başlamıştır. Buna göre liderliğin ortaya çıkışını açıklamak için hem kişinin hem de durumun sürece dahil edilmesi gerektiği yönünde bulgular ön plana çıkmıştır (Bass 1990, 38). Bulgulara göre belirli liderlik özelliklerine sahip kişilerin güçlü liderliği örneklediği çalışmalar olmakla birlikte, araştırma alanı geliştikçe liderin özellikleri ve davranışları arasında ortaya çıkan tutarsız ilişki, liderlik davranışlarının nasıl geliştirildiğine dair daha derin bir anlayış kazanılmasının önem taşıdığını göstermiştir (Bono and Judge 2004, 908).

Özetle kuramın ortaya çıkışını takip eden 20-30 yıl içinde özellik ve beceriler ile bir liderin doğuşu, etkililiği ve kariyer ilerlemesi arasındaki ilişkiyi inceleyen yüzlerce çalışma yapılmış olmasına rağmen, bazı özelliklerin liderin etkili olma olasılığını artırdığı ancak garanti etmediği görülmüştür. Belirli özelliklere sahip olan liderlerin bir durumda etkili iken farklı bir durumda etkisiz olabildiği; farklı özellik örüntüleri olan iki liderin ise aynı durumda başarılı olabildiği görülmüştür (Yukl 2018, 137). Bu bakımdan liderin başarı kriterini farklı bir yaklaşımla ele almanın gerekliliği oluşmuş ve davranışsal liderlik kuramı ortaya çıkmıştır.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

19. yüzyılın ortalarında yapılan liderlik araştırmaları (Lewin and Lippitt 1938; Stogdill and Coons 1957; Katz et. al. 1951; Blake and Mouton, 1964) liderlerin sergilediği davranışlara ve takipçilerine nasıl davrandıklarına odaklanmaya başlamışlardır (Day and Antonakis 2012, 8). Bu odak noktasının ortaya çıkardığı davranışsal yaklaşım, liderlikte görev ve ilişkiyle ilgili kuramsal tarzların analiz edildiği bir çerçeve çizmiştir (Storey 2004, 14). Liderliği insanlar ve görev odaklılık açısından tanımlayan kuram, insanların eğitim ve gözlem yoluyla lider olmayı öğrenebileceğini öne sürer (Vasilescu 2019, 49). İnsan ilişkilerinin önemini savunan davranışsal kuramda araştırmacılar, bir liderin davranışının onların etkinliğini ve takipçilerini nasıl etkilediği fikrini ele almaktadır. Kuramın temel varsayımı, liderliğin doğuştan geldiğini savunan özellikler yaklaşımının tersine liderliğin kazanılabilir bir şey olduğudur (Wooi et. al. 2017, 149). Bu anlamda kuram, liderin gücünün kaynaklarına veya liderin özelliklerine değil gerçekte ne yaptığına odaklanır (Bensimon 1989, 12).

Davranışsal kuram, liderin davranışının, takipçilerin bir görevi yerine getirme veya belirli bir şekilde davranma eylemlerini uyaran ipucu olduğunu belirtir (Greenleaf 2018, 44). Kuramda lider davranışlarına ilişkin olarak görev odaklı davranışlar, ilişki odaklı davranışlar, değişim odaklı davranışlar ve pasif liderlik davranışları gibi lider davranışı sınıflandırmaları yapılmıştır (Derue et. al. 2011, 15). Bu anlamda yazın tarandığında davranışsal liderlik tarzlarını açıklamaya çalışan birçok farklı bakış açısı ve liderlik tarzı ile karşılaşılmaktadır. Davranışsal kurama netlik kazandırmak açısından aşağıda bu liderlik sınıflandırmalarının incelediği boyutlar özetlenmeye çalışılmaktadır.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945'ten 1956'ya kadar Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki İşletme Araştırmaları Bürosu, liderlik davranışının doğasını belirlemeye yönelik çalışmalar yürütmüştür (Musgrave 1970, 27). 1950'lerde ve 1960'larda lider davranışını araştıran Ohio State grubunun bu araştırması, ikincil kaynaklarda (örn. Glynn and DeJordy 2010, 122-123) sıklıkla davranışsal liderlik kuramları olarak ifade edilmiştir (Littrell 2013, 580).

1940'ların sonunda Ohio Devlet Üniversitesi'nde lider davranışlarının boyutlarını tanımlamayı amaçlayan çalışmalar sonucunda en kapsamlı davranış teorileri ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışmalar başlangıçta binden fazla boyut ile başlamış ve araştırmalar sonucunda çalışanlar tarafından tanımlanan en çok iki liderlik davranışına kadar daraltılmıştır. Bu boyutlar 'yapıyı harekete geçirme' ve 'anlayış' olarak adlandırılmıştır. Burada yapıyı harekete geçirme, liderin amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının ve kendisinin rolünü şekillendirmesi ve tanımlaması iken, anlayış, kişiler arası iş ilişkilerinde karşılıklı güven olması, çalışanın fikirlerine önem verilmesi ve hislerinin dikkate alınmasıdır. Buna göre, yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan lider amaçlara ulaşılmasını hedefleyerek, çalışanlarından açıkça tanımlanmış performans standartlarının sürdürülmesini ve işlerin teslim tarihinden önce gerçekleştirilmesini isterken; anlayış düzeyi yüksek bir lider de çalışanın kişisel sorunlarıyla ilgilidir, dostça yaklaşır ve çalışanlarına eşit mesafededir. Böyle bir lider çalışanlarını her zaman destekler ve onlara önem verir (Robbins and Judge 2017, 380).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, endüstriyel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarındaki en kapsamlı araştırma programlarından birini oluşturmuş ve bu çalışmalardan elde edilen lider davranış ölçekleri, son çeyrek yüzyılda kelimenin tam anlamıyla yüzlerce araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Öte yandan Ohio State araştırması, inceleme konusu edildiği yıllar boyunca eleştirilerden de payını almıştır. Araştırmalara yönelik olarak yapılan eleştirilerin belki de en ciddi olanı, çalışmaların durumsal değişkenleri hesaba katmadığı ve kavramsal bir temelden yoksun olduğu iddiasıdır (Kerr et. al. 1974, 62). Davranışsal yaklaşımın bir diğer önemli çalışma dizisi Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yapılmış ve aynı adla anılmıştır.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Liderlik kavramının anlaşılmasına katkıda bulunan bir diğer kuramsal çalışma Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları'dır. Grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine hizmet eden faktörleri belirlemeyi amaçlayan araştırmalar, liderlik davranışının iki temel yönü olduğunu belirtmiş ve bunları kişiye yönelik davranış tarzı (*employee-centered style*) ve işe yönelik davranış tarzı (*job-centered style*) şeklinde ifade etmiştir (Koçel 2014, 680).

Kişiye yönelik davranış sergileyen liderler, eldeki işe daha az odaklanır ve izleyenleri ile daha fazla ilgilenirler. Bu tür liderler, izleyenlerini bir makinenin dişlileri olarak değil, aktif bir insan olarak desteklerler. Kişiye yönelik liderler saygı gösterme, güven kazanma, düşünceli olma, arkadaş canlısı ve ulaşılabilir olma gibi davranışlar sergilemeye özen gösterirler. İşe yönelik liderler için ise odak noktası, atanan işi başarmak olduğundan izleyenlerle ilgili endişeleri geri planda kalır. Bu tip liderler hedef belirleyerek, eğitim vererek, beklenti ve davranışlarla ilgili sınırları belirleyerek, kural ve prosedürler belirleyerek takipçilerine gerekli yapıyı sağlamak için çalışırlar (Holdford 2003, 1782-1783).

Araştırmaya göre, işe yönelik davranan liderler yönlendirme, koordine etme, planlama ve problem çözme gibi faaliyetleri yürütürlerken; ilişkiye yönelik liderler arkadaşça, düşünceli, destekleyici, istişare edici ve açık bir şekilde davranırlar. Araştırmanın sonuçları liderlerin hangi durumlarda nasıl davranması gerektiğine dair de bazı öneriler sunmuştur. Buna göre, liderlerin yalnızca belirli (kesin) durumlarda görevlerin yerine getirilmesini vurgulaması (işe yönelik) gerektiği önerilirken; farklılık gösteren koşullar altında, grubun geliştirilmesi ve sürdürülmesi (kişiye yönelik) gerektiği vurgulanmıştır (Bensimon 1989, 13).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Yönetim matriksi, yönetim felsefesini temel alan bir yönelimdir. Yöneticilerin en sık karşılaştığı ikilemi temsil eden "insanları önemsemek" ile "üretim kaygısı" konusunda alınacak kararlar ve gerçekleştirilecek davranışları dengelemeye çalışan bir ikilemi içerir. Matriks, liderin üretim ve insanlar konusundaki bu ilgilerinden kaynaklanabilecek beş farklı yönetim tarzını tasvir etmektedir. Örgüt geliştirme için bir temel teşkil ettiği belirtilen yönetim matriksi bu beş farklı yönetim tarzıyla temelde üç amacı sağlamaya yönelik bir programdır. Bunlar; (1) her yöneticinin tarzının bir öz değerlendirmesi; (2) ekip etkinliğinin ayrıntılı ve tekrarlanan bir değerlendirmesi; ve (3) büyük örgütsel sorun alanlarının teşhiş edilmesi olarak sıralanmıştır (Musgrave 1970, 4).

Döneminin giderek daha fazla kullanılan bir liderlik etkinliği kuramı haline gelen Blake ve Mouton'un (1964) yönetim tarzı matriksi, kişiler arası etkinliği artırmak ve liderlik becerilerini geliştirmek için birçok büyük endüstriyel kuruluş tarafından benimsenmiştir. Liderlik etkinliğinin 'üretim'e yönelik ilgi' ve 'insana yönelik ilgi'

olmak üzere iki tercihe dayandığını belirten kuram, yöneticiler için en uygun stratejinin, her iki ilgiyi de güçlendiren tutumları ve eylemleri en üst düzeye çıkarmak olduğunu belirtir. Bu nedenle, Blake ve Mouton yaklaşımı hem kurumsal hedef belirleme hem de grup gelişimi ve etkileşimini vurgular (Bernardin and Alvares 1976, 84). Kuramın yer verdiği beş temel yönetim tarzına karşılık gelen liderlik özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilecektir:

9.1 Yönetim Tarzı (9.1 Managerial Style): Matriksin sağ alt köşesinde 9.1 tipi yönetici bulunur. Çıktıya maksimum, insan unsuruna minimum ağırlık verir. İnsanlar genellikle üretim araçları olarak görülür ve yerine getirilmesi gereken belirli programların başarılması için gereklidir. Ancak bir diğer yönüyle insan aynı zamanda istenmeyen bir engel olarak kabul edilir. 9.1 yönelimli yönetici, problem çözmede sert ve esnek olmayan bir yaklaşıma inanır. Kullandığı motivasyon psikolojisi bir ödül-ceza, yönlendirme ve kontrol psikolojisidir. Otoriter kişiliğin vücut bulmuş halidir ve çalışanlarından itaat ister. Astlar, kendilerine verilen planları yürütmek için vardır. Astların gelişimi veya onlarla iletişim kurma (ayrıntılı talimatlar vermenin ötesinde) konusuna neredeyse hiç ilgi gösterilmez. Çatışma ortaya çıktığında 9.1 yönetim tarzını uygulayan yönetici, anlaşmazlığı itaatsizlik olarak görebileceğinden çatışmayı bastırmaya odaklanır. Blake, 9.1'den "bilimsel yönetim" olarak söz etmiştir. Bu yönetim tarzı "iyi adamlar en son bitirir" sözüyle karakterize edilebilir (Hart 1973, 72-74).

1.9 Yönetim Tarzı (1.9 Managerial Style): Yönetim matriksinin sol üst köşesinde 1.9 yönetim tarzı bulunur. Bu tarz 9.1 tarzının kutupsal uç noktasıdır ve örgütün amaçları zarar görse bile mutlu ve uyumlu bir iş gücü için gösterilen çaba ile karakterize edilir. 1.9 yönetici, çalışma temposunu rahat bir tempoda tutacak ve insanları yönlendirmek yerine ancak cesaretlendirecektir. Bu tarzın temel tutumu, üretim gereksinimlerinin insanların ihtiyaçlarına aykırı olmasıdır. 1.9 tarzında en etkili yaklaşımın herkesi mutlu eden yaklaşım olduğuna inanılır ve insanların bu koşullar altında daha iyi çalışması beklenmektedir. Sık kahve molaları, çalışma ortamının düzenlenmesi, piknikler ve eğlence etkinlikleri vb. yoluyla sosyal teması teşvik ederek grubun uyumu ve samimiyeti vurgulanır. 1.9 yönetici, insanlara baskı yapmamak şartıyla üretimle ilgilenir. Bu da uzun vadede üretimin zarar görmesi anlamına gelebilir. Öte yandan yalnızca üretime vurgu yapılmaması değil, güçlü ve üretken bir örgütün özelliği olan anlamlı ve kalıcı insan ilişkileri de 1.9 yönetim tarzında mümkün değildir. Bunun nedeni ise çatışma ve hayal kırıklığı ile yüzleşmek

ve bunları uygun şekilde ele almak yerine bu olguların yalnızca yumuşatılması veya yok sayılmasıdır (Musgrave 1970, 12).

1.1. Yönetim Tarzı (1.1. Managerial Style): Yönetim matriksinin sol alt köşesinde 1.1 yönetim tarzı bulunur. Bu tarzdaki bir yöneticinin hem üretim hem de insanlar ile ilgisi minimum düzeydedir; bu nedenle süreci hiç yönetmediği düşünülür (Musgrave 1970, 12). Yöneticiler hem üretim hem de insanlar için minimum ilgi düzeyinde çalışmayı sürdürmektedir. Bu yönetsel tarzı benimseyen kişiler gerçek bir ‘yönetim’ gerçekleştirmezler, varlıkları diğer insanlar arasında kaybolur. 1.1 tarzında da 1.9 ve 9.1’de olduğu gibi, üretim gereksinimleri ile insanların ihtiyaçları arasında uyumsuzluk olduğu varsayılmaktadır. Ancak burada yöneticiler her iki faktöre olan ilgileri çok düşük olduğundan böyle bir uyumsuzluk durumunda ikilemle karşı karşıya kalmak yerine tamamen süreçlerden geri çekilirler. Bu anlamda bu yönetim tarzındakiler yalnızca emirlerin yukarıdan aşağıya iletilmesi görevini görürler. Çatışma durumlarında ise çatışmaya karşı sessiz kalınarak ondan kaçınılması esastır (Hart 1973, 76-77).

5.5. Yönetim Tarzı (5.5. Managerial Style): Yönetim matriksinin orta kısmında yer alır. Tablonun ortasında bulunan 5.5 yönetim tarzı, hem üretim hem de insanlara karşı ılımlı bir ilgiyi temsil eder. Bu tarza göre bu iki değişken arasında değiş tokuşlar vardır. Buna göre 5.5 yöneticisi, ikisi arasında bir uzlaşa sağlamaya çalışır. Bu yaklaşım, resmi, idari ve geleneksel uygulamaları vurgular ve bunları astları yönlendirmenin bir aracı olarak kullanır. Böyle bir yaklaşımla yönetim, hem emir verme zorunluluğunu ve hem de astlarıyla rahatsız edici bir doğrudan yüzleşme gerekliliğini en aza indirebilir. Bu anlamda 5.5 yöneticisi aslında insanlarla ilgilenmez, onların davranışlarının üretim üzerindeki etkileriyle ilgilenir. Bu şekilde yönetilen kuruluşlarda, kurallar ve düzenlemeler kendi başlarına bir amaç gibi görüldüğünden örgütler bürokratik olarak algılanabilir. 5.5 yönetim tarzı etkili mekanik bir rehberlik sağlayabilmesine rağmen, gelenekler ve resmi prosedürlere büyük önem verilmesi nedeniyle yeniliği ve yaratıcılığı desteklemez. Bu nedenle, uzun vadede 5.5 yönetimi kademeli olarak gerilemeye neden olabilmektedir (Musgrave 1970, 13-14).

9.9. Yönetim Tarzı (9.9. Managerial Style): Blake ve Mouton'a göre matrisin sağ üst köşesinde yer alan yönetim stiline ulaşmak, beş temel stilden en zor ama en etkili olanıdır. 9.9 yöneticisi, insanların ihtiyaçlarının doğası gereği kuruluşun ihtiyaçları ile çatıştığını varsaymadığı için diğerlerinden farklıdır. 9.9 yönetim tarzı katılım ve

ekip çalışması ile karakterize edilebilir. Burada insanlar samimiyet, güven ve saygıdan oluşan destekleyici bir iklimde, karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan hedefler doğrultusunda birlikte çalışırlar. Kontrol büyük ölçüde kendi kendini kontrol şeklindedir. Çatışma kaçınılmaz olarak kabul edilir ve yaratıcılığın ortaya çıkması için bir fırsat olarak görülür (Hart 1973, 80). 9.9 yöneticisi görevlerini liderliğinin bir parçası olarak görür. Liderlik tarzını ise başarılı bir takım koçu olarak kabul eder. İnsanların gelişimi için hem üretkenliği hem de ilgiyi vurgular. Bu tarz Maslow'un (1954) kendini gerçekleştirme anlayışına karşılık gelir. Böyle bir liderin ortaya çıkması için açık bir güven ortamının mevcut olması gerekir. Bununla birlikte 9.9 stili çalışılacak ideal konumu sergiler. Bu bakımdan Blake ve Mouton (1960), tüm organizasyonların 9.9 atmosferi ve liderlik tarzını oluşturmaya yönelik çaba göstermesi gerektiğini şiddetle tavsiye eder (Kryszak 1980, 14).

Blake ve Mouton tarafından genel olarak kullanılan ve yukarıda açıklanan stillerin her biri için yazında açıklayıcı bazı etiketler kullanılmıştır. Bunlar; 9.9: Takım Yönetimi veya Takım Çalışması, 9.1: Yetki-Uyum veya Yetki-İtaat, 5.5: Orta Yol Yönetimi veya Örgüt Adamı Yönetimi, 1.9: Kulüp Yönetimi ve 1.1: Zayıf Yönetim olarak ifade edilmiştir (Molloy 1998, 5).

Özetle matrikste ele alınan dört liderlik tarzı ve etiketleri dikkate alındığında kuram, ideal liderlik tarzının 9.9 olduğunu öne sürer. Bunun ideali temsil etmesinin nedeni ise 9.9 tarzını uygulamak için izleyenler ve lider arasında bir güven iklimi kurmanın son derece zor olmasıdır. Ancak lider, izleyenlerinin duyarlılığına yönelik bir ilgi ve aynı zamanda örgütün amaçlarını gerçekleştirme arzusu sergileyebilirse böyle bir stile ulaşmak imkansız değildir. Öte yandan 9.9 stili ideal olarak görülse de, 1.1 dahil olmak üzere diğer stillerin zaman zaman yararlı olabileceği ve hatta belirli bir çalışma durumunda arzu edilebilir olabileceği belirtilmektedir. Bu anlamda liderin, farklı ortamlarda çeşitli stilleri kullanmaya hazır olduğunda lider olarak son derece etkili olacağı ifade edilmektedir (Kryszak 1980, 15).

1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor, X ve Y Kuramı aracılığıyla yazına bu iki yaklaşımın altında yatan motivasyonel varsayımlar açısından bir çerçeve sunmuştur (Morse and Lorsch 1970, 61). Kuram çerçevesinde, X ve Y Kuramı kavramları iyi ve kötü kavramlarının felsefi tabanına sahip olmamakla birlikte buna benzer bir şekilde, belirli bir durumda

(insanları yönlendirme) insan davranışını tanımlayan birbirine zıt kuramlar olarak ifade edilmiştir (Greenwood 1996, 8).

X Kuramı: X kuramı temelde zıt ve olumsuz bir görüşü yansıtır. Buna göre kuram, çalışanların tembel olduklarını, kendi kendilerini yönetme ve özerk çalışma davranışlarına sahip olmadıklarını ve örgütsel problem çözme ile baş edemeyeceklerini savunur (Kopelman et. al. 2008, 255). X Kuramı'na göre insanlar, genel olarak çalışmaktan hoşlanmaz ve doğası gereği sorumlu olmadıklarına inanırlar. Çalışmak için tek motivasyon, kişisel çıkar veya zorlayıcı yöntemlere dayanmaktadır. Böyle bir anlayış içerisinde insanların bu şekilde çalıştığına inanan bir yöneticinin, ödül ve cezaları motive edici olarak kullanma ve uyum için birçok kural ve prosedür oluşturma olasılığı daha yüksektir. Bu tip yöneticiler astlarına güvenmedikleri için hep hata ararlar. Örgütsel bağlam “Bize karşı onlar” ortamını yansıtır (Fisher 2009, 356).

Y Kuramı: Temelinde çalışanların; (1) doğal olarak tembel olmadıkları, (2) kendi kendini yönetme ve kendi kendini kontrol etme yeteneğine sahip ve (3) örgütsel etkinliği artıracak önemli fikirler/öneriler sağlayabilecekleri varsayımları bulunur (Kopelman et. al. 2008, 255). Kurama göre çalışmak insanlar için doğaldır ve genellikle yapmak istedikleri bir şeydir. Y Kuramı, insanların yaratıcı olduğunu, sorunları çözebileceğini ve ödül veya cezadan daha çok kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla motive olduğunu savunur. Bu ön kabuldeki bir yönetici ise astlarına güvenir, inanır ve gelişmenin ve yaratıcılığın mümkün olduğu bir “biz ve onlar” ortamı yaratmaya çalışır (Fisher 2009, 356).

Kuramın örgütsel alana katkıları değerlendirildiğinde, asıl faydasının yöneticilerin kendi inançları ile iş yerlerinde gerçekte olan inançları karşılaştırabilmeleri konusunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu sayede gerçekte neler olup bittiğini ve çalışanları gerçekten neyin motive ettiğini değerlendirmek, belki de yanlış olabilecek varsayımlara dayanarak yönetmekten daha önemli görülmektedir (Fisher 2009, 358). Bununla birlikte McGregor'un kuramı yönetim ve örgütsel davranış alt alanları ile ilgili daha sonraki araştırmaları ve uygulamaları da güçlü bir şekilde etkilemiştir. Örneğin, Y kuramının çalışanlara yönelik hümanist ve iyimser görüşü örgüt geliştirme ilkelerinin temelini oluşturmuştur. Benzer şekilde çalışma, liderlik kuramlarında, özellikle dönüşümcü liderlikte ve çalışan bağlılığını teşvik etmeyi vurgulayan liderlik modellerinde de etkili olmuştur (Kopelman 2010, 121).

1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert (1961, 1967) gelişmiş ve karmaşık örgüt modelleri için dört organizasyon sisteminin varlığını ileri süren bir çerçeve önermiştir. Likert'in Sistem 4 kuramına göre örgütsel sistemler; sömürücü (McGregor'un X Teorisine karşılık gelir), yardımsever otokratik, danışan ve katılımcı olmak üzere dört farklı grupta incelenmiş ve bunlar sırasıyla Sistem 1'den 4'e kadar sıralanmıştır (McCauley and Kuhnert 1992, 267).

Likert'in Sistem-4 kuramı, yüzlerce farklı örgütteki binlerce yönetici personelden toplanan verilerden geliştirilmiştir. Kuram, bir örgütün nasıl yönetileceğine dair ideal bir modeli tanımlamıştır. Likert modelinde bir tarafa otokratik, yardımsever otokratik (görev merkezli) liderlik ve diğer tarafa demokratik, katılımcı (çalışan merkezli) liderliği oluşturan dört farklı yönetim tarzı yerleştirmiştir. Modelin otokratik tarafı Sistem 1'i temsil ederken katılımcı tarafı Sistem-4'e denk gelmektedir (Morris and Pavett 1992, 171). Rensis Likert'in Sistem-4 modelinde ele aldığı bu liderlik tarzları aşağıdaki gibi özetlenebilecektir (Gonos and Gallo 2013, 163; Morris and Pavett 1992, 173) :

Sistem 1 (Sömürücü - Otokratik Liderlik Tarzı): Lider oldukça otoriterdir ve astlarına güvenmez. Kararlar genellikle örgütün üst kademesinde verilir. İletişim yukarıdan aşağıya komutlar şeklindedir. Yöneticilik sert disiplin gerektirir, inisiyatif ve astların görüşleriyle ilgilenilmez. Güdüleme, korku ve ceza yoluyla gerçekleşirken, ödüller nadiren verilir. Likert, Sistem 1 tarzı için vasat bir örgütsel performans çıktısı öngörür.

Sistem 2 (Yardımsever-Otokratik Liderlik Tarzı): Bazı karar verme yetkileri devredilmiş olsa da, yetkili unsur hala belirgindir. Lider astların bazı fikir ve görüşleriyle ilgilendiği için aşağı doğru iletişime izin verilir ve onlara kısmen tolerans gösterilir. Bazı sorumluluklar devredilmiş olsa da, yine de sıkı bir kontrol vardır. Güdüleme hem ödüllere hem de korku ve cezaya dayanır.

Sistem 3 (Danışmacı Liderlik Tarzı): Lider, astlarına tamamen olmasa da büyük ölçüde güvenir. Genellikle onların düşünce ve fikirlerini kullanmaya çalışır. Üst yönetim, genel politikalar ve kararlar üzerinde kontrole sahipken, belirli kararlar daha düşük örgüt seviyelerine devredilebilir. Bilgi akışı hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru işler. Astları motive etmek için bazen ödüller bazen de

cezalar kullanılır. Likert, bu tür bir örgütsel ortamda "iyi" bir üretkenliğin varolacağını savunur.

Sistem 4 (Katılımcı - Demokratik Liderlik Tarzı): Lider, astlarına tamamen veya neredeyse tamamen güvenir. Bu, daha çok karar alma süreçlerine katılımı yansıtılmaktadır. Daha düşük örgüt seviyelerine daha kapsamlı bir özerklik verilir. İki yönlü iletişim teşvik edilir ve bu genellikle önemli kararların ortak alınması için kullanılır. Ortak faaliyetlere katılım, (örn. hedefler belirlemek ve bunları yerine getirmek) aynı zamanda finansal ücret ile de motive edilir. Bu tür bir örgüt içinse Likert'in varsayımı yüksek düzeyli bir verimliliklerdir.

Araştırmanın sonuçlarına göre Likert (1967), en yüksek üretim düzeyine sahip grupların değişiklik göstermesine rağmen, en düşük üretim düzeyindeki grupların çoğunun Sistem 1 altında kategorize edildiğini bulmuştur. Bu anlamda Sistem 1 örgütleri daha katı, esnek olmayan, geleneksel/bürokratik örgütlere benzerken, Sistem 4 tarafındakilerin esnek olma olasılığı daha yüksektir. Sistem 1'deki örgütlerin hedefi, Sistem 4 örgütlerine daha çok benzemek olmalıdır (Fisher 2009, 359). Nitekim 4. sistemi kullanan yöneticilerin en başarılı olanlar olduğu ve bu sistemi uygulayan örgütlerin ise en etkili ve yüksek verimliliğe sahip örgütler olduğu görülmüştür. Bu tip örgütlerin başarısı ise, çalışanların yönetime katılımının yüksek düzeyde tutulmasına bağlanmıştır (Gonos and Gallo 2013, 163).

Yazında liderlik yaklaşımlarına dair özellikler ve davranışsal kuramlardan sonra gelen önemli başlığı ise durumsal liderlik kuramları oluşturmaktadır. Bu bakımdan liderliğin kavramsallaştırılması açısından bir diğer önemli kuramsal çatıyı temsil eden durumsal liderlik kuramlarına bu aşamada yer vermek yerinde görülmektedir.

1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal liderlik, Hersey ve Blanchard tarafından, başkalarının davranışlarını etkilemeye çalışan insanlara (yöneticilere, danışmanlara, idarecilere, öğretmenlere, eğitmenlere veya ebeveynlere) yönelik olarak, diğerleriyle günlük etkileşimlerinde daha etkili olmalarına yardımcı olmak için tanımlanan bir yönetim kavramıdır. Kavramın temeli, bir astın durumu ve 'olgunluk düzeyi' göz önüne alındığında, bir liderin sağlaması gereken yönlendirme düzeyi (görev davranışı) ve sosyo-duygusal desteğin (ilişki davranışı) miktarına dayanmaktadır (Hambleton and Gumpert 1982, 227).

Davranışsal yaklaşımın bir uzantısı olarak durumsal liderlik modelinin ortaya çıkmasının asıl nedeni, lider davranışlarına ilişkin araştırmaların, liderlik etkinliğini durumlar arasında tutarlı bir şekilde farklılaştıran evrensel bir model belirlemede başarısız olmasıdır (Jian and Fairhurst 2017, 4). Bu açıdan bakıldığında durumsallık kuramları araştırma odağını liderlerin bireysel özelliklerinden ve tarzlarından çalışanlara ve bağlama doğru değiştirerek (Johansson et. al. 2011, 14) bunu büyük ölçüde başarmıştır. Durumsallık kuramcıları büyük liderlerin zaman, yer ve koşulların bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmuşlardır. Buna göre liderlikle ilgili iki hipotez ifade edilmiştir: (1) herhangi bir özel durum, liderlik niteliklerini ve o durum için lideri belirlemede büyük bir rol oynar ve (2) bir bireyde belirli bir durumun ortaya çıkaracağı liderlik nitelikleri, o bireyi geliştiren ve şekillendiren önceki liderlik deneyimlerinin birbirini izleyen çıktılarıdır (Bass 1990, 38-39). Bu bağlamda durumsallık kuramına göre liderlik etkinliğinin ve başarısının en büyük yordayıcısı liderin içinde bulunduğu durumdur. Özellikler, yetenekler ve davranışlar önemli olmakla birlikte duruma özel olarak görülürler. Bir durumda, belirli özellikler ve davranışlar bir lidere iyi hizmet ederken, başka bir durumda bunlar olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu anlamda kuram, liderlerin bir liderlik durumunun dinamiklerine nasıl uyum sağlayabilecekleri ve bunlara nasıl uyum sağlamaları gerektiği hakkında bir anlayış geliştirmeye çalışır. Genel olarak bakıldığında durumsallık kuramları, içerik ve vurgu bakımından farklılık gösterse de, uygun liderlik stilinin işe, izleyenlere, lider ve yönetilen arasındaki ilişkiye, örgütsel kısıtlamalara ve liderin yeteneklerine bağlı olduğu konusunda hemfikirlerdir (Holdford 2003, 1783).

Yazın tarandığında durumsallık kuramları; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Amaç-Yol Kuramı, Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ve Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu şeklinde altı başlık altında toplanabilmektedir. Söz konusu durumsal liderlik kuramlarına aşağıda detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler liderliği, diğer insanları ortak bir görevde etkili bir şekilde birlikte çalışmalarını için etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik için böyle bir tanımlama kabul

edildiğinde liderin belirli bir durumda etkisini göstermesinin ne kadar kolay veya zor olduğu konusu önemli hale gelmektedir (Blanchard 1967, 409). Bu kavramsal temelde etkili liderliğin belirli durumlara göre nasıl değiştiğini göstermeye çalışan Fiedler'in modeli, sekiz bölüm amirinin liderlik durumlarını, liderlik tarzlarını ve departmanlarının performansını incelemiştir. Liderliği duruma göre tanımlamada öncü araştırmacılardan olan Fiedler bu inceleme sonunda oluşturduğu sınıflandırma sistemi ile bir grup durumunun lider için ne kadar elverişli olduğunu üç durumsal değişken açısından ele almıştır. Bunlar; (a) liderin grubunun üyeleriyle olan kişilerarası ilişkileri, (b) lidere konumunun sağladığı güç ve otorite ve (c) liderin grubuna verilen görevin yapısı olarak belirtilmiştir (Hopfe 1970, 301-302; Mitchell et. al. 1970, 254). Modelde bu değişkenler aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Fiedler 2018, 371-372):

Lider-Üye İlişkileri: Grup üyelerine kişisel olarak çekici gelen ve grubu tarafından saygı duyulan lider önemli bir güce sahiptir. Buna göre lider izleyenlerinin güven ve sadakatine sahipse, resmi konuma daha az ihtiyaç duyar. Lider-üye ilişkileri boyutu, genellikle sosyometrik endeksler veya liderin grubu ne kadar hoş ve kendisine karşı iyi niyetli olarak algıladığını gösteren grup atmosferi ölçekleri aracılığıyla ölçülebilmektedir.

Görevin Yapısı: Görev genellikle üst kademenin otoritesini içeren yukarıdan gelen bir emri ifade etmektedir. Göreve uymayı reddeden grup üyesinin, daha yüksek makam tarafından cezalandırılmaya hazır olması gerektiği ifade edilir. Bununla birlikte, bir görev emrine uyma ancak görev nispeten iyi yapılandırılmışsa mümkündür. Bu anlamda bir grubun, yeni bir ürün geliştirmek gibi yapılandırılmamış bir görevde iyi performans göstermeye zorlanamayacağı savunulur.

Pozisyonun Gücü: Üçüncü boyut, liderin üyeleriyle olan kişisel ilişkilerinden bağımsız olarak liderlik pozisyonunda var olan gücü ifade eder. Bu, resmi veya geleneksel olarak liderin emri altında olan ödül ve cezaları, grubun kuralları ve tüzükleriyle tanımlanan yetkisini ve izleyenleriyle ilişkilerinde kendisine verilen örgütsel desteği içermektedir.

Bu üç durumsal boyut düşünüldüğünde, kurama göre en elverişli durumlar; yüksek lider-üye ilişkileri, yüksek görev yapısı ve yüksek konum gücü ile karakterize edilmektedir (Nebeker 1975, 281).

Fiedler'in modelinde ön plana çıkan bir diğer başlık liderlik tarzları ile ilgilidir. Modelde ilişki odaklı ve görev odaklı olmak üzere iki temel liderlik tarzı bulunur. İlişki odaklı lider; kişilerarası ilişkilerde öne çıkmaya çalışan, başkalarıyla iyi ilişkilere önem veren, grup üyeleriyle olan etkileşimlerinde olumsuz durumları azaltma ve iş arkadaşlarının kişisel uyumunu artırma eğiliminde olan bir kişiyi temsil eder. Görev odaklı lider ise birlikte çalışamayacağı kişileri reddeden ve görevin yerine getirilmesinden doyum ve özsaygı elde eden bir kişidir. Bu nedenle, öncelikle görevi yerine getirmekle ilgilenir ve kişilerarası ilişkileri ikincil bir konumda görür (Hill 1969, 34).

Fiedler'in durumsallık kuramı (1967), görev odaklı ve ilişki odaklı liderlerin etkinliğinin durumsal faktörler ile eşgüdümlü olarak ortaya çıktığını savunur. Buna göre ilişki odaklı bir lider normal durumlar altında etkili olurken, görev odaklı lider en olumlu ya da en olumsuz durumları temsil eden uç durumlarda en etkili liderlik tarzı olacaktır. Ayrıca Fiedler, liderlerin başarısı için, onları becerileriyle uyumlu durumlara yerleştirmenin zorunlu olduğuna inanmaktadır. Bu anlamda lider; yönetilecek grup tarafından saygı görüyorsa, yapılacak görev yapılandırılmış, açık, basit ve çözülmesi kolay ise ve liderin konumu nedeniyle meşruiyeti ve gücü varsa durum liderin lehine olacaktır (Bass 1990, 47).

Liderlik bağlamına sunduğu bu önemli çerçevenin yanı sıra kuramın geçerliliği konusu kurama dair bir eleştiri noktası olarak görülmüştür. Bu açıdan durumsallık kuramı içerisinde sözü edilen kavramsallaştırmalar açısından önemli bir yeri olan Fiedler, özellikle 1964'ten 1971'e kadar kuramının geçerliliğini oluşturmaya odaklanmıştır (Hosking and Schriesheim 1978, 496). Ancak Fiedler'in modeli genel olarak liderliğin etkinliğini tahmin etmede başarılı olmakla birlikte, yalnızca ilgili metodoloji tarafından önceden belirlenmiş değişkenler kapsamında kalması açısından eleştiriler almıştır. Bu anlamda modelin kapsamına yeni değişkenlerin dahil edilmesine izin verecek kadar esnek görünmediği ifade edilmiştir (Barrow 1997, 234-235).

Ayrıca kurama ilişkin olarak; netliğin olmaması, durumsallık ilişkilerinin etkileşimler olarak ele alınması, işlevsel etkileşim biçimleri, kullanılan analitik model ve durumsallık ilişkileri hakkındaki varsayımlar gibi birçok başlık altında eleştiriler getirilmiştir (Schoonhoven 1981, 350-353). Diğer yandan kurama yapılan bu eleştirilerin yanı sıra Fiedler'in modeli çevresel değişkenler, liderlik tarzı ve

etkinlik arasında koşullu bir ilişki olduğunu göstermesi bakımından önemli görülmüştür (Luthans ve Stewart 1977, 183).

1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı

Amaç-yol kuramı motivasyon ve beklenti kuramlarının liderliğe uyarlandığı bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (House 1971, 323). Kurama göre liderler, astlarının motivasyonu, etkili performans gösterme yeteneği ve tatminleri üzerindeki tesirleri nedeniyle etkili görülürler. Kurama amaç-yol denmesinin sebebi, kuramda ‘liderin; astların iş hedefleri, kişisel hedefler ve hedefe ulaşma yolları hakkındaki algılarını nasıl etkilediği’ ile ilgilenilmesidir. Bu anlamda kuram, liderin davranışının, hedeflere ulaşma düzeyini yükselttiği ve bu hedeflere giden yolları netleştirdiği için motive edici olduğunu öne sürmektedir (House and Mitchell 1975, 81)

Amaç-yol kuramı beklenti kuramlarının bir çıkarımı olarak kabul edilmekte ve bu kuramların bazı ön kabullerinden hareket etmektedir. Beklenti kuramı, bireyin tutum veya davranışının, işin veya davranışın çeşitli sonuçlara yol açma derecesine (beklenti) ve bu sonuçların değerlendirilmesine (değer) göre tahmin edilebileceğini belirtir. Bu nedenle, insanlar çok değerli şeylere yol açtığını düşünürlerse işlerinden tatmin olurlar ve çok çalışırlar (House and Mitchell 1975, 81). Bu noktada da çalışan açısından amaç-yol bütünlüğü ve algısı oluşur.

Liderlik davranışını ve bunun astların davranış ve tutumları üzerindeki etkisini durumsal olarak tanımlamaya çalışan amaç-yol kuramının bir diğer savı liderin bazı motivasyonel işlevlerinin olması gerektiği konusudur. Buna göre lider; (1) istenen ödüllere giden yolları açıklayarak iş hedeflerine ulaşmak için astların kişisel ödülleri temin etmek ve (2) başarılı iş performansının önündeki engelleri kaldırmak ve astlara saygı ve destek göstererek süreçte (yolda) karşılaştıkları iş tatmini fırsatlarını iyileştirmek gibi işlevleri gerçekleştirmelidir (Downey et. al. 1975, 254). Bu amaçla lider; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik tarzlarını kullanabilecektir (Indvik 1986, 189). Liderlik tarzlarından hangisinin kullanılacağı ise çalışma ortamındaki çeşitli etmenlere bağlıdır. Örneğin, görevlerin belirsiz veya yapılandırılmamış olduğu, astların rolleri arasındaki karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu ve astlara yetersiz geri bildirim sağlandığı durumlarda yönlendirici liderlik diğer liderlik tarzlarından daha verimli olabilecekken (Sagie and

Koslowsky 1994, 37), çalışanların yüksek düzeyde yapılandırılmış görevleri yerine getirmesi durumunda destekleyici liderlik tarzı daha fazla tatmin ve performans sağlayabilecektir (Robbins and Judge 2017, 385).

Liderliği durumsallık perspektifinden ele alan bir diğer liderlik kuramı Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı'dır.

1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı

Liderin astlarını karar verme sürecine dahil etme biçimi ve derecesi ile ilgilenen Vroom-Yetton'un durumsallık modeli (Vroom and Jago 2007, 20), liderlerin etkili olmaları için nasıl karar vermeleri gerektiğine dair bir model olarak geliştirilmiştir. Farklı durumlar için uygun karar verme süreçlerinin seçilmesine yardımcı bir araç olarak kullanılabilen model kararların ve örgütsel etkinliğin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca model, karar verme yazınından gelen karar kalitesini ve kabulünü korumak için tasarlanmış yedi kuraldan türetildiği için doğası gereği tümdengelimlidir. Modelde kurallar bir karar ağacı şeklinde problemin özelliklerine uygulanmış ve 23 benzersiz problem durumu tanımlanarak her problem durumu, problemin çözümünde uygulanabilir bir dizi karar süreci ile ilişkilendirilmiştir (Field 1979, 249).

Kurama göre karar kalitesi kararın nesnel yönlerine, kararın kabul edilmesi ise kararın öznel yönlerine (insanların duygularına) bağlıdır. Kullanılabilecek karar süreçleri otokratik (AI, AII), danışmacı (CI, CII) ve grup süreçlerine göre (GII) olmak üzere değişmektedir. AI, AII, CI, CII, GII sıralaması karar verme sürecine astların katılımının giderek arttığı bir sıralamadır. AI sürecini kullanırken, yönetici o sırada mevcut olan bilgilerini kullanarak sorunu tek başına çözer. AII'de ise astlarından gerekli bilgileri alır ve ardından karar verir. CI, yöneticinin sorunu ilgili astlarla bireysel olarak paylaştığı ve ardından karar verdiği bir danışma sürecidir. Süreç CII ise yöneticinin, bir grup toplantısında sorunu astlarıyla paylaştığı ve ardından karar verdiği bir süreci yansıtır. Son olarak GII, yönetici ve astların grup olarak karar üzerinde fikir birliğine varmayı amaçladığı bir grup karar verme sürecidir (Field 1979, 249). Belirtilen bu alternatif karar verme yöntemleri arasından seçim ise, beş karar sürecinin etkinliğini şekillendirdiğine inanılan durumsal değişkenlere karşılık gelen yedi temel problem özelliğinin varlığı veya yokluğu ile yapılmaktadır. Bu niteliklerin teşhisi içinse şu yedi soruya evet veya hayır cevabı verilmesi gerekmektedir (Jago and Vroom 1980, 348):

1. Problemlerle ilgili bir kalite koşulu var mı?
2. Lider, yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip mi?
3. Problem yapılandırılmış mı?
4. Kararın astlar tarafından kabul edilmesi etkin uygulama için önemli midir?
5. Lider kararı kendisi verecek olursa, bunun astları tarafından kabul edileceği kesin mi?
6. Astlar, bu sorunu çözümüyle ulaşılacak örgütsel amaçları paylaşıyor mu?
7. Tercih edilen çözümler üzerinde astlar arasında çatışma olasılığı var mı?

Kurama göre karar süreciyle ilgili bu soruların sorulmasının ardından karar süreçleri, belirlenen kurallar aracılığı ile karar durumlarıyla eşleştirilir (Jago and Vroom 1980, 348). Bu eşleştirme sürecine ilişkin normatif modelin öngördüğü kurallar ise aşağıdaki gibidir (Vroom and Jago 1974, 327-328).

1. Lider Bilgi Kuralı: Kararın kalitesi önemliyse ve lider sorunu kendi başına çözecek yeterli bilgiye veya uzmanlığa sahip değilse, AI uygulanabilir kümeden elenir.

2. Alt Bilgi Kuralı: (Yalnızca bireysel problemler için geçerlidir) Kararın kalitesi önemliyse ve ast, sorunu kendisi çözmek için yeterli bilgiye veya uzmanlığa sahip değilse, DI uygulanabilir kümeden çıkarılır.

3a.Hedef Uyum Kuralı: Kararın kalitesi önemliyse ve astların bu sorunu çözme çabalarıyla örgüt hedeflerine ulaşma olasılığı düşükse, GII ve DI uygulanabilir kümeden çıkarılır.

3b. Artırılmış Hedef Uyum Kuralı: (Yalnızca bireysel problemler için geçerlidir) Kararın kalitesi önemli ve astlar sorunun çözümünde ulaşılması gereken örgütsel hedefleri paylaşmıyorsa GI alınan kararın kalitesi için bir risk oluşturabileceği için uygun kümeden çıkarılması tercih edilir.

4a. Yapılandırılmamış Problem Kuralı: (Grup) Kararın niteliğinin önemli olduğu durumlarda, lider sorunu kendi başına çözmek için gerekli bilgi veya uzmanlığa sahip değilse ve sorun yapılandırılmamışsa, sorunu çözme yöntemi astlar arasında etkileşimi sağlamalıdır. Buna göre, AI, AII ve CI uygun kümeden çıkarılır.

4b.Yapılandırılmamış Problem Kuralı: (Bireysel) Kararın niteliğinin önemli olduğu, liderin sorunu kendi başına çözmek için gerekli bilgiye sahip olmadığı ve sorunun yapılandırılmamış olduğu durumlarda, sorunu çözme yöntemi, astın soruna çözüm üretmesine izin vermelidir. Buna göre, AI ve AII uygulanabilir kümeden çıkarılır.

5. Kabul Kuralı: Kararın astlar tarafından kabul edilmesi, etkili uygulama için kritik öneme sahipse ve otokratik bir kararın kabul edileceği kesin değilse, AI ve AII uygulanabilir kümeden çıkarılır.

6. Çatışma Kuralı: (Yalnızca grup problemlerine uygulanabilir) Kararın kabulü kritikse, otokratik bir kararın kabul edilmesi kesin değilse ve astlar arasında örgütsel hedefe ulaşma yöntemlerinde anlaşmazlık olması muhtemelse, sorunu çözmede kullanılan yöntemler, anlaşmazlık içinde olanların farklılıklarını çözmelerini sağlamalıdır. Buna göre, astlar arasında hiçbir etkileşime izin vermeyen AI, AII ve CI, uygulanabilir kümeden çıkarılır.

7. Adalet Kuralı: Kararın kalitesi önemli değilse, ancak kararın kabulü kritikse ve otokratik bir kararın kabul edileceği kesin değilse, kullanılan karar süreci astların birbirleriyle etkileşime girmesine ve herhangi bir anlaşmazlığı çözenin adil yöntemi üzerinde müzakere edilmesine izin vermelidir. Burada neyin adil olduğunu belirlemek için tüm sorumluluk astlara aittir. Buna göre, AI, AII, CI ve CII uygulanabilir kümeden çıkarılır.

8. Kabul Önceliği Kuralı: Kararın kabulü kritikse ve bu kabul otokratik bir kararla mümkün değilse ve ast(lar) problemin temsil ettiği örgütsel hedefleri takip etmek için motive iseler, o zaman karar verme sürecinde ortaklaşalığı sağlayan yöntemler kullanılabilir. Bu, karar kalitesini riske atmadan daha fazla kabul sağlar. Buna göre, AI, AII, CI ve CII uygun kümeden çıkarılır.

9. Grup Problemi Kuralı: Bir problemin her bir ast üzerinde yaklaşık olarak eşit etkileri varsa (yani bir grup problemi ise), kullanılan karar süreci onlara bu kararı etkilemek için eşit fırsatlar sağlamalıdır. Etkilenen astlardan yalnızca birinin bu kararı etkilemesi için fırsatlar sağlayan GI veya DI gibi bir karar sürecinin kullanılması, kısa vadede, karara bağlılığın azalmasına neden olan eşitsizlik duygularını üretebilir. Bu da uzun vadede bir çatışma ve bölünme kaynağı olabilir.

10. Bireysel Problem Kuralı: (Bireysel) Bir sorun yalnızca bir astı etkiliyorsa, diğer etkilenmeyen astlarda gereksiz zaman harcandığı algısını oluşturabilir ve etkilenen astın karara bağlılık miktarını azaltabilir. Böyle bir durumda ise, CII ve GII'nin uygun kümeden çıkarılması tercih edilir.

Kurama göre bir problem için yukarıdaki gibi eşleştirme ve seçimler yapılabileceği gibi birden fazla karar verme süreci de kullanılabilir. Buna göre birden fazla yaklaşım kullanıldığında yönetici aralarından seçim yapmakta özgürdür. Vroom ve Yetton uygun küme içinde seçim yapmak için iki kriter belirlemiştir. Buna göre

yöneticinin karar verme sürecinde, işte harcanan personel saatini minimuma indirme isteği baskın gelirse, uygulanabilir karar süreçlerinden en otokratik olanı seçilmelidir. Bu, astların gelişimine vurgu yapılmadığından kısa vadeli model olarak tanımlanır. Öte yandan yönetici, bireylerin ve grupların gelişimini vurgulamak istediğinde, kümedeki karar süreçlerinden en katılımcı olanı seçmelidir. Bu, uzun vadeli veya gelişimsel model olarak tanımlanır (Field 1979, 249, 251).

Özetle Vroom ve Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç temel kritere bağlıdır. Bunlar; kararın niteliği, kabul edilebilirliği ve kararın zamanında alınabilmesidir. Bu anlamda liderin sonuca ulaşmaya kadar bütün süreci takip ettiği ve sürecin sonunda da liderin ne yapacağını belirlediği model, astların karar verme sürecine daha fazla katılmasını sağlamak için liderlere yardım eden bir araç olarak görülmektedir. Öte yandan model bu destekleyici özelliklerine rağmen karmaşık olmakla eleştirilmiştir (Güney 2015, 405).

1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı

Hersey ve Blanchard (1969; 1988)'ın kuramı, görev ve ilişki davranışının optimum miktarının kişilerin alta yatan olgunluğuna bağlı olduğunu öne sürer. Bu anlamda kuram, bir astın işiyle ilgili güvenine ve becerisine bağlı olarak, iki davranışın farklı kalıplarını belirlemiştir (Yukl 1989, 264).

Modelde takipçi olgunluğunun belirli seviyeleri için uygun dört liderlik tarzı eğrisel bir fonksiyonla tasvir edilmiştir. Buna göre takipçilerin olgunluğu liderlik modelinin altında olgunlaşmamasıktan olgunluğa uzanan bir süreklilik olarak gösterilmektedir. Bir lider belirli bir durumda hangi liderlik tarzının kullanılmasının uygun olduğunu belirlemek için, öncelikle, başarmaya çalıştığı görevle ilgili olarak bireyin veya grubun olgunluk seviyesini belirlemelidir (Hersey 1975, 75).

Kurama göre liderlik tarzları görev ve ilişki davranışlı olmak üzere iki temel şekilde ele alınmıştır. Burada görev davranışı, esasen bir liderin, her bir astın ne yapacağını ve ayrıca görevlerin ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştirileceğini açıklayarak tek yönlü iletişimde bulunmak olarak ifade edilirken ilişki davranışı, bir liderin sosyo-duygusal destek sağlayarak ve davranışları kolaylaştırarak iki yönlü iletişim kurma derecesidir (Hersey 1975, 83). Ayrıca modelde belirtilen bu iki liderlik tarzına ilişkin davranışlar ise; yüksek görev-düşük ilişki davranışlı liderlik tarzı (S1), yüksek görev-yüksek ilişki davranışlı liderlik tarzı (S2), yüksek ilişki-düşük görev davranışlı

liderlik tarzı (S3) ve düşük ilişki düşük görev davranışlı liderlik tarzı (S4) olarak gösterilmiştir. Bu liderlik tarzıyla ilgili olarak görülen olgunluk düzeyleri ise olgun olmayandan olgun kişiye doğru M1, M2, M3, M4 olarak sıralanmış ve M1-S1, M2-S2, M3-S3, M4-S4 şeklinde uygun eşleştirmeler yapılmıştır. Buna göre kuram, belirli bir görevi yerine getirme açısından; düşük olgunluktaki (M1) insanlarla çalışırken, yüksek görev-düşük ilişki tarzının (S1), düşük veya orta olgunluktaki (M2) insanlarla çalışırken, yüksek görev-yüksek ilişki tarzı (S2); belirli bir görevi yerine getirme açısından orta ila yüksek olgunluğa (M3) sahip kişilerle çalışırken, yüksek ilişki-düşük görev stili (S3) ve son olarak, görevle ilgili olgunluğu yüksek insanlarla (M4) çalışırken düşük ilişki düşük görev stilinin (S4) en yüksek başarı olasılığına sahip olduğunu savunmaktadır (Hersey, 1975: 78,81). Kişinin olgunluk seviyesine atıfta bulunan bu eşleştirmeler aynı zamanda kuramın bir yaşam döngüsü olarak da tasvir edilmesini sağlamıştır.

Modellerine bir yaşam döngüsü kuramı olarak atıfta bulunan Hersey ve Blanchard, lider takipçi ile ebeveyn-çocuk ilişkileri arasında bir analogi kurarlar. Nasıl ki ebeveynler çocukların olgunluk düzeyi arttıkça kontrolü bırakması gerekiyorsa, aynı şekilde liderlerin de, astları görevlerine ilişkin daha fazla deneyim ve bağlılık kazandıkça karar verme gücünü onlarla daha fazla paylaşmaları gerekir (Vroom 1984, 140). Kuramda bu öngörüden ve yukarıda bahsedilen olgunluk düzeyi-liderlik tarzları eşleştirmelerinden hareketle yapılan liderlik tanımlamaları aşağıdaki gibidir (Hersey 1975, 83-85):

Anlatan: Yüksek görev/düşük ilişkiye yönelik lider davranışını (S1) tanımlar. Bu tarz, liderin takipçilerin rollerini tanımladığı ve onlara çeşitli görevleriyle ilgili neyi, nasıl, ne zaman ve nerede yapacaklarını söylediği tek yönlü iletişim ile karakterize edilir.

Satan: Yüksek görev/yüksek ilişkiye yönelik lider davranışını (S2) tanımlar. Bu tarzda yönlendirmenin çoğu hala lider tarafından sağlanır. Ayrıca lider, karşılıklı iletişim ve sosyo-duygusal destek yoluyla takipçilerin alınması gereken kararları psikolojik olarak kabul etmelerini sağlamaya çalışır.

Katılımcı: Yüksek ilişki/düşük göreve yönelik lider davranışını (S3) tanımlar. Bu tarzda lider ve takipçi(ler) artık karşılıklı iletişim yoluyla karar verme sürecini paylaşırlar. Burada takipçiler işi yapabilecek yetenek ve bilgiye sahip olarak görülür.

Yetki Devreden: Düşük ilişki/düşük göreve yönelik lider davranışını (S4) tanımlar. Bu tarzda, takipçilerin hem görev hem de psikolojik olgunlukları yüksek

olduğundan, yetki devri ve genel gözetim yoluyla takipçilerin kendilerini göstermelerine izin verilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde sözü edilen katkılarının yanı sıra kuram, yönetim çalıştaylarında ünlenmiş ancak liderlik araştırmacıları arasında popülerlik kazanamamıştır. Ayrıca kuramı test eden sadece birkaç çalışma vardır ve bunlarda da kuram yalnızca kısmi ve zayıf destek bulmaktadır. Kuramla ilgili yapılan araştırmalarda belirsiz yapılar, aşırı basitleştirme ve yaklaşımla ilgili açıklayıcı süreçlerin eksikliği dahil olmak üzere kuramın kavramsal bazı zayıflıkları olduğu belirtilmiştir (Yukl 1989, 264).

1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Reddin'e göre liderin görev ve ilişki yöneliminin etkinliği, görev ve ilişki davranışlarını durumun taleplerine göre ayarlama yeteneğine dayanır. Bu anlamda, etkili olabilmek için bir liderin durumları nasıl okuyacağını bilmesi gerekir. Burada durum; örgüt, bilgi, teknoloji, astlar ve üstlerden oluşan beş bağımsız unsurdan oluşur. Bu durumsal çerçeve içerisinde liderin görev ve ilişki tarzının etkililiğini belirleyen, liderin davranışının durumsal taleplere uygunluğudur. Bu anlamda kuram, hem lider hem de takipçiye odaklanan durumsal bir kuram olarak kabul edilir (Patrick 2002, 24).

Reddin'in liderliğe yaklaşımı, "en iyi" liderlik tarzının olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Reddin, modelinde Blake ve Mouton gibi ilk olarak görev ve ilişki odaklı iki boyutlu bir çerçeve çizmiştir. Ancak Blake ve Mouton, görev ve çalışan odaklı liderlik tarzı kombinasyonlarından 9.9'un en etkili tek liderlik tarzı olduğunu öne sürerken, Reddin en etkili tarzın karşılaşılan durumla ilgili olduğunu savunmaktadır. Modele göre bu dört tarzın, uygun durumlarda kullanıldığı takdirde etkili olacağı aksi taktirde etkili olamayacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda modelde etkililiği de kapsayan yeni çerçeve, yönetim matrisinin görev odaklılık ve ilişki odaklılık boyutlarına etkinlik boyutunu ekleyen ilk kişinin Reddin olarak anılmasına zemin hazırlamıştır (Robbins 1985, 15-16).

Reddin, görev ve ilişkiye yönelik davranışlara bir diğer boyut olarak ele aldığı etkinlik boyutunu da ekleyerek yönetim matrisi kavramını genişletmiştir. Oluşturulan bu yeni çerçeve, duruma bağlı olarak çeşitli liderlik tarzlarının etkili veya etkisiz olarak öngörülmesini sağlamaktadır. Böylelikle genişleyen liderlik modeli ile; etkili

ve etkisiz her tarzla ilişkili olabilecek lider davranışlarının özelliklerinin değerlendirilmesi, lideri etkileyebilecek durumsal faktörlerin kapsamlı tasviri ve davranış tarzının etkililiğinin duruma bağlı olduğunun kabul edilmesi mümkün hale gelmiştir (Barrow 1977, 235). Bu noktada açıklanması gereken önemli bir kavram yönetsel etkililik kavramıdır.

Bir yöneticinin pozisyonunun, sonuçların başarımını ne ölçüde etkilediği ile ilgili olan yönetsel etkililik, yöneticinin uygun yönetim tarzıyla bir durumun sonucunda elde ettiği çıktı olarak görülür. Genellikle yönetsel etkililikle ilişkilendirilen diğer iki etkililik türü görünür etkililik ve kişisel etkililiktir. Belirtilen etkililik türlerinin her ikisi de önemli olmalarına ve yönetsel etkililiğe yol açabilmelerine rağmen Reddin'in teorisi yönetsel etkinlik alanı ile ilgilidir (Andersen 1978, 46-47). Bu bağlamda kuramda ölçülen üç boyut, yöneticinin görev yönelimi, ilişkiler yönelimi ve etkinliğiyle ilgili olarak belirlenmiştir. Reddin'in modeli liderlik analizinin bu temel boyutlarından yola çıkarak, önceki modellerde olduğu gibi bir yöneticinin davranışının dört temel idari davranıştan biri olarak kategorize edilebileceğini öne sürmektedir. Bu yönetim tarzlarının her biri farklı derecelerde görev ve ilişki yönelimi ile karakterize edilmektedir. Bu tarzlar; hem görev hem de insan odaklı davranışlar (bütünleşmiş tarz), işteki kişilerarası ilişkilere vurgu yapılan ilişki yönelimli tarz (ilişkisel), görev odaklı ve genellikle otoriter tarz (adanmış) ile kural ve prosedür odaklı bürokratik tarz (ayrışan tarz) olarak sıralanmıştır (Reasor 1986, 340).

Reddin'in görev ve ilişki odaklı davranışlarının çeşitli kombinasyonları ile ortaya attığı dört tarzın etkililik boyutu açısından farklılaşan sekiz türü ise aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Andersen 1978, 50):

Yönetici (Yüksek Görev Yönelimi- Yüksek İlişki Yönelimi): Yüksek standartlar belirleyen ve ekip yönetimini motive edici bir güç olarak gören liderlik tarzıdır.

Uzlaşmacı (Yüksek Görev Yönelimi - Yüksek İlişki Yönelimi): Daha zayıf bir karar verici olarak, uzun vadeli üretimi en üst düzeye çıkarmak yerine baskılardan ve sorunlardan kaçınan veya en aza indiren bir lider olarak algılanır.

Yardımsaver Otokratik (Yüksek Görev Yönelimi- Düşük İlişki Yönelimi): Astları üzerinde küskünlük yaratmadan ne istediğini ve nasıl elde edeceğini bilen bir liderlik tarzı olarak algılanır.

Otokratik (Yüksek Görev Yönelimi-Düşük İlişki Yönelimi): Başkalarına güven duymayan, hoşnutsuz ve yalnızca görevin kısa sürede tamamlanmasıyla ilgilenen bir liderlik tarzıdır.

Geliştirici (Yüksek İlişki Yönelimi-Düşük Görev Yönelimi): İnsanlara örtülü bir güven duyan ve öncelikle onları birey olarak geliştirmekle ilgilenen bir liderdir.

Misyoner (Yüksek İlişki Yönelimi- Düşük Görev Yönelimi): Öncelikle uyumla ilgilenen bir liderlik tarzına karşılık gelmektedir.

Bürokrat (Düşük Görev Yönelimi-Düşük İlişki Yönelimi): Kurallar ve prosedürlerle öncelikli olarak kendi menfaati için ilgilenen, içinde bulunduğu durumu kendisi kontrol etmek isteyen ve dürüst olarak algılanan kişilerdir.

Ayrışan (Düşük Görev Yönelimi-Düşük İlişki Yönelimi): İlgisiz, pasif ya da olumsuz olarak algılanan bir liderlik tarzıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde model, lider davranışları ve durumlar arasındaki ilişkileri tahmin etme açısından normatif liderlik kuramlarının en kapsamlısı olarak görülmesine rağmen modelin öngörülerini test eden çok az araştırma bulunmaktadır. Bunun nedeninin karmaşıklığı, zorlu süreçleri ve bağlantılarının olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca modelin temel teması, içerisinde bulunan durumun belirli bir liderlik tarzını (duruma uygun) talep etmesi olduğundan, liderin davranış tarzının durumu etkilemesi için çok az alan bırakıldığı ileri sürülmektedir (Barrow 1977, 235-236)

1.2.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Tannenbaum ve Schmidt (1973) lider davranışlarına ilişkin süreklilik kavramı üzerinde tartışmışlardır. Burada süreklilik, liderin kullandığı yetkinin derecesi ve çalışanlarına örgütsel amaçla ilgili kararlara erişimde sağlanan özgürlük miktarı ile ilgilidir (Kim 1997, 49). Modele göre yazarlar, liderlik davranışını yönetici merkezli den ast merkezli tarafa doğru olarak ele alırlar. Başka bir deyişle, modeldeki doğrunun bir ucu yöneticiyi veya yönetici tarafından yetkinin kullanımını temsil ederken, diğer ucu ise astlar için tanınan geniş bir özgürlük alanı ile karakterize edilmektedir. Tannenbaum ve Schmidt, bu liderlik doğrusu boyunca yöneticiler için bazı davranış alternatifleri önermektedir (Darling and Brownlee 1983, 72). Doğru üzerinde bu alternatifler yöneticinin otoritesini kullandığı uçtan astların özgür olduğu uca doğru aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Thomas 2006, 123-125).

1. Yönetici karar verir ve kararı açıklar: Yönetici, hedefler, sorunlar, öncelikler ve zaman çizelgeleri ışığında seçenekleri gözden geçirir ve ardından alınan kararı ekibe bildirmeden önce yapılması gerekenlere karar verir.

2. Yönetici karar verir ve sonra kararı gruba 'satar': Yönetici, birinci durumdaki gibi kararı verir ve ardından kararın nedenlerini ekibe açıklar. Burada kararın takıma sağlayacağı yararlar vurgulanır.

3. Müdür, gerekli fikirlerle birlikte kararı sunar ve grubun kararlarla ilgili sorularını bekler: Yönetici kararı, bazı arka plan bilgileriyle birlikte sunar. Ekip, soru sormaya ve kararın arkasındaki nedenleri tartışmaya davet edilir. Bu yaklaşım, ekibin kararı anlamasını ve kabul etmesini sağlar.

4. Müdür geçici bir karar önerir ve grubu bu konuda görüşmeye davet eder: Yönetici, nihai bir karar vermeden önce ekiple birlikte kararı gözden geçirir. Burada grubun, yöneticinin nihai kararının son şekli üzerinde gerçek bir etkiye sahip olması sağlanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, grubun karar verme sürecine katkıda bulunacak bir şeyleri olduğunu kabul ettiği için önceki seviyeye göre daha kapsayıcı ve motive edici bir tarzdır.

5. Yönetici durumu sunar veya sorun için öneri alır ve sonra karar verir: Yönetici durumu ve bazı seçenekleri açıklar. Daha sonra gruptan fikirlerini tartışmaları ve ek seçenekler sunmaları beklenir. Yönetici daha sonra hangi alternatifi seçeceğine karar verir. Bu seviye, grup için yüksek katılım düzeyini temsil eder ve grubun, sorunlar hakkında yöneticiden daha ayrıntılı bilgi veya deneyime sahip olması durumunda uygun bir seçenektir. Bu açıdan yaklaşım önceki seviyelerden daha fazla motivasyon ve özgürlük sağlar.

6. Yönetici durumu açıklar, parametreleri belirler ve gruptan karar vermesini ister: Bu seviyede yönetici, kararın sorumluluğunu belirtilen sınırlar içinde gruba etkin bir şekilde devretmiştir. Yönetici, karar veren grubun bir parçası olmayı seçebilir veya seçmeyebilir. Bu yaklaşım ekibe büyük bir sorumluluk veriyor gibi görünse de, yönetici herhangi bir kısıtlama ile riski ve sonuçları bir dereceye kadar kontrol edebilir.

7. Yönetici, belirlenen sınırlar içinde grubun sorunu belirlemesine, seçenekleri geliştirmesine ve eyleme karar vermesine izin verir: Bu seviyede grup, yöneticinin birinci seviyede yaptığını etkin bir şekilde yapmaktadır. Gruba durumu veya sorunu tanımlama ve analiz etme sorumluluğu verilir. Olası tüm seçenekleri geliştirmek ve değerlendirmek, çeşitli seçenekleri ve sonuçları değerlendirmek ve

belirli bir eylem planına karar vermek ve bunu uygulamak grubun sorumluluğundadır.

Model, yöneticiler için, yedi maddede ifade edilen bu alternatif yönetim davranışlarının yanı sıra onların çalışma yaşamındaki bazı güçlerin varlığını ve aralarındaki ilişkiyi anlamaları gerektiğini ifade etmektedir. Modelde yöneticiyi etkileyen güçler; onun değer sistemi, astlarına olan güveni, kişisel liderlik eğilimleri ve belirli durumlardaki güvenlik duyguları iken astları etkileyen güçler, nispeten yüksek bağımsızlık ihtiyaçlarının varlığı, karar verme sorumluluğunu üstlenmeye hazır olma, belirsizliğe nispeten yüksek tolerans, sorunla ve önemi ile ilgilenme, örgütün amaçlarını anlama ve tanımlama gerekliliği ve sorunlarla başa çıkmak için gerekli bilgi ve deneyime sahip olmak şeklinde ifade edilmiştir. Durumu etkileyen güçler ise esasen örgütün türü, alt grupların etkinliği, ele alınan sorunun kendisi ve konuyla ilgili sonuca ulaşmak için ortaya çıkan zaman baskısı olarak tanımlanmaktadır (Darling and Brownlee 1983, 72-73).

Özetle model, astların karar verme sürecine dahil olması nedeniyle yöneticinin otoriterlikten katılımcı davranışa kadar olan evrimini ve sürekli davranışının görülmesini sağlamıştır. Öte yandan Tannenbaum ve Schmidt, hızlı ve sürekli değişimin mevcut olduğu modern zamanlarda yöneticilerin çalışanlarıyla ilgili amaçlarına dikkat çekmişlerdir. Yazarlar bu konuda; personelin motivasyon seviyesini yükseltmenin (1), astların değişime hazır olma düzeylerini artırmanın (2), yönetim kararlarının kalitesini iyileştirmenin (3), ekip çalışması ve morali geliştirmenin (4) ve personelin bireysel gelişimini ilerletmenin (5) altını çizmişlerdir (Darling and Brownlee 1983, 72-73).

1.2.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Yazında liderliğin 70 ve 80'li yıllarına kadar ışık tutan durumsallık yaklaşımlarının yanı sıra kavramın güncel gelişimini temsil eden farklı liderlik kuramları da ortaya atılmıştır. Bu bağlamda liderliğin güncel anlayıştaki karşılığını temsil eden; Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, Uyarlanabilir Liderlik Kuramı, Liderlikte Atıf Kuramı, Liderlikte İkameler Yaklaşımı, Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı, Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı, Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, Stratejik Liderlik Yaklaşımı, Otantik Liderlik Yaklaşımı, Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı ve Spiritüel Liderlik Yaklaşımı bu başlık altında ele alınmaktadır.

1.2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Lider-üye etkileşim modelinin kuramsal temeli, "geliştirilmiş" veya "müzakere edilmiş" bir rol kavramına dayanmaktadır. Graen (1976) bu dayanağı "Örgütsel üyeler işlerini roller aracılığıyla gerçekleştirirler..." şeklindeki temel tezi ile belirtmektedir. Rollerin oluşumu veya gelişimi ise doğası gereği farklı rol tanımları ve çeşitli lider-üye etkileşimleri ile sonuçlanmaktadır (Dienesch and Liden 1986, 618-621).

Lider-üye etkileşimi, çalışan ve birlikte çalıştığı amiri ya da lideri arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Lider-üye etkileşimi kuramı, liderlerin astlarıyla ilişki içine girerken aynı tarzda davranış göstermediklerini, her bir çalışanı için farklı türde bir ilişki veya etkileşim geliştirdiklerini öne sürmektedir. Bu ilişkiler yalnızca iş anlaşmalarına dayalı olanlardan (düşük etkileşim veya dış grup), karşılıklı güven, saygı, ilgi ve etkiye kadar (yüksek etkileşim veya iç grup) sınıflandırılabilir (Liden and Maslyn 1998, 43). Kurama göre lider-üye etkileşimi dört boyutlu bir model ile açıklanmaktadır. Bunlar etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olarak ifade edilmiştir. Dienesch ve Liden'e (198, 624-625) göre, katkı; lider ve üyenin karşılıklı hedefleri için ortaya koydukları işe yönelik faaliyetin algılanan miktarı, yönü ve kalitesi iken, sadakat; hem lider hem de üyenin açıkça ve karşılıklı olarak birbirlerinin eylem ve özelliklerini ne düzeyde desteklediklerini ifade etmektedir. Etki ise lider ve üye ikilisinin iş veya profesyonel değerlerden önce kişilerarası etkileşime dayalı bir etkileşim süreci geliştirmelerine karşılık gelmektedir (Liden and Maslyn 1998, 45-46). Lider-üye etkileşim kuramının dördüncü ve son boyutu olan profesyonel saygı ise, lider-üye ikilisinin her birinin örgüt içi ve/veya dışında işine yönelik olarak bir üne sahip olması ve tarafların bunu algılama derecesine yöneliktir (Liden et. al. 1997, 105).

Lider-üye etkileşim kuramı ve boyutları örgütsel alandaki bazı önemli çıktıların sağlanması açısından önem taşımaktadır. Graen ve Uhl Bien'e (1995) göre liderler ve astları yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri geliştirip sürdürdüklerinde etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıktığı görülmektedir (Graen and Uhl Bien 1995, 229). Lider-üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olması, daha yüksek ast memnuniyeti, daha fazla örgütsel bağlılık, daha iyi iş performansı ve daha düşük işgücü devri gibi bazı liderlik etkinliği göstergelerini artırmakta (Gerstner and Day 1997, 836) ve

motivasyon ile performans çıktılarına da katkı sağlamaktadır (Mahsud et. al. 2010, 563). Öte yandan kültürel değerlerin etkisi dikkate alındığında bu etki tersine dönebilmektedir. Örneğin Pelenk (2020, 40), güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde lider üye etkileşiminin izleyicilerin kariyer memnuniyetine etkisini azalttığını ifade ederken, Wakabayashi ve arkadaşları (1980) ile Ramasvami ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmalarda yüksek güç mesafesinde çalışanların daha çok çaba harcadıklarını, getiri elde ettiklerini ve kariyerlerinden memnun olduklarını tespit etmişlerdir.

1.2.4.2. Uyarlanabilir Liderlik Kuramı

Esnek ve uyarlanabilir liderlik, durum değiştikçe davranışı uygun yollarla değiştirmeyi içermektedir. Yazında durumu doğru bir şekilde teşhis edebilen ve davranışlarını buna göre değiştirebilen liderleri tanımlamak için çeşitli terimler kullanılmıştır. Bu terimlerin örnekleri arasında esnek, uyarlanabilir, çevik ve çok yönlü terimleri yer almaktadır. Öte yandan henüz esnek liderliğin doğası ve nasıl değerlendirileceği konusunda yönetim ve liderlik yazınında önemli bir belirsizlik bulunmaktadır. Belirsizliğin bir nedeni, esnek liderliğin birkaç farklı bağlamda ortaya çıkabilmesidir. Örneğin, bir lider için koşullar değiştikçe aynı pozisyon içerisinde esneklik gerekebileceği gibi, belirli bir tür liderlik pozisyonundan farklı sorumluluklar ve zorluklar içeren bir diğerine geçerken de esneklik gerekli olabilecektir (Yukl and Mahsud 2010, 81).

Hızla değişen dünyada örgütlerin daha esnek, daha duyarlı ve değişime ve uyum sağlamaya daha istekli hale gelmeleri gerekmektedir. Örgütler, yeni bilgiyi artan bir hızla yaratmalı ve özümsemeli, yeniliği teşvik etmeli ve yeni yollarla rekabet etmeyi öğrenmelidirler. Bu örgütlerin liderleri ise örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmada ve dışsal değişimlere olumlu adaptasyonu teşvik etmede proaktif olmalıdırlar. Bu anlamda örgütleri etkileyen değişimin hızı arttıkça çoğu yönetici ve idareci için esnek ve uyarlanabilir liderlik daha önemli hale gelmektedir (Dess and Picken 2000, 31). Artan küreselleşme ve uluslararası ticaret, hızlı teknolojik değişim, değişen kültürel değerler, daha çeşitli bir işgücü, daha fazla dış kaynak kullanımı, yeni sosyal ağ biçimleri, artan sanal etkileşim kullanımı, lider eylemlerinin artan görünürlüğü ve kârların yanı sıra sonuçlarla ilgili endişe (etik davranışlar, sosyal sorumluluk, çevresel etki ve sürdürülebilirlik) liderler tarafından esneklik, uyum ve yenilik

ihtiyacını artıran değişim türleri olarak ifade edilmektedir (Yukl and Mahsud 2010, 81).

Liderlerin, etkili olabilmek için davranışlarını değişen durumlara adapte etmek zorunda olduklarını savunan uyarlanabilir liderlik kuramı, bazı temel ilkeleri öne sürmektedir. Kurama göre, bu ilkeler liderlerin daha esnek ve duruma uyum sağlayıcı olmalarına yardımcı olabilecektir. Uyarlanabilir liderlik için ilkeler (Yukl 2018, 177):

- İçinde bulunulan liderlik durumunu anlamak ve onu daha elverişli bir hale getirmeye çalışmak,
- İşe yarar çok çeşitli davranışları öğrenerek esnekliği artırmak,
- Uzun ve karmaşık görevler için daha fazla planlama yapmak,
- Gerekli bilgiye sahip insanlara daha fazla danışmak,
- Rollerini birbirine karşılıklı olarak bağımlı insanları daha fazla yönlendirmek,
- Kritik bir görevi ya da güven telkin etmeyen bir kişiyi daha yakından izlemek,
- Deneyimsiz bir asta daha fazla koçluk yapmak,
- Stres düzeyi yüksek işlerde çalışan kişilere daha fazla destek olmak,

şeklinde sıralanmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde; uyarlanabilir liderlik kuramıyla ilgili durumsallık kuramları ve betimleyici yöntemlerin bulgularına dayalı olarak belirtilen bu ilkelerin yanı sıra, açık bir şekilde esnek ve uyarlanabilir liderliğe odaklanan araştırma miktarının hala sınırlı olduğu ancak önemi daha belirgin hale geldikçe konuya ilginin arttığı ifade edilmektedir (Yukl and Mahsud 2010, 81).

1.2.4.3. Liderlikte Atıf Kuramı

Atıf, bireyin bir aktörün davranışının nedenini ortaya çıkardığı bilişsel süreçleri ifade eden psikolojik bir yapıdır. Atıfla ilgili çalışmalar büyük ölçüde iki temel çalışmaya dayandırılmaktadır. Bunlar, biri Kelley'e (1967, 1971, 1972) ve diğeri Jones ve Davis'e (1965) ait olan iki temel kuramsal çalışmadan oluşmaktadır. Her iki bakış açısı da bir davranışın içsel, kişisel nedenlere mi yoksa dış güçlere mi atfedildiğini belirleyen koşullar üzerinde durmaktadır. Genel kanı ise bireylerin daha çok içsel atıflara yöneldiği şeklindedir. Bu yönelime göre bir aktörün eğilimleri (özellikleri,

tercihleri vb.) o aktörün davranışına neden olarak görülmektedir (Calder and Burnkrant 1977, 29).

Bireylerin içsel atıflara önem verdiğini ifade eden atıf kuramının aksine Liderlikte atıf kuramı liderliğin tamamen diğer insanlar tarafından yapılan dışsal atıflardan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu anlamda liderlere zekilik, dışadönüklük, güçlü ifade yeteneği, atılganlık, anlayışlılık ve çalışkanlık nitelikleri atfedilmektedir. Kuram, önemli olanın gerçek başarılarla odaklanmaktan çok liderlik görüntüsü olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda kendileri için zeki, samimi, yetenekli, atılgan, çalışkan ve tutarlı olduğu algısını yaratabilecek kişiler, patronlarının, iş arkadaşlarının ve iş görenlerin onları etkin liderler olarak görme ihtimalini de artıracaklardır (Robbins and Judge 2017, 400).

Kurama göre insanlar diğer insanların davranışlarını anlamaya çalışırken neden-sonuç ilişkisi kurarlar. Liderlikte atıf kuramına göre bireylerin diğer bir kişiye ortak şekilde atfettikleri niteliklere göre o kişi lider olarak algılanmaktadır. Lider olarak kabul edilen kişilerin en önemli özelliği ise belirledikleri hedeflere ulaşmada ısrarcı olmaları ve amaçlarını gerçekleştirmek için hızlı ve yerinde karar verebilmeleri olarak belirtilmiştir (Güney 2015, 409).

1.2.4.4. Liderlikte İkameler Yaklaşımı

Liderlik kuramlarının ortak bir yönü hiyerarşik liderliğin her zaman önemli olduğu inancında olmalarıdır. Liderliğe yönelik durumsal yaklaşımlar bile, etkili olması muhtemel liderlik tarzının duruma göre değişeceği, bazı liderlik tarzlarının ise durum ne olursa olsun her zaman etkili olacağı varsayımını paylaşmaktadır. Öte yandan bu varsayımın açıklanma derecesi ve her bir kuramın varsayıma ne ölçüde bağlı olduğu büyük ölçüde değişmektedir (Kerr and Jermier 1978, 375). Yazında liderlik kuramlarının bu değişken yapısı ikameler yaklaşımı ile açıklanmıştır.

Özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarında liderlik tarzlarının, davranışlarının ve etkinlik düzeylerinin gerek astlar, gerekse de örgüt üzerinde önemli etkileri olduğu düşüncesi esas alınmıştır ve pek çok durum için de bu doğrudur. Fakat, birçok kişinin, atanmış liderlerin gerçekte çok az nüfuza sahip bulunduğu grupların üyesi olduğu da bir gerçektir. Bu durum bir dereceye kadar söz konusu liderlerin yetersizliği ve duruma uygun düşmeyen kişiler olmalarıyla açıklanabilmekle birlikte, bir dereceye kadar da içinde bulunulan durum ve

koşulların sahip olduğu bir takım faktörlerin, bir liderin varlığını gereksiz kılmasının bir sonucu şeklinde düşünülebilir. Bu dayanak noktasından hareket eden Liderliğe İkameler Yaklaşımı'nın geliştiricileri Kerr ve Jermier (1978), diğer liderlik kuram ve modelleri tarafından belirtilen “Yapıyı Harekete Geçirme” ve “İnsanı Dikkate Alma” davranışlarının bazı durumlar için lider olmaksızın da sağlanacağını savunmuşlardır. Buna göre, bir lider tarafından yapıyı harekete geçirme davranışının gösterilmesi, yalnızca liderin grubu için görevin yapılandırılmamış olduğu durumlarda etkinliğini koruyacaktır. Başka bir deyişle, eğer görevin kendisi büyük ölçüde yapılandırılmış ise, liderin yapıyı harekete geçirmeye yönelik herhangi bir davranışta bulunması gerekmeyecektir. Kısacası, yapılandırılmış koşulların varlığı liderliği ikame edebilecektir (Kılınç 1995, 61-62).

Kerr ve Jermier (1978) kurama ilişkin olarak ortaya koydukları modelde bazı önemli değişkenlere yer vermişlerdir. Yazarlar tarafından ortaya konulan modelin durumsal değişkenleri tarafında astın, görevin ve örgütün karakteristikleri yer alırken liderlik tarzları tarafında da ilişki yönelimli/destekleyici/insan merkezli liderlik (insanı dikkate alma) ve görev yönelimli/araçsal iş merkezli liderlik (yapıyı harekete geçirme) yer almaktadır. Burada durumsal değişkenler, liderin belirli bir yönde davranışta bulunmasını anlamsız kılan ya da liderin belirli bir tarzda davranmasına izin vermeyen tüm faktörleri ifade ederken, liderlik tarzları da modelin öngördüğü ikame edilebilecek lider davranışlarını kapsamaktadır (Kılınç 1995, 66-68). Buna göre yüksek bağlılığın söz konusu olduğu takımlarda (durumlarda) iş arkadaşları liderlik için ikame edilebilmektedir. Burada çalışma arkadaşları, yeni çalışanlara yol göstererek yönetsel liderlik yapmış olurlar ve aynı zamanda çalışanlar arasındaki gerilimi azaltan sosyal desteği de sağlamış olurlar. Örgütsel amaçları destekleyen normlara sahip takımlarda, çalışan, iş arkadaşlarını performans düzeyini yükseltme konusunda cesaretlendirdiğinden (veya baskı kurduğundan) başarıma odaklı bir liderliğe geçiş söz konusu olabilmektedir (McShane and Von Glinow 2016, 224).

Özetle liderliğin ikamesine ilişkin kuramsal araştırmanın sonuçları, örgüt üyelerinin hem örgütsel hem de kişisel sonuçlarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için işleriyle ilgili hem yönlendirilme hem de tatmin olma gereğine dikkati çekmiştir. Öte yandan sonuçlara göre çalışma sürecindeki yönlendirilme ve tatmin olma durumunun bir şekilde sağlanması gerektiği belirtilmekle birlikte bu sürecin hiyerarşik amir tarafından sağlanması gerektiği ifade edilmemiştir (Kerr and Jermier 1978, 399). Bu anlamda, Kerr ve Jermier'in modeli, duruma uygun bir lider davranış tarzını

tanımlama yerine; durumun sahip olduğu bir takım özelliklerin ikame edeceği lider davranış tarzlarını tanımlamasıyla, bilinen diğer tüm liderlik yaklaşımlarından çok daha farklı bir perspektif getirmektedir. Buradan hareketle modelin "lidersiz liderlik yaklaşımı" olarak düşünülmesi pek yanlış olmayacaktır (Kılınç 1995, 69).

1.2.4.5. Etkileşimci (Edimsel) Liderlik Yaklaşımı

Burns (1978), etkileşimci liderliğin lider ve takipçi arasında bir değişim ilişkisini gerektirdiğini savunmaktadır. Buna göre takipçiler, liderlerinin isteklerine göre hareket ettiklerinde belirli değerli sonuçlar (ücretler, prestij..vb.) elde ederler. Burns'ün çalışmasını referans alan Bass (1985) da, ele aldığı araştırmada liderliğin genellikle edimsel veya maliyet-fayda değişim ilişkisi olarak kavramsallaştırıldığını belirtmektedir. Bu perspektifle bakıldığında etkileşimsel liderlik kuramları, lider-takipçi ilişkilerinin liderler ve takipçiler arasındaki bir dizi değiş tokuşa veya örtülü pazarlıklara dayandığı fikri üzerine kuruludur. Genel kanı, takipçinin işi ve iş ortamının onda gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlayamadığında, liderin davranışlarıyla eksiklikleri gidererek etkili olacağı yönündedir. Burada lider, performans kriterlerini, yani astlarından ne beklendiğini ve karşılığında ne aldıklarını net bir şekilde ortaya koymaktadır (Den Hartog et. al. 1977, 20).

Edimsel liderlik davranışları, çalışanları rasyonel veya ekonomik yollarla izlemeyi ve kontrol etmeyi amaçlamaktadır. Yazında üç tür edimsel liderlik davranışından söz edilmiştir (Bakınız; Bass et. al.2003, 208; Bono and Judge 2004; Den Hartog et. al. 1997; Twigg 2004). İlk olarak koşullu ödül yöntemiyle liderler, çabaları ve performansları karşılığında takipçilerine maddi veya maddi olmayan destek ve kaynaklar sağlarlar (Bono and Judge 2004, 902). Bu anlamda edimsel liderler, takipçilerinin işlerinden ne elde etmek istediklerini anlayarak ve bu ihtiyacı karşılayarak astlarıyla ilişki kurarlar. Yaklaşımda lider, takipçinin rolünü netleştirirken, takipçi lidere ve görevi tamamlama yeteneğine olan güvenini kazanmaktadır (Twigg 2004, 17-18). İkinci yöntem ise istisnaya göre yönetimdir. Burada performansın izlenmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınması söz konusudur. İstisnaya göre yönetimin odak noktası, standartlar belirlemek ve bu standartlardan sapmaları izlemektir. İstisnalarla yönetimin daha pasif tarzında ise liderler pasif bir yaklaşım benimser ve sadece sorunlar ciddileştiğinde müdahale ederler (Bono and Judge 2004, 902). Üçüncü yöntemdeki tarz ise serbesiyetçi liderlik

olup bir anlamda liderliğin yokluğunu gösterir. Pasif liderliğin ve hatta liderliğin olmayışının en uç şekli olarak tanımlanır (Den Hartog et. al. 1997, 22). Bu tür pasif liderler, anlaşmaları belirlemekten, beklentileri netleştirmekten ve takipçiler tarafından ulaşılabilecek hedef ve standartlar sağlamaktan kaçınırlar (Bass et. al. 2003, 208).

Özetle kuramın üç etkileşimci liderlik boyutu genel olarak değerlendirildiğinde, edimsel koşullu ödüllendirmeye dayalı liderliğin, beklentileri belirleme, sorumlulukları netleştirme, sözleşmeleri müzakere etme ve beklenen performansı elde etmek için liderler ve takipçiler arasındaki ilişkilerin temelini oluşturduğu ifade edilmiştir (Bass et. al. 2003, 215).

1.2.4.6. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Piyasalarda ve işgücünde meydana gelen değişimler, liderlerin etkili kalabilmeleri için daha dönüşümcü ve daha az işlemsel olmalarını gerekli hale getirmiştir. Bu nedenle liderler, takipçilerini; kalite, hizmet, maliyet etkinliği ve üretim miktarına odaklanan bireyler ve ekipler haline getirerek güçlendirmeye teşvik etmiştir. Örgütlerde düzleşen örgütsel hiyerarşiler içerisinde sorumluluk, aşağı doğru kaymıştır. Eğitimli profesyonellerden oluşan ekipler olağan hale gelmiş ve profesyoneller kendilerini ast-üst ilişkilerinden ziyade meslektaşlar olarak görmüşlerdir. Böyle bir çalışma ortamında edimsel liderlik tek başına iş tatmini sağlayamaz olmuş ve özerkliği ve mücadeleci çalışmayı teşvik eden dönüşümcü liderlik takipçilerin iş tatmini için giderek daha önemli hale gelmiştir (Bass 1999, 9-10).

Dönüşümcü liderlik, idealize edilmiş etki (karizma), ilham, entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla takipçisini anlık kişisel çıkarların ötesine taşıyan lideri konu edinen bir yaklaşımdır. Takipçinin olgunluk düzeyi ve kişisel ideallerinin yanı sıra başarı, kendini gerçekleştirme ve başkalarının, örgütün ve toplumun esenliği gibi ilgilerinin artmasını sağlar (Bass 1999, 11). Gerçek dönüşümcü liderler, takipçilerini, daha yüksek düzeyli sonuçlar için çabalayarak başlangıçta yapmaları beklenenden daha fazlasını yapmaya motive ederler. Tam tersine, bu ortamda kendi çıkarlarını gözetken sözde dönüşümcü liderler ise takipçilerini aynı şekilde etkileyebilirler ancak kendi amaçları açıkça farklıdır ve bu yüzden teşvik edici olmaktan çok sömürücü olmaları muhtemeldir (Bass 1997, 133).

Dönüşümcü liderlik karizma veya idealleştirilmiş etki (atfedilen veya davranışsal), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört bileşen içermektedir (Avolio and Bass 1995, 207; Bass 1997, 133; Bass and Steidlmeier 1999, 185; Judge and Bono 2000, 751; Turner et. al. 2002, 305; Rafferty and Griffin 2004, 330). Bu bileşenleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Takipçilere karizmatik bir rol modeli olarak hizmet etmek olarak tanımlanabilir. Genellikle basitçe "karizma" olarak adlandırılan bu boyut, en prototip ve çoğu zaman en önemli boyuttur (Judge and Bono 2000, 751). Burada liderler inanç gösterirler, güveni vurgularlar, zor konularda sorumluluk alırlar, en önemli değerlerini sunarlar ve amacın, bağlılığın ve kararların etik sonuçlarının önemini vurgularlar. Bu tür liderler gurur, sadakat, güven ve ortak bir amaç etrafında uyum yaratan rol modelleri olarak takdir edilirler (Bass 1997, 133).

İlham Verici Motivasyon: Takipçilere net, çekici ve ilham verici bir vizyonun ifade edilmesini içerir (Judge and Bono 2000, 751). Liderler gelecekle ilgili çekici bir vizyonu dile getirir, takipçilerini yüksek standartlarla mücadeleye sevkeder, coşkulu iyimser bir şekilde konuşur ve yapılması gerekenler için cesaret ve anlam sağlarlar (Bass 1997, 133).

Entelektüel Uyarım: Varsayımları sorgulayarak ve statükoya meydan okuyarak takipçilerin yaratıcılığını teşvik etmeyi içerir. Bass'ın (1985, 99) belirttiği gibi, dönüşümcü liderin entelektüel uyarımı ile, takipçilerdeki problem farkındalığı ve problem çözme, düşünce ve hayal gücü, inanç ve değerlerin uyarılması ve değişmesi kastedilmektedir (Aktaran Judge and Bono 2000, 751). Bir başka deyişle liderler eski varsayımları, gelenekleri ve inançları sorgular; yeni bakış açıları ve bir şeyleri yapmanın yeni yollarını bulmayı ve yeni fikirlerin ifade edilmesini teşvik ederler (Bass 1997, 133).

Bireyselleştirilmiş İlgi (Değerlendirme): Liderler takipçilerle kişisel olarak ilgilenir, bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini göz önünde bulundurur, onları dikkatle dinler, gelişimlerini ilerletmek için çalışır, onlara öğütler verir, öğretir ve antrenörlük ederler (Bass 1997, 133). Bu boyut kısaca takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını desteklemeyi içerir. Bununla birlikte bireyselleştirilmiş değerlendirme geleneksel değerlendirmeden farklı olarak, katılımcı karar vermeden çok bir takipçinin gelişimine odaklanmaktadır (Judge and Bono 2000, 751).

Sonuç olarak sözü edilen dört bileşenden hareketle dönüşümcü liderlik, takipçilerinin; gelişimini artıran, onları düşünmeye alışkın olmadıkları şekillerde

düşünmeye zorlayan, mümkün olduğunu düşündüklerinin ötesine geçmeleri için onlara ilham veren, değerleri ve yüksek ahlaki standartları hafızalarında tutarak onları motive eden ve performanslarına rehberlik eden bir lider olarak özetlenebilecektir (Bass et. al. 2003, 215).

1.2.4.7. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma kavramı tarihsel olarak “armağan” anlamına gelen eski bir Yunanca kelimeden türetilmiştir. Kavramın liderlik bağlamlarına uygulanması ise Max Weber'in (1925,1968) öncü çalışmalarıyla gerçekleşmiştir. Weber, toplumdaki otorite güçleriyle ilgili üç ideal tipten oluşan bir tipoloji geliştirmiştir. Bunları karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal otorite şeklinde ifade etmiştir (Conger and Kanungo 1994, 440). Weber (1968) karizmatik otoriteyi, kişinin şahsi ve istisnai kutsallığına, kahramanlığına veya örnek niteliğindeki karakterine ve onun tarafından ortaya çıkarılan veya emredilen normatif kalıplara bağlılığa dayalı olarak tanımlamıştır. Bu otoriteye sahip olan lider, sıradan insanlardan ayrılan ve doğaüstü, insanüstü veya şahsi olarak istisnai güçler veya niteliklerle donatılmış olarak muamele görmektedir (Aktaran Hoffmann 2009, 232). Weber'e göre karizmatik otoritenin özel meşruiyeti geleneklerden, kurallardan, konumlardan veya kanunlardan değil, daha çok bir liderin örnek niteliğindeki karakterine olan inançtan kaynaklanmaktadır (Conger and Kanungo 1994, 440). Bu anlamda karizmatik liderlik, takipçilerin, liderin davranışlarına ilişkin algılarına dayanmaktadır. Burada liderin gözlemlenen davranışı, takipçiler tarafından karizmanın ifadeleri olarak yorumlanmaktadır. Karizmatik liderler, ilham verici bir vizyon formüle etme/ifade etme yetenekleri ve kendilerinin/misyonlarının olağanüstü olduğu izlenimini besleyen davranışlarla diğer liderlerden farklılaşırlar. Bu yüzden, bireyler sadece liderin resmi otoritesi nedeniyle değil, aynı zamanda liderlerinin olağanüstü karakterine ilişkin algıları nedeniyle de yönetim ortamlarında bu tür liderleri izlemeyi seçerler (Conger et. al. 2000, 748).

Conger ve Kanungo (1987), karizmatik liderliğin davranışsal bileşenlerini on alt başlık içerisinde aşağıdaki gibi incelemişlerdir (Conger and Kanungo 1987, 641):

Statüko ile İlişki: Esasen statükoya karşıdır ve onu değiştirmeye çalışır.

Gelecek Hedefi: Statükodan oldukça farklı olan idealleştirilmiş bir vizyon vardır.

Sempatiklik: Paylaşılan bakış açısı ve idealize edilmiş vizyon, lideri özdeşleşmeye ve taklit edilmeye değer, sevimli ve onurlu bir kahraman yapar.

Güvenilirlik: Büyük kişisel risk ve maliyete maruz kalarak tarafsız bir müdafaa gösterir.

Uzmanlık: Mevcut düzeni aşmak için alışılmadık yöntemler kullanma konusunda uzmandır.

Davranış: Alışılmadık, kuralcılık karşıtı davranış tarzına sahiptir.

Çevresel Duyarlılık: Statükoyu değiştirmek için yüksek çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır.

Telaffuz: Gelecek vizyonunun ve liderlik etme motivasyonunun güçlü bir şekilde ifade edilmesi söz konusudur.

Güç: Kişisel güç (eşsiz bir kahraman olarak görülen lider için uzmanlığa, saygıya ve hayranlığa dayalı güç)

Lider-Takipçi İlişkisi: Elitist, girişimci ve örnektir. Savunulan radikal değişiklikleri paylaşmak için insanları dönüştürür. Bu dönüşüm sürecinin en önemli sağlayıcılarından biri de motivasyondur. Shamir ve arkadaşları (1993), karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde motivasyonel etkilerinin olduğu beş süreçten söz etmektedir. Bunlar (Shamir et. al. 1994, 27-28) ; (1) hedeflere ulaşmak için harcanan çabanın içsel değerini artırmak, (2) öz yeterlik ve kolektif yeterlik algılarını artırarak takipçilerin güçlendirilmesi, (3) hedefe ulaşmanın içsel değerini artırmak, (4) daha iyi bir geleceğe inanç aşlamak ve (5) takipçilerin bağlılığını artırmak şeklinde sıralanmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde karizmatik liderlerin kişisel özellikleri yazında tartışılmakla birlikte, bu tarz liderlerin yalnızca bir dizi ortak davranış sergilemekle kalmayıp, aynı zamanda onları karizmatik olmayan liderlerden ayıran özelliklere de sahip oldukları savunulmaktadır. Bu anlamda yazında karizmatik liderlerle ilgili çok çeşitli nitelikler önerilmekle birlikte, karizmatik bir liderin genellikle; özgüvenli (1), etkili konuşan (2), yüksek enerji ve kararlılık özelliklerine sahip (3) ve değişim arzusu ve risk alma davranışlarıyla ön plana çıkan bir lider (4) olduğu ifade edilmektedir (Javidan and Waldman 2003, 231).

Öte yandan karizmatik liderliğin olağanüstü algılanan bu yapısının yanı sıra eleştirilen bazı yönleri de bulunmaktadır. Buna göre karizmatik liderlik kuramlarının geliştirilebilmesi için altta yatan etki süreçlerinin daha iyi açıklanması gerekmektedir. Konuyla ilgili olarak “Kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme,

işselleştirme ve araçsal uyum, takipçilerin davranışlarını belirlemede nasıl bir etkiye sahiptir?, Bir etki süreci diğerlerinden daha merkezi midir?, Liderin takipçi öz kimliği, öz yeterlilik ve güdüsel uyarılma üzerindeki etkisi ile ilgili bu etki süreçleri nasıl işler?’’ soruları sorulmaktadır. Nitekim bu kapsamdaki eleştiriler, karizmatik liderliğin altında yatan etki süreçleri hakkında çok az ampirik araştırma yapıldığı için, kuramın en spekülatif yönü olarak ifade edilmektedir (Yukl 1999, 295). Ayrıca karizmatik liderlerin örgütlerdeki etkileri konusundaki araştırmaların az olmasının yanı sıra, bu çalışmaların, çoğu üst düzey yönetici için karizmanın yararlı bir özellik olmadığını gösterdiği belirtilmektedir (Yukl 2018, 321).

1.2.4.8. Stratejik Liderlik Yaklaşımı

Liderler için stratejik ilkelerin kaynağı genel olarak Sun Tzu'nun Savaş Sanatı'na (yaklaşık MÖ 400) dayandırılmaktadır (Bass 2007, 36). Stratejik ilkelerin örgütsel alana yansımaları ise 1980'li yıllarla birlikte ortaya çıkmaya başlamıştır. 1980'lerin ortalarına gelindiğinde, kontrole dayalı liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına doğru bir başkalaşım süreci başlamıştır. Bu süreçte stratejik liderlik kuramları, örgütlerin, değişen amaçları ve yetenekleri de dahil olmak üzere bir bütün olarak değerlendirilmesine yönelik bir ilgiyle açıklanmaya çalışılmıştır (Boal and Hooijberg 2000, 515-516).

Stratejik liderliği açıklamaya çalışırken üzerine eğilinmesi gereken ilk nokta liderlik ve stratejik liderlik farkını ortaya koyma hususudur. Hambrick ve arkadaşları (2001), liderlik ve stratejik liderlik terimleri arasında iki ana ayrıma dikkat çeker. Buna göre, liderlik terimi herhangi bir seviyedeki bir lideri ifade ederken, stratejik liderlik kuramında örgütün tepesindeki insanlardan bahsedilmekte ve bu liderlerin stratejik seçimleri de dahil olmak üzere faaliyetlerinin tüm kapsamıyla ilgilenilmektedir. Liderlik üzerine yapılan akademik araştırmaların çoğu birinci kademe amirlere ve nispeten düşük hiyerarşik seviyelerdeki liderlere odaklanmıştır. Bunun bir sonucu olarak da liderlik araştırmaları özellikle liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiye odaklanır hale gelmiş ve ilham vermek, enerji vermek, bir vizyonu iletmek ve insanları bir araya getirmekle ilgili olarak tanımlanmıştır. Buna karşılık stratejik liderlik üzerine yapılan araştırmalar, yürütme işiyle yalnızca ilişkisel bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda stratejik ve temsili bir faaliyet olarak da ilgilenmektedir (Hambrick et. al. 2001, 40; Vera and Crossan 2004, 223). Bu anlamda stratejik

liderlik; örgütlerin ve piyasaların ürün ve hizmetlerine ilişkin stratejik kararlar almak, kilit yöneticilerin seçimi ve kaynakların tahsisi, örgütsel amaç ve stratejinin formülasyonu, örgütün alanıyla ilgili olarak örgüte yön sağlamak, tazminat, bilgi ve kontrol sistemleri gibi örgütsel tasarımların ve ana altyapıların kavramsallaştırılması ve kurulması, finans ve devlet kurumları, müşteri grupları ve işçi temsilcileri gibi kritik üyelere karşı örgütü temsil etmek gibi liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Ayrıca stratejik liderler, örgütün temsilcisi olarak hükümete, diğer örgütlere ve paydaşlara karşı hizmet eder ve onlarla müzakere süreçlerini yürütürler (House and Aditya 1997, 445).

Stratejik liderlik, birçok ince ayrıntısı olan ve bu tarz liderliğin kodlanmasını zorlaştıran karmaşık, çok yönlü bir yetkinlik olarak ifade edilmiştir. Spesifik olarak bir örgütün kaynaklarını yönetmeye atıfta bulunmamakla birlikte, bu liderlik tarzında tanımlanan davranışların çoğu, stratejik liderin kontrolü veya erişimi dahilinde olan kaynakları yönetmeyi gerektirmektedir. Stratejik liderin yönetmesi gereken bu kaynaklar içerisindeki en kritikleri ise örgütün sahip olduğu insan ve sosyal sermayesi olarak ifade edilmektedir (Hitt and Ireland 2002, 4-5). Bu anlamda stratejik liderliğin özü, firmadaki insan sermayesi ve sosyal sermaye ile ilgilidir. Stratejik liderler, firma için değer yaratmak için bu iki sermayeyi yapılandırır ve kullanırlar. Ancak bunu yapmak için öncelikle yapılandırmak ve kullanmak için uygun beşeri ve sosyal sermayeye sahip olduklarından emin olmalıdırlar. Nitekim bu da, gerektiğinde insan kaynaklarını ve aralarındaki ilişkileri yenileyerek mevcut beşeri ve sosyal sermaye stoklarını dikkatli bir şekilde değerlendirmelerini gerektirir (Hitt and Ireland 2002, 10).

Stratejik liderliğin karmaşık ve çok yönlü olduğunu savunan bu görüşlerin yanı sıra bazı belirgin tanımlamalara da rastlanmıştır. Bunlardan biri Rowe (2001)'e aittir. Rowe'e (2001, 81) göre stratejik liderlik, örgütün kısa vadeli finansal istikrarını korurken, uzun vadeli sürdürülebilirliği artırmak için, başkalarını gönüllü olarak günlük kararlar alma konusunda etkileme yeteneğidir. Daha kapsamlı bir ifadeyle stratejik liderler (Rowe 2001, 82); yönetsel ve vizyoner liderliğin sinerjik bir birleşimi olan (1), etik davranışa ve değerlere dayalı kararlara vurgu yapan (2), işletimle (günlük/kısa vadeli) ilgili ve stratejik (uzun vadeli) sorumlulukları denetleyen (3), örgütsel hayatta kalma, büyüme ve uzun vadeli sürdürülebilirliği artırmak amacıyla uzun vadeli hedeflerin takibi için stratejiler formüle eden ve uygulayan (4), üstlerinden, akranlarından, astlarından ve kendilerinden bekledikleri

performansa ilişkin güçlü, olumlu beklentilere sahip olan (5), stratejik kontrollere vurgu yaparak, bunları ve mali kontrolleri kullanan (6), bireysel ve örgütsel düzeylerde örtülü ve açık bilgiyi kullanan ve bilgi alışverişi sağlayan (7), doğrusal ve doğrusal olmayan düşünme kalıplarını kullanan (8), stratejik tercihe inanan, bu anlamda seçimleri örgütlerinde ve çevrelerinde fark yaratan (9) kişiler olarak ifade edilmiştir.

Yazında stratejik liderliği anlamaya yönelik çalışmalardan bir diğeri de Crossan ve arkadaşları (2008)'na aittir. Stratejik liderliği, değişen dinamiklere uyumunu ön plana çıkararak anlamlandırmaya çalışan Crossan, Vera ve Nanjad (2008) stratejik liderliği aşkın bir liderlik örneği olarak modellerine taşımışlardır. Crossan ve arkadaşları (2008, 570-571), değişen dinamik bağlamda stratejik liderlikle ilgili yazını gözden geçirdiklerinde iki alanda bir boşluk olduğunu ifade etmişlerdir. İlk boşluğun, dinamik ortamların bağlamına özgü olduğu ifade edilmiştir. Bu anlamda sözü edilen ortamlar (hızlı değişen ve yıkıcı, daha az planlama ve kontrolün olduğu, daha fazla esneklik, öğrenme ve raslantısallık içeren ortamlar) çevreyi yorumlama, strateji oluşturma ve bu tür bağlamlarda gelişen bir örgüt inşa etme konusunda stratejik liderliğe özel talepler getirmektedir. Stratejik liderlikle ilgili ikinci boşluk ise “stratejik liderlik” tanımlamasına rağmen, araştırmacıların vurgusunun, stratejik liderlerin temel sorumlulukları değil, üst düzey yöneticilerin demografik karakteristikleri, kişisel özellikleri ve davranışları üzerinde olmasıdır. Araştırmacılar bu boşlukları dikkate alarak stratejik liderliği benliğin liderliği (1), diğerlerinin liderliği (2) ve örgütlerin liderliği (3) seviyelerinin içinde ve arasında varolan aşkın bir liderlik yaklaşımı olarak ele almışlardır. Buna göre, dinamik ortamlarda stratejik liderliği incelemek için, mikro ve makro liderlik kuramlarını bütünleştiren çok seviyeli bir aşkın liderlik modeli önermişler ve liderlik seviyeleri arasındaki ilişkileri anlamının, örgüt performansına yönelik kritik bağlantıları ortaya çıkarmak için esas olacağını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak özellikle 2000’li yıllarla birlikte daha önemli bir hale gelmeye başlayan stratejik liderlikle ilgili farklı araştırmalar yapılmıştır. Stratejik liderlik araştırmalarının güncelini yansıtmaları açısından konuyla ilgili yapılan bazı araştırmaların ortaya çıkardıkları alt başlıklar, öneriler ve liderlik özellikleri aşağıdaki gibi tablolastırılabilir.

Tablo 5: Stratejik Liderliğin Belirleyicilerine Yönelik Kavramsal Çalışmalar

Kaynak	Odak Noktası	Stratejik Liderliğin Belirleyicileri
Davies ve Davies (2004)	Stratejik liderlerin hangi başarılı faaliyetlerde ve davranışlarda bulunduklarını ifade etmek için bazı örgütsel ve kişisel yeteneklerle ihtiyaç vardır.	Örgütsel Yetenekler: 1. strateji odaklı olmak; 2.stratejiyi eyleme dönüştürmek; 3.kişileri ve kuruluşları hizaya getirmek; 4.Etkili stratejik müdahale noktalarını belirlemek; 5. Stratejik yeterlilikler geliştirmek. Bireysel Yetenekler: 6.şimdiki zamandan memnuniyetsizlik veya huzursuzluk; 7. absorbe etme kapasitesi; 8. uyum kapasitesi; 9. bilgelik.
Davies ve Davies (2006)	Stratejik liderlerin gösterdiği beş temel faaliyet ve sahip oldukları dört önemli özelliği bulunmaktadır..	Temel Faaliyetler 1.Yön tayin etme. 2.Stratejiyi eyleme dönüştürmek. 3.Personelin stratejiyi geliştirmesini ve yerine getirmesini sağlamak. 4.Etkili müdahale noktaları belirlemek. 5.Stratejik yetenekler geliştirmek. Temel Özellikler 1.Stratejik liderlerin mevcut durumdan bir memnuniyetsizliği veya huzursuzluğu vardır. 2.Stratejik liderler kendi stratejik düşünme ve öğrenmelerine öncelik verirler; 3.stratejik liderler, kendi anlayış ve uygulamalarını çerçevelemek için zihinsel modeller yaratırlar; 4. Stratejik liderlerin güçlü kişisel ve profesyonel ağı vardır.
Morrill (2007)	Stratejik liderliğin etkili bir uygulama olması için karar ve değerlerle ilgili yerine getirilmesi gereken bir dizi ön koşul bulunmaktadır.	1.Bütünsellik: İnsan etkinliği, değerleri ve paradigmaları düzeyinde başlar. 2.Anlam oluşturma: Deneyimi anlamlandırmak ve geleceğe anlam vermek için anlatıya dayanır. 3.Motivasyonel: Enerjiyi ve bağlılığı harekete geçirir. 4.Uygulanan: Kararlarda ve seçimlerde şekillenir. 5.İşbirlikçi: İşbirlikçi müzakere yöntemlerini kullanır. 6.Sistemli: Örgüt içindeki ayrı karar verme sistemlerini birbirine bağlar. 7.Veriye dayalı: Doğru ölçütlere ve stratejik göstergelere bağlıdır. 8.Bütünleştirici: Farklı veri ve bilgi biçimlerini sezgilere ve kararlara entegre eder. 9.Gömülü: Örgüt genelinde dağıtılmış liderliğe bağlıdır. 10.Eylem odaklı: Etkili uygulama sistemleri gerektirir.
Hitt, Haynes ve Serpa (2010)	21. yüzyılda beklenen yeni rekabet ortamında etkili stratejik liderlik için ihtiyaç duyulan bazı yetenekler bulunmaktadır.	a-bir vizyon geliştirmek ve iletmek, b-dinamik temel yetkinlikler oluşturmak, c-insan sermayesini ön plana çıkarmak ve etkili bir şekilde kullanmak, d-yeni teknolojilerin geliştirilmesine yatırım yapmak, e-değerli stratejilerle meşgul olmak, f-etkili bir örgüt kültürü oluşturmak ve sürdürmek, g-dengeli kontroller geliştirmek ve uygulamak ve h-etik uygulamalarda bulunmak
Samimi, Cortes, Anderson ve Herrmann (2019)	Stratejik liderlerin yerine getirmeleri beklenen belirli rolleri ve sorumlulukları gerçekleştirmek için sekiz temel işlevi vardır.	1.stratejik kararlar almak, 2.dış paydaşlarla etkileşim kurmak, 3.insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini yürütmek 4.motive edici ve etkileyici olmak, 5.bilgiyi yönetmek, 6.operasyonları ve yönetimi denetlemek, 7.sosyal ve etik sorunları yönetmek, 8.birbiriyle çelişen talepleri yönetmek

Kaynak: Davies and Davies 2004, 30; Davies and Davies 2006, 123, 131; Morrill 2007, 108-109; Hitt et. al. 2010, 439; Samimi et. al. 2019, 5'ten derlenmiştir.

1.2.4.9. Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantik liderliği anlayabilmek için öncelikle, tarihi antik Yunan felsefesinden postmodernizme kadar uzanan otantiklik kavramını tanımlamakta fayda vardır (Luthans and Avolio 2003, 242). Genel anlamıyla otantiklik kavramı gerçek, özgün ve doğru olanı ifade etmektedir (Lehman et. al. 2019, 1). Birey, gerçekliğe ulaşmak için 'dışarıdaki' hiçbir şeye güvenemiyorsa, gerçeği aramak için kendi içine gömülmekten başka seçeneği kalmaz. Bu gerçeklik ne olursa olsun, zorunlu olarak herhangi bir dışsal toplumsal formasyona karşı olarak görülür. Buradaki benlik ve toplum arasındaki karşıtlık maksimuma ulaşmıştır. İşte otantiklik kavramı, bu deneyimi ifade etmenin bir yoludur (Cohen 1988, 373). Bir başka deyişle otantiklik, gerçek benliğimiz ve bireysel varoluşumuzla ilgili olan, başkalarına sunulanın dışında ve oynadığımız rollerden ayrı olarak 'gerçekte olduğu gibi' olan 'özgünlüğe' karşılık gelmektedir (Handler 1986, 3). Bu anlamda kişinin kendini bilmesi, benliğini ve sahip olduğu kişisel deneyimleri doğru bir şekilde anlaması ve gerçek benliği ile tutarlı bir şekilde hareket etme derecesi otantikliği tanımlar (Jensen and Luthans 2006, 256).

Bu kapsamda otantik liderler; nasıl düşündüklerinin ve davrandıklarının içsel farkındalığını taşıyan, diğerleri tarafından da kendilerinin ve başkalarının ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlerinin farkında olduğu bilinen, faaliyet gösterdikleri bağlamın farkında, kendinden emin, umutlu, iyimser, dayanıklı ve yüksek ahlaki karaktere sahip kişilerdir (Avolio and Gardner 2005, 321). Luthans ve Avolio (2003, 243) ise örgütlerdeki otantik liderliği, hem olumlu psikolojik kapasiteden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan, liderler ve izleyenleri açısından hem daha fazla öz farkındalık hem de öz-yönlendirmeli davranışlarla sonuçlanan, olumlu kişisel gelişimi destekleyen bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Yazında otantik lideliğe ilişkin bir diğer kapsamlı tanımlama ise Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre, otantik liderlik; daha fazla öz-farkındalığı, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısını, bilgilerin dengeli paylaşımını ve olumlu kişisel gelişimi ve ilişkisel şeffaflığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de olumlu bir etik iklimden yararlanan ve bu iklimi destekleyen bir lider davranış modeli olarak tanımlanmıştır (Walumbwa et. al. 2008, 94). Bu tanıma paralel olarak, otantik liderliğin gelişimi için gerekli bileşenleri

inceleyen Avolio ve Gardner (2005) da örgütlerdeki olumlu iklimin belirleyicilerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

1. Pozitif psikolojik sermaye
2. Olumlu ahlaki bakış açısı
3. Liderin öz farkındalığı (değerler, bilişler, duygular)
4. Liderin öz yönlendirmesi (içselleştirilmiş, dengeli süreç, ilişkisel şeffaflık, otantik davranış)
5. Liderlik süreçleri/davranışları (pozitif modelleme, kişisel ve sosyal kimlik, duygusal bulaşma, kendi kaderini tayin hakkını desteklemek, olumlu sosyal değişimler)
6. Takipçi öz farkındalığı (değerler, bilişler, duygular)
7. Takipçi öz yönlendirmesi (içselleştirilmiş, dengeli süreçler, ilişkisel şeffaflık, otantik davranış)
8. Takipçi geliştirme
9. Örgütsel bağlam (belirsizlik, katılım, etik, olumlu, güçlü yönler dayalı)
10. Performans (gerçek, sürekli, beklentilerin ötesinde)

Örgütlerdeki olumlu iklimle ilgili bu maddelere bakıldığında, otantik liderler ilk olarak, takipçileri için doğru olanı yapmayı amaçlayan bir değerler dizisi tarafından yönlendirildiği görülmektedir. Bu değerlerin merkezinde ise her bireyin grubuna katkıda bulunacak olumlu bir şeye sahip olduğu inancı vardır. İkinci olarak otantik liderler, benimsedikleri değerler ile davranışsal değerleri arasında hiçbir boşluk olmadan iş görmeye çalışırlar. Bu anlamda, kendi temel değerlerine ilişkin anlayışlarını derinleştirmeleri ve bunları tutarlı bir şekilde takipçilerine veya daha geniş kitlelere yansıtabilmeleri gerekir. Üçüncüsü, otantik liderler sürekli olarak kendi zayıflıklarının farkındadırlar ve bunları iş arkadaşlarıyla açıkça tartışırlar. Böylece liderlerin gittiği yönün “doğru” yön olduğundan emin olmak için sorgulanabilmesi söz konusudur. Dördüncü olarak ise otantik liderler geri planda bir liderlik davranışı gösterebilirler de bir risk oluştuğunda diğerlerinin önüne geçerek ön safhada yer alan bir liderlik sergilemeyi tercih ederler (Luthans and Avolio 2003, 248).

Otantik liderlik yaklaşımının önemli bir diğer özelliği de lider olan kişinin dürüst kimliğiyle ilgilidir. Otantik liderler, yalnızca kendisine karşı dürüst olmakla kalmayıp, aynı zamanda takipçilerinin de öz farkındalık ve psikolojik güç kazanmasını sağlayacak şekilde davranan kişilerdir (Jensen and Luthans 2006, 256).

Bu tarz liderler kendilerini tanımlayan temel özellikleri gereğince; liderliklerini taklit ederek oluşturmazlar, bu bakımdan liderlik faaliyetlerini statü veya diğer kişisel ödüller için yapmazlar, orijinaldirler ve eylemleri değerlerine ve inançlarına dayanır (Shamir and Eilam 2005, 396-397). Nitekim otantik liderlikle ilgili yapılan bazı çalışmalar (Avolio and Gardner 2005; Luthans and Avolio 2003) da bu liderlik tarzının, karar verme ve davranışa rehberlik eden yüksek etik standartlarla karakterize edilen olumlu bir ahlaki bakış açısı içerdiğini doğrulamaktadır. Nitekim konuyla ilgili araştırma yapan Shamir ve Eilam (2005, 399), otantik lider tanımlarını ortaya koyarken bu liderlik tarzıyla ilgili dört önemli karakteristiğe dikkat çekmişlerdir. Bunlar; (1) liderlik rolünün benlik algısındaki belirginliği, (2) benlik algısının netlik düzeyi ve bu netliğin güçlü bir şekilde sahip olunan değerler/inançlar etrafında toplanma derecesi, (3) liderin amaçlarının kendi içerisindeki uyumluluk düzeyi ve (4) liderin davranışlarının benlik algılamalarıyla tutarlılık derecesi şeklinde sıralanmıştır.

Otantik liderliğin örgütler için sağlayabileceği bu olumlu yönlerinin ötesinde kurama yönelik bazı eleştirilerin de yapıldığı görülmektedir. Bu eleştirilerin temel dayanağı otantikliğin doğasıyla ilgilidir. Buna göre insanların temel örgütsel değerleri içselleştirmelerini beklemenin anlamsız olduğu savunulmaktadır. Burada otantiklik, benlik ve örgüt arasında öngörülen iç içe geçmiş durumun mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Çünkü yaşayan, nefes alan duygulu bir insan, teknoloji ve altyapı yığınınından oluşan örgütten çok farklıdır. Bu açıdan yaklaşımın kendi koşulları içinde bile kendisi ile çeliştiği savunulmuştur (Ford and Harding 2011, 468). Ayrıca yaklaşım, sosyal ve tarihsel koşulların bir kişinin lider olma yeteneğini nasıl etkilediğini hesaba katmaması (Gardiner 2011, 99), otantik liderliği ortaya çıkarmanın, yalnızca “kişinin gerçek benliğini ifade etmesi” ile ilgili basit bir süreç olarak ele alınması (Ladkin and Taylor 2010, 72) ve örgütsel karmaşıklıkların genellikle güçlü bir otantik lider kimliğini koruma olasılığını engellemesi (Nyberg and Sveningsson 2014, 452) gibi açılardan farklı eleştiriler almıştır.

1.2.4.10. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı

Hizmetkar liderlik kavramını ilk ortaya atan kişi olan Greenleaf (1977, 13), hizmetkar liderliğin öncelikle diğerlerine hizmet etmek olduğunu ifade etmiştir. Greenleaf hizmetkar liderlik tanımını; ‘Hizmetkar lider öncelikle hizmetkardır. Bu

durum ilk olarak hizmet etme isteğine dair doğal bir hisle başlar. Ardından bilinçli seçimle liderlik arzusu haline gelir.’ şeklinde ifade etmiştir (Greenleaf 1977, 22).

Laub (1999, 31) ise hizmetkar liderliği bir liderlik tarzından daha fazlası olarak ifade etmektedir. Hizmetkar liderlik, liderin amacını, gerçek rolünü ve potansiyelini farklı bir perspektiften düşünme tarzını yansıtır. Hizmetkar bir lider, liderliği örgütün ortak amaçlarını da gözeterek izleyenlere hizmet etmenin bir fırsatı olarak görür. Bu anlamda liderlik pozisyon, tanınma, statü ve prestij veya insanları kontrol etmek değil; insanları potansiyellerinin tamamını kullanmaları için özgür bırakmaktır. Burada liderlik, tüm örgütün içerisinde paylaşılan bir sorumluluktur. Hizmetkar liderler ise takipçilerini güçlendirmek için konum ve güçlerini kullanarak onları bir paydaş, bir topluluk olarak görüp onlarla bu şekilde çalışan liderlerdir.

Hizmetkar liderler insanları geliştirerek çabalamaları ve gelişmeleri için onlara yardım eden liderlerdir. Bu tarz liderler sağladıkları vizyon, takipçilerinden aldıkları güven ve kazandıkları itibarla onları etkilerler (Stone et. al. 2004, 352). Bu anlamda duygusal destek ve iyileştirme, topluma değer katmak, kavramsal beceriler, güçlendirme, takipçilerin kişisel gelişim ve başarısı için yardımcı olma, sorumlu yöneticilik gereği izleyenleri öncelikli tutma, etik davranmak ve ilişkiler geliştirmek hizmetkar liderliği oluşturan karakteristikler olarak belirtilmiştir (Liden et. al. 2008, 161,177).

Hizmetkar liderlik vizyon, etki, inanılrlık, güven ve hizmet etme değişkenlerini bünyesinde barındırmaktadır (Farling et. al.1999, 51). Russell ve Stone (2002) tarafından ortaya koyulan modele göre, hizmetkar liderliğin özellikleri iki ayrı alt başlıkla ifade edilmiştir. Buna göre hizmetkar liderliğin fonksiyonel özellikleri olarak; vizyon, dürüstlük, bütünsellik, güven, hizmet, modelleme, öncü olma, diğerlerinin takdirini alma ve güçlendirme nitelikleri belirtilirken bu liderliğe eşlik eden diğer özellikler; iletişim, inanılrlık, yetkinlik, idarecilik, görünürlük, etki, ikna etme, dinleme, teşvik etme, öğretme ve yetkilendirme şeklinde sıralanmıştır (Russell and Stone 2002, 147). Bu karakteristiklerle ifade edilen hizmetkar bir lider takipçilerine odaklanan kişidir. Bu anlamda liderler örgütsel soyutluğa odaklanmak yerine örgütü oluşturan insanları ön planda tutarlar. Böyle bir davranış tarzı hizmetkar liderler için duygusal bir çaba değil, zaten gösterilmesi gereken bir ilgiyi ifade etmektedir. Burada sonuçlara odaklanarak hizmet edilmez, hizmetin kendisine odaklanılır. Dolayısıyla hizmetkar liderin öncelikli sorumlulukları insanlar ve ilişkilerdir ve bu ilişkiler, görev ve ortaya çıkan üründen önce gelmektedir. Bu tarz

liderlerin, takipçilerine yönelik örgütün çıkarlarına en uygun davranışları üstlenecekleri konusundaki güveni (öncelikli olarak örgütsel hedeflere odaklanılmasa da) örgütü etkin sonuçlara ulaştıracaktır (Stone et. al. 2004, 355).

Hizmetkar liderliğin, dönüşümcü liderliğin mantıksal bir uzantısı olduğunu belirten Patterson (2003)'a göre ise hizmetkar bir lider, taşıdığı erdemler tarafından yönlendirilir. Buna göre hizmetkar liderleri tanımlayan ve onların tutumlarını, özelliklerini ve davranışlarını şekillendiren bazı erdemleri vardır. Hizmetkar bir davranış benimsyen lider; (a) saf sevgi gösterir, (b) alçakgönüllü davranır, (c) fedakardır, (d) takipçileri için vizyon sahibidir, (e) güvenilir, (f) takipçilerini güçlendirir ve (g) onlara hizmet eder (Patterson 2003, 8).

Hizmetkar liderlikle ilgili ortaya konulan çalışmalarda belirtilen tüm bu karakteristiklerin yanı sıra yazında konuya ilişkin bazı eleştiriler de yapılmıştır. Bunlar içerisinde hizmetkar liderliğin temelleri hakkında bazı şüpheler ön plana çıkmıştır. Hizmetkar liderlikle ilgili şüphelerin temeli bu liderlik tarzının çok yeni, belirsiz ve pasif bir liderlik tarzı olduğuna dayandırılmıştır. Bu yaklaşım, gerçek olamayacak kadar iyi olması konusunda da sorgulanmıştır. Ayrıca hizmetkar liderlik, pasifliği teşvik edici görünmesi, her bağlamda çalışmaması, bazen yanlış amaca hizmet etmesi ve hizmetkar teriminin olumsuz çağrışımlarıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle de eleştirilmiştir. Bu bakımdan hizmetkar liderlik, eski paradigmalardan uzaklaşmakla ilgili görüldüğünden kimilerince gerçekçiliği sorgulanmış ve insanın benmerkezci doğasına, iddialılığına veya güç isteğine uymayan bir zayıflık olarak görülmüştür. Kuramın bu denli farklı oluşunun, bir bakıma hiyerarşik bir yapı içinde gücü elinde bulunduranları tehdit ettiği ifade edilmiştir. Hizmetkar liderliğin yapısı ve temeline ilişkin bu eleştirilerin yanında bir diğer eleştiri konusu da kuramla ilgili bilgi eksikliği ve atıfların eskiye dayalı olduğu hususundadır. Buna göre yazındaki çoğu araştırmanın Greenleaf'ın çalışmalarına atıfta bulunduğu ve yazının bu bilgilerin tekrarından oluşan bir bilgi fazlalığına sahip olduğu ifade edilmiştir. Yazındaki bu atıfların 1970li yılları yansıttığı ancak bazı şeylerin zamanla değiştiğine işaret edilmiştir. Yazının Greenleaf'in bulgularına dayanmayan kısmının ise genelde odak noktası olarak İncil'i veya dini hizmetler bağlamını aldığı görülmüştür (Herbert 2005, 13).

1.2.4.11. Spiritüel Liderlik Yaklaşımı

Spiritüel liderliği anlayabilmek için öncelikle spiritüalite kavramını tanımlamakta fayda vardır. Genel anlamıyla spiritüalite kavramının ne olduğunu algılamak içinse iki önemli konuya dikkat çekilmektedir. Öncelikle, "spiritüalite" terimi, tıpkı "psikoloji" terimi gibi, kaçınılmaz olarak belirsizdir ve (1) insan olmanın temel bir boyutuna, (2) bu boyutu ortaya koyan deneyime ve (3) akademik disipline atıfta bulunmaktadır. İkinci olarak ise spiritüalite terimi yaşanmış deneyime atıfta bulunan bir terim olarak kabul edilmiştir (Schneiders 1989, 678). Bu çerçevede spiritüalite, kişinin algıladığı nihai değere doğru kendini aşmaya çalışarak, kendi yaşamını bilinçli olarak bütünleştirme çabasının deneyimlenmesi olarak ifade edilmiştir. Spiritüalite, spiritüel deneyimi disiplinlerarası bir şekilde, yani hem spiritüalite hem de deneyim perspektiflerinden araştırmaya odaklanan bir çalışma alanıdır. Buradaki "spiritüel deneyim" ifadesi, yalnızca dini deneyim değil, bireyler ve gruplar için nihai anlam ve değeri temsil eden benzer deneyimleri belirtmek için kullanılmaktadır. Spiritüaliteyi benzer çalışma alanlarından ayırmak içinse bazı özelliklerine vurgu yapmak gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Schneiders 1989, 692-693).

1. Spiritüalite esasen disiplinler arası kavramsal bir alanı temsil eder.
2. Spiritüalite, kuralcı-normatif olmaktan ziyade tanımlayıcı-eleştirel bir disiplindir.
3. Spiritüalite ekümenik, dinler arası ve kültürler arasıdır.
4. Spiritüalite bütünsel bir disiplindir. Bu anlamda insanın ruhsal deneyimine yönelik araştırması, yalnızca dini olanın, yani "iç yaşam" denen şeyin keşifleriyle sınırlı değildir.

Yazında spiritüalitenin işaret ettiği anlama ilişkin bir çerçeve çizmeye çalışan çalışmalardan biri de Dyson ve arkadaşlarının (1997) çalışmasıdır. Yazarlar spiritüalitenin anlamını bulabilmek için bir çerçeve oluşturmuşlar ve bu çerçeveye benlik, diğerleri ve Tanrı ile olan ilişkiyi yerleştirmişlerdir. Buna göre spiritüaliteyi anlamak için; yaşamın amacı ve anlamı, umut, ilişkililik/bağlılık, inançlar/inanç sistemleri gibi temalar ve dini uygulamalara eğilmek gerekmektedir (Dyson et. al. 1997, 1186). Böyle bir bakış açısıyla yapılabilecek en net spiritüalite tanımlarından biri ise şu şekilde ifade edilmiştir: *Spiritüalite, başkalarının gelişimine, başarmalarına olanak sağlamak amacıyla içten gelen yardım isteği, sevgiye, umuda*

ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşma yolunda isteklilik ve insanlarla bir bütün olma, ortak bir amaçta-anlamda buluşma ihtiyacıdır (Kesken ve Ayyıldız 2006, 354).

Spiritüel kavramıyla ilgili yapılan bu kavramsal açıklamalar ışığında spiritüel liderlik, kişinin, kendisini ve diğerlerini içsel olarak motive etmek için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları olarak tanımlanmaktadır (Fry 2003, 711). Spiritüel liderlik, yüksek motivasyonlu, kendini adanmış ve üretken bir iş gücünü oluşturmak için üstün bir vizyon ve özgecil değerlere dayalı bir örgüt kültürü aracılığıyla çalışanları motive etmeyi ve onlara ilham vermeyi içerir. Bu anlamda, kişinin işi aracılığıyla işyerinde sosyal bağlar kurması spiritüel liderliğin merkezinde yer almaktadır (Fry and Slocum 2008, 90). Örgütteki böyle bir liderlik tarzı temel süreçleri itibari ile;

- (1) örgüt üyelerinin yaşamlarının bir anlamı olduğu ve bir fark yarattıklarına işaret eden, teşvik edici bir vizyon ortaya koymak,
- (2) liderlerin ve takipçilerin hem kendileri hem de diğerleri için gerçek bir ilgi, alaka ve takdire sahip olduğu, sevgiye dayalı bir sosyal/örgütsel kültür oluşturmak ve böylelikle bir aidiyet duygusu yaratmak, anlaşılmak ve takdir edilmek anlamlarına gelmektedir (Fry 2003, 711; Fry and Cohen 2009, 269; Fry and Slocum 2008, 90).

Spiritüel liderlik, çalışma ortamının manevi bağlamında ortaya çıkan bir paradigma olarak kabul edilmektedir. Bu bakımdan, içsel olarak motive edilmiş, öğrenen bir örgüt yaratmak için tasarlanmış bir örgütsel dönüşüm ve gelişim paradigmasını temsil etmektedir. Böyle bir liderlik yaklaşımının amaçları; mesleğe olan tutku ve aidiyet/üyelik yoluyla, spiritüel iyi oluş halini sağlamak için hem liderin hem de takipçinin temel ihtiyaçlarına ulaşmak; birey, takım ve örgüt seviyelerinde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve nihayetinde örgütte çalışanların refahı, bağlılığı, finansal performansı ve sosyal sorumluluk düzeyleri gibi alanlarda daha yüksek seviyeyi teşvik etmektir (Fry and Cohen 2009, 266-269).

Spiritüel liderlik yaklaşımında, grubun göreve olan tutkusunu (görevin anlamı), gruba üyeliğini ve performansını artırmada olumlu etkide bulunan her kişi bir lider olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, grup üyeleri etkileşime girdikçe ve grupta çeşitli resmi ve gayri resmi liderler ortaya çıktıkça spiritüel liderlik hem bir neden hem de sonuç haline gelmektedir. Nitekim bu anlayış, Fry ve arkadaşlarının (2011) spiritüel liderliği açıkladıkları modellerine de yansımıştır. Buna göre modelde, spiritüel liderliğin vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgiye dayalı üç boyutlu yapısı

ortaya konmuş ve bu yapının aynı zamanda spiritüel iyi oluşu da sağladığı ifade edilmiştir. Modelin ilk iki aşamasında yer verilen spiritüel liderlik ve spiritüel iyi oluş sağlandığında ise örgütsel bağlılık ve performansın arttığı belirtilmiştir (Fry et. al. 2011, 261).

Spiritüel liderlik kuramı, daha önceki bazı liderlik yaklaşımlarındaki motivasyon temelli bakış açılarını (örn. dönüşümcü ve karizmatik), dini, etik (örn. hizmetkar) ve değer temelli bakış açıları ile birleştirmesi açısından önemlidir. Bu anlamda bütüncü paradigma içerisindeki liderlik kuramlarından biri olarak görülmektedir. Bu bütünsel bakış açısı içerisinde, liderler ve çalışanların birlikte yaratacakları anlamlı bir vizyonun, çalışanlar için işlerini ve hayatlarını, özel ve anlamlı kılacağı ifade edilmektedir. Burada, liderlerin çalışan odaklı değer ve davranışlarının, örgüte karşı aidiyet duygusu yaratacağı ve karşılıklı ilgiye değer veren bir kültürü oluşturacağı belirtilmektedir. Ayrıca, spiritüel liderlerin vizyona ulaşma konusundaki inancı/güveni ve çalışanlara gösterdikleri özen, onları belirlenen vizyon doğrultusunda çalışmaya yönlendirecektir (Chen and Yang 2012, 109).

Spiritüel liderliğin örgütle ilgili sözü edilen olumlu taraflarının yanı sıra konuyla ilgili, araştırmacılar tarafından anlamlandırılmakta zorlanan ve eleştirilen bazı hususlara da rastlanmaktadır. Buna göre, örgütlerdeki spiritüel liderliği ele alan bilim insanlarının, öncelikle, konuya yönelik epistemolojik eleştirilere yanıt vermede zorluklar yaşadıkları ifade edilmektedir. Bu anlamda kuramın ilk eleştiri noktasını ‘gerçekçi-ampirik bir dayanağı olmadığı’ savı oluşturmaktadır. Kurama yönelik eleştirilerin bir diğeri ise liderlik yaklaşımı içerisindeki spiritüelitenin dayandığı temele ilişkindir. Buna göre, spiritüel liderliğin manevi yönüne ilişkin daha sağlam ve çok yönlü bir anlayış geliştirmenin zor olduğu ifade edilmektedir (Benefiel 2005, 742).

1.3. DİĞER LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzı kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte liderlik araştırmaları genellikle en iyi tarzı bulmaya odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarla örgütlerde demokratik tarzlar daha etkili gibi görünse de, hiçbir liderlik tarzının her durumda en iyiyi temsil etmediği ortaya çıkmış ve en etkili tarzın mevcut duruma göre değişeceği belirtilmiştir (Mazzearella and Smith 1989, 29). Bu anlamda farklı örgütsel ortamlarda farklı durumların söz konusu olacağı düşünüldüğünde birçok liderlik tarzından söz

etmenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada yukarıdaki liderlik kuramlarına ek olarak yazında yer alan diğer liderlik tarzlarına değinmenin uygun olabileceği düşünülmektedir.

Otokratik Liderlik: Otokratik veya otoriter tarz, liderin tam kontrole sahip olduğu bir tarzdır. Burada politika, teknik ve faaliyetlerin tümü lider tarafından belirlenir. Otokratik liderlik tarzında, otokrasi tamamen kötü olarak algılanmaz. Hatta bazen harekete geçmek için otorite kaçınılmaz olabilir (Sferra and Paddock 1980, 17). Burada lider kararları verir, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söyler ve işgörenleri yakından denetler. Bu liderlik tarzında liderler kendi fikirlerine ve yargılarına göre seçim yaparlar ve takipçilerinden nadiren tavsiye alırlar (Greenleaf 2018, 52). Bu tarzda lider, emir veren ve uyum bekleyen, dogmatik bir kişiliğe sahiptir. Çalışanlarına ödül ve ceza verme ya da vermeme yetisiyle liderlik eder (Chukwu and Eluka 2013, 168). Otokratik tarzda ast, görevin yerine getirilmemesi durumunda olumsuz sonuçların ortaya çıkacağını bilmektedir (Greenleaf 2018, 52). Bu tarz liderler, takipçi yöneliminden ziyade görev yönelimine sahiptir ve başkalarını kontrol etmeyi isterler. Astlar, liderin onlara ne yapmaları gerektiğini söylemesini beklerler ve "Ben sadece bana söyleneni yaparım" felsefesini benimserler (Holdford 2003, 1783). Bu tarz liderlik; rollerin nesnel ve net bir şekilde tanımlanması, insanlardan tam olarak hangi davranışların beklendiğinin bilinmesi, lidere durumla ilgili tam kontrol hakkının verilmesi, liderin kendisini en iyi hissettiği şekilde hareket etmesi ve kararlar alabilmesi açılarından avantajlı olarak görülmekle birlikte tüm sorumluluk ve karar alma yetkisinin tek bir kişide toplanması açısından dezavantajlı bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Sferra and Paddock 1980, 19).

Demokratik-Katılımcı Liderlik: Demokratik liderlik, sorumluluğu üyeler arasında dağıtma, grup üyelerini güçlendirme ve grubun karar verme sürecine katılımını sağlama davranışları ile tasvir edilmektedir (Gastil 1994, 953). Burada liderler, grup üyelerine rehberlik eden ve karar alma gibi süreçlerde grubun aktif katılımını teşvik eden bir liderlik tarzını yansıtır (Rustin and Armstrong 2012, 60). Bu tarz liderlik, amaçlara ve değerlere uyum sağlamanın ve bunları gerçekleştirmek için personelin bağlılığını, fikirlerini, uzmanlığını ve deneyimini kullanmanın bir aracı olarak işlev görmektedir (Woods, 2004: 4). Demokratik liderlerle çalışan izleyenler; (1) sorumluluk almaya istekli, (2) eylemleri ve kararları konusunda hesap verebilir, (3) bağımsızlıklarını korumaktan nihai olarak sorumlu, (4) lider gibi işlev görebilecekleri yolların farkında olan ve (5) liderlerle çalışmaya istekli olan kişilerdir

(Gastil 1994, 963). Burada ekibin tüm üyelerinin sürece sağladığı katkı sayesinde, çalışanlar ve ekip üyeleri, kendi kaderlerinin kontrolünün kendilerinde olduğunu hissederler ve finansal bir ödülde daha fazlasını düşünerek çok çalışmak için motive olurlar (Bhatti et. al. 2012, 193). Bu tarz liderliğin önemli dezavantajları arasında zaman alıcı faaliyetler ve politika üzerinde uzun tartışmalar gösterilmektedir (Choi 2007, 246).

Hümanist Liderlik: İnsani durumu vurgulayan ve insan erdeminin tüm biçimleriyle en kapsamlı şekilde geliştirilmesine yönelik bir yönetimdir (Mele 2003, 78-79). Hümanist yönetim, içerisinde faaliyet gösterdiği topluluklara hizmet etmeyi ve paydaşlarının yaşam kalitesini artırmayı kapsamaktadır (Spitzeck 2011 51). Nitekim bu paradigma içindeki hümanist liderler genellikle kamusal alanda topluma katkıda bulunmaya mecburdurlar (Davila and Elvira 2012, 551). Bu tarz liderler hem çalışanların çoklu ihtiyaçlarını hem de örgüt performansını karşılamaya odaklanmaktadır (Fu et. al. 2020, 534). Öte yandan hümanist liderlikle ilgili bu bütünsel bakış açılarının yanı sıra yazındaki bazı araştırmalar bu liderlik tarzının evrensel bakış açısına sahip olamayacağını ve bu liderlik tarzını anlamlandırmaya ilişkin bazı kültürel farklılıkların olabileceğine işaret etmektedir (Fu et. al. 2020, 541; Tripathi and Kumar 2020, 607; Yang et. al. 2020, 547).

Liberal-Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Liberalizmin temeli bireysellik ve özgürlük olgularına dayanmaktadır (Dewey 1935, 225; Waldron 1987, 129). Bu bağlamıyla liberalizm, çeşitli ve farklı olanın korunmasıyla ilgilenmektedir (Galston 1995, 523). Liberalizm, insanların refahına ve esenliğine odaklanarak onların çıkarlarını ve isteklerini ön plana çıkarmaya çalışır (Wissenburg 2006, 21). Bu anlamda liberal liderlerde, erdem ve mükemmelliğe ihtiyaç duyulur (Galston 1988, 1284). Liberalizmin kamusal alandaki temsiline karşılık gelen liberal liderlik konulu birçok farklı çalışmaya rastlanmış olmasına rağmen (Carr and Jones 2013; Hawker 2008; Maldonado and Superfisky 2002; Newman 1974; Rossi 1975; Schwartz 1966; Temmel 1976; Wesolowski 2000; Weston 1968) bu anlayışın örgütlerdeki yansıması tam serbesti tanıyan liderlik tarzı olarak kavramsallaştırılmış ve genellikle bu adla anılmıştır. Bu liderlik tarzında liderler; herhangi bir işlem yapmazlar, karar vermekten kaçınırlar, yetkilerini kullanmazlar ve olabilecek en pasif liderlik davranışını sergilerler (Antonakis 2001, 84). Liderler, kritik durumlar sırasında sık sık yok olmaları ve duruma dahil olmamaları gibi özellikleri ile tasvir edilirler (Eagly et. al. 2003, 571). Tam serbesti tanıyan liderler, kararları geciktiren ve sorumluluk

almakta isteksiz davranışlar gösterirler (Jones and Rudd 2008, 92). Lewin, Lippit and White'a (1939) göre bu liderlik tarzı; yalnızca liderin eksikliği ve dolayısıyla bir tür sıfır liderlik değil, aynı zamanda ilgili astların ve/veya üstlerin meşru beklentilerini karşılamamayı ifade etmektedir (Skogstad et. al. 2007, 81; Skogstad et. al. 2014, 325). Bu tarz liderliğe yönelik, liderliğin yokluğundan ziyade astların sınırlarına saygının bir işareti olarak gören (Yang 2015, 1256) olumlu bakış açısının yanı sıra liderliğin çalışanların motivasyonunu artırmada bir etkisinin olmadığı (Chaudhry and Javed 2012, 264) ve hatta lider etkinliğinin daha düşük değerlendirilmesine yol açabileceği (Wong and Giessner 2018, 779) yönünde eleştiriler de yapılmıştır.

Koç Tipi Liderlik: Yazında ilgili araştırmaların önemli ölçüde arttığı ifade edilen koçluk kavramı (Grant 2013, 34), başkalarının potansiyellerini gerçekleştirmelerine izin vermek için, ilgili ve destekleyici bir liderlik yaklaşımına karşılık gelmektedir (Holliday 2001, 79). Bu tarz liderlik; liderlik geliştirmek, refahı artırmak ve örgütsel ortamlarda hedefe ulaşmayı kolaylaştırmak için etkili bir metodoloji olarak görülmektedir (Grant et. al. 2010, 151). Bu anlamda koç tipi liderlik, sonuca ulaşmak için ortak bir çaba ve işbirliğine dayalı bir yönetim tarzını ifade etmektedir (Ellinger et. al. 2005, 622). Bu bağlamda koçluk, liderlerin kendilerinden beklenen birçok talebi yerine getirmelerinin bir yolu olarak görülmektedir (McCarthy and Milner 2013, 775). Örgütsel ve toplumsal anlamda böyle bir potansiyele sahip olan koç tipi liderlerin eğitilebilmeleri içinse yönetimin desteği önemli görülmektedir. (Milner et. al. 2018, 188). Bu tarz liderler; örgütteki iş performansı (Goleman 2000; Hillman et. al 1990; King and Eaton 1999), kalıcı bir öğrenme kültürünün oluşumu, yüksek düzeyde motivasyon ve iyi iş ilişkilerine (Redshaw 2000, 108) katkıda bulunmaktadır. Öte yandan bu katkılarının yanı sıra iyi bir koçluk anlayışını oluşturan dayanağın, mevcut bağlam ve kültürel geçmişe bağlı olarak uluslararası farklılıklar gösterebileceği ifade edilmektedir (Rhodes and Fletcher 2013, 53).

Dağıtımçı Liderlik: Liderliğin bireyden ziyade topluluğun bir özelliği olduğunu öne sürmektedir (Bolden et. al. 2009, 259). Temel dayanağı; liderliğin paylaşılabilen, dönüştürülebilir ve sırayla veya birlikte kullanılabilir bir rol ve davranışlar topluluğu olduğu fikridir (Barry 1991, 34; Harris and Spillane 2008, 31). Dağıtımçı liderlik esas olarak liderliğin örgüt genelinde paylaşımıyla ilgilidir (Harris 2005, 11; Hartley 2007, 203; Storey 2004, 252). Bu tarzda kimin liderlik edip kimin takip edeceğine ilişkin kararlar kişinin hiyerarşik pozisyonuna göre değil, görev veya problem durumuna göre belirlenmektedir (Timperley 2005, 396). Burada liderlik

uygulanması liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimlerle şekillenmektedir (Spillane 2005, 146-147). Bu tarz liderliğin uygulanması için formal sinerjiler (çapraz hiyerarşi, vekillik, ilişkilerin benzerliği ve güçler ayrılığı) ve informal sinerjiler (dostluk, arkadaşlık) gerekli görülmektedir (Gronn 2002, 437). Örgütsel hayata daha kapsayıcı bir bakış sunan kuram (Bolden et. al. 2009, 259), liderliği; her insanın bir şekilde yapabileceği (Harris 2003a, 317) ve azınlığın değil çoğunluğun liderliği olarak yeniden kavramsallaştırmaktadır (Harris 2004, 13). Yazında, özellikle 21. yüzyılda normatif olarak tercih edilen liderlik modeli haline geldiği ifade edilen dağıtımçı liderlik (Bush 2013, 53) ile; okul ve eğitim yönetimi (Corrigan 2013; Crawford 2012; Flessa 2009; Gosling et. al. 2009; Gronn and Hamilton 2004; Gunter et. al. 2013; Harris 2003b; Harris 2004; Harris 2012; Harris and Spillane 2008; Lumby 2013; Murphy et. al. 2009), takım performansı (Mehra et. al. 2006) ve örgütsel gelişim/değişim (Harris 2013; Harris et. al. 2007) konularının etkileşimi incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda dağıtımçı liderlik ile güven (Smylie et. al. 2007), eğitimsel çıktılar (Robinson 2008; Gosling et. al. 2009) ve örgütsel değişim (Harris 2008) arasında pozitif ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. Öte yandan kuram; liderliğin nasıl dağıtıldığı ve arkasındaki niyetlerin belirsizliği (Harris 2013, 552), konuyla ilgili kavramların göreceli kullanımının zaman içinde, ülkeler arasında ve sektörler arasında farklılık gösterdiği (Bolden 2011, 251), tanımı gereği zor bir deneysel araştırma odağını temsil ettiği (Harris 2007, 323), bu liderlik tarzının etkili olması için kolayca uygulanabilecek hiçbir evrensel modelin geliştirilemeyeceği (Jones 2014, 139) açılarından eleştirilmiş ve kavramsal ve ampirik olarak hala yapılacak çalışmaların olduğu (Gronn 2008, 141) belirtilmiştir.

Paternalist Liderlik: Güçlü disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle kişisel bir atmosferde birleştiren bir liderlik tarzıdır (Farh and Cheng 2000, 84). Bir başka ifadeyle paternalist liderlik, “liderin astlarının mesleki ve kişisel hayatlarını ebeveyn benzeyen bir tutumla yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ilişki tipi” dir (Gelfand et. al. 2007, 493). Bu tip liderlik, astlar tarafında sırasıyla; lidere saygı duyma ve liderle özdeşleşme, lidere bağlılık/uyum ve lidere karşı yükümlülükler olmak üzere üç farklı unsurla ifade edilirken, liderlik tarafında da bunlarla bağlantılı olan lider ahlakı, otoriterliği ve yardımseverliği olmak üzere üç unsurla açıklanmaktadır (Yang 2006, 302).

Vizyoner Liderlik: Vizyoner liderlik, tek yönlü bir sürecin aksine dinamik, etkileşimli bir olgudur. Genel olarak vizyoner liderlik; vizyon (fikir), iletişim (söz)

ve güçlendirme (davranış) gibi belirli adımları olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzının ayırt edici yönü, liderin sözleri ve eylemleri aracılığıyla takipçilerinin kendi vizyonunu "görmesini" ve böylece onu gerçekleştirmek için liderlerine katılmalarını sağlamasıdır (Westley and Mintzberg 1989, 18-19). Vizyoner liderlik, kapsamında; psikolojik yetenekleri, sosyolojik dinamikleri ve zamanlama fırsatlarını bulundurur. Bu tarz liderler, yeniliği teşvik ederken imkansız olan kurgunun gerçeğe dönüşmesi için ilham vermeye çalışırlar (Westley and Mintzberg 1989, 30-31).

1.4. LİDERLİK VE KÜLTÜREL DEĞERLER

Örgüt ve yönetim alanının yukarıda ifade edilen ve yazındaki kavramsal temeline ışık tutan bu kuramsal açıklamaların yanı sıra etkili bir yönetsel yaklaşımı ortaya koymak için liderliğin bağlamını da incelemek gerekmektedir. Bu anlamda çalışmanın bu kısmında, liderliğin kültürel bağlamla etkileşimine, bu ilişki üzerine yazında ortaya konulan kültürel boyutlarla ilgili çalışmalara ve Türk kültürel değerlerinin içerisinde oluşan liderlik tarzlarına değinilmesi yerinde görülmektedir.

1.4.1. Liderlik ve Kültürel Bağlam

Kültür, “bir insan grubunun üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif programlanması” olarak tanımlanmıştır (Hofstede 1980, 25). Bir toplumun sahip olduğu kültür, o toplumdaki kültürel bağlamı ve değerleri de oluşturmaktadır. Kültürel bağlamın şekillendirdiği önemli unsurlardan biri ise yönetsel davranış süreçleridir (Smith et. al. 2002, 206). Farklı kültürel değerlerin hakim olduğu ülkelerde, liderlik kalıplarına ilişkin algıları anlamak ve insan kaynaklarını doğru şekilde yönetebilmek o ülkelerin kültürel değerleriyle yakından ilgili görülmektedir (Aimar and Stough 2006, 51). Bu bağlamda örneğin Japonya, Türkiye, Malezya ve Çin gibi toplulukçu ve otoriteriteye dayalı gücün yüksek güç mesafesi ile tanımlandığı toplumlarda bireysel düzeyde ilginin ve yardımsever paternalizmin liderlik algılarına yerleştiği görülmektedir (Ghosh 2011, 98). Nitekim örgütsel bağlamda kültürel perspektiften incelenebilecek önemli olgulardan birini de örgütlerde neyin etkili lider olarak algılandığı konusu oluşturmaktadır (Aycan and Gelfand 2012, 1105). Örgütlerde etkili liderlerin seçilmesine yardımcı olacak belirli

kişilik özelliklerini bilmenin açıkça bir avantaj olarak nitelenmesinin yanı sıra, tek bir ülkede etkili olan liderlik tarzlarının diğer kültürel ortamlarda da yararlı olup olmadığı meselesi yanıtlanması gereken önemli bir soru olarak ifade edilmektedir (Dickson et. al. 2009, 233). Bu bakımdan liderlik yazınının çoğunun sanayileşmiş ülkelerdeki araştırmalara dayandığı, bu konuda Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinden gelen önemli bir bilgi havuzunun olmasına karşılık diğer kültürlerde ve ülkelerde liderlik anlayışına ilişkin bilginin oldukça kısıtlı olduğu belirtilmektedir. Söz konusu noktaya işaret eden bazı araştırmacılar ise kültürün liderlik tarzları üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu savunmakta ve liderliğin emik yaklaşımına işaret etmektedir (Dastmalchian et. al. 2001, 533). Nitekim bu yaklaşım da araştırmacıları liderliğin kültürler arası bağlamına yönlendirmektedir.

Kültürler arası araştırma çabaları açısından bakıldığında ise liderlik araştırmaları zorlu bir çalışmayı beraberinde getirmektedir. Bu zorluklardan ilkinin, örgütsel alandaki farklı değişkenlerde olduğu gibi liderliğin de tutarlı bir şekilde üzerinde anlaşmaya varılmış ve yapısal sınırları net olarak çizilmiş bir tanımının olmaması oluşturmaktadır. Diğer zorluğu liderlik araştırmalarına kültürler arası bir bileşenin eklenmesi oluşturmaktadır. Karşılaşılan bu sorunlar bağlamında yürütülen araştırmaların tutarlılığının yükselmesi içinse kültürler arası liderlik araştırmalarını daraltmaya ve yönlendirmeye yardımcı olacak uygulanabilir çerçevelerin gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Dickson et. al. 2003, 731). Liderlik yazınında sözü edilen konuyla ilgili bu kültürel çerçeveler öncelikle Hofstede (1980)'in çalışması ve ardından gelen GLOBE araştırması (2004) ile oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu iki önemli kültürler arası liderlik araştırmasına bu çalışmanın bağlamı içerisinde eklenecek bir diğer kültürel çerçeveyi ise Kanungo ve Aycan (1998) tarafından geliştirilen Kültüre Uyum Modeli oluşturmaktadır.

1.4.2. Kültürel Değer Sınıflandırmaları

Günümüzde kültürel anlamda liderliğin kavramsallaştırılması için bazı konuların irdelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Aycan ve Gelfand (2012, 1131), kültürler arası örgütsel psikolojiyi inceledikleri çalışmalarında liderliğin kültürel bağlamının farklılıklarına ilişkin şu soruları gündeme getirmişlerdir;

(1) Farklı kültürel bağlamlarda farklı liderlik yaklaşımlarının (örn. katılımcı, dönüşümsel, paternalist) iş ve işgören açısından olumlu çıktılar sağladığı durumlar nelerdir?

(2) Farklı liderlik tarzlarının kültüre özgü düzenlemeleri nelerdir? (örneğin, katılımcı liderler yüksek ve düşük güç mesafesine sahip kültürlerde nasıl davranırlar)

(3) Kültürel olarak farklı ekipleri yönetmek için gereken liderlik yetkinlikleri nelerdir?

Kültürel bağlamda liderlik yazınıyla ilgili Aycan ve Gelfand'ın (2012) öne sürdüğü bu sorulara yanıt bulmanın yollarından biri sözü edilen bu konuları kültürel değer boyutları kapsamında incelemektir. Bu anlamda, liderliğin kültürel bağlamına ilişkin gündeme getirilen söz konusu sorulara yanıt verebilmek için konuyla ilgili kültürel değer sınıflandırmalarını incelemek yerinde görülmektedir.

1.4.2.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları

Kültürel bağlama ilişkin özelliklerin belirlenmesinde en önemli çalışmalardan biri Geert Hofstede'in (1980) ulusal değerler sistemine yönelik çalışmasıdır. Hofstede'in çalışmasının amacı, örgütlerdeki çalışma ilişkilerinin ulusal değerler sisteminden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. Çalışma, Türk kültür sisteminin özelliklerini de içermesi bakımından önemli görülmektedir (Çağlar 2001, 138). Hofstede, araştırmasında ulusal değerler sisteminin dört boyutunu belirlemiş ve bunları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik olarak ifade etmiştir. Bu sınıflandırmaya daha sonra eklenen kontrol odağı (uzun dönem/kısa dönem yönelimi) boyutu da beşinci boyut olarak ele alınmıştır (Minkov and Hofstede 2012, 3; Sargut 2015, 196). Bu tez çalışması kapsamında temel alınacak söz konusu kültürel değer boyutlarına ilişkin kavramsal çerçeveyi ve ülkelerin aldığı değerleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Güç Mesafesi (*Power Distance*): Hofstede'in çalışmasında ilk boyut olan bu kavram, “bir ülkenin nüfusunu oluşturan insanlar arasında normal olarak kabul edilen eşitsizliğin düzeyi” olarak tanımlanmıştır (Hofstede 1994, 5). Burada, merkezileşme derecesi ve otoriter anlayışın temelleri, yalnızca yönetimde değil güç hiyerarşisinin en alt kademesindeki toplum üyelerinin zihinsel modellerinde de yer edinmiştir. Böylelikle, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılma eğiliminde olduğu bu toplumlar, güçsüz olan insanların psikolojik bağımlılığını tatmin etmeleri için devamlı hale

gelebilmektedir (Hofstede 1983, 81). Eşitsizliğin yaygın olduğu bu tür toplumlarda örgütler merkeziyetçi bir yapıdadır. Bu yüzden hiyerarşi uzundur ve yukarıya doğru iletişim kısıtlıdır. Güç dağılımında eşitsizliğin az olduğu toplumlarda ise hareketlilik artmaktadır. Örgütler merkezi değildir, hiyerarşik piramit basıktır ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim yaygındır (Erdem 1996, 128). Hofstede'in bulgularına göre Filipinler, Venezuela, Hindistan gibi ülkeler ve bunların yanı sıra Fransa ve Belçika da yüksek güç mesafesi değerlerine sahipken Danimarka, İsrail ve Avusturya gibi ülkeler güç mesafesi açısından düşük değerler alan ülkeler arasında gösterilmişlerdir (Hofstede 1983, 81). Çalışmada Türkiye ise 66 puan ile güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında gösterilmiştir (Hofstede 1980, 315).

Belirsizlikten Kaçınma (*Uncertainty Avoidance*): Belirsizlikten kaçınma, bir ülkedeki insanların yapılandırılmış veya yapılandırılmamış durumları tercih etme derecesini ifade etmektedir (Hofstede 1994, 5). Belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan toplumlarda, güncel yaşamdaki belirsizlik katlanabilir bir düzeyde, stres düzeyi daha düşük, üstbenlik (süperego) daha zayıf, tutuculuk düzeyi azdır. Öte yandan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, belirsizlik sürekli mücadele edilen bir durum olup, bireylerin stres ve endişe düzeyleri daha yüksektir. Bu tarz kültürlerde tutuculuk ön plandadır ve yazılı kurallar-düzenlemeler önemli görülür (Hofstede 1980, 187). Bu tarz toplumlar, geleceğin tahmin edilemez oluşundan sakınmak ve belirsizliği kontrol altında tutabilmek amacıyla sosyal normlara ve prosedürlere ağırlık verirler (Dickson et. al. 2009, 228). Bu kültürlerde iş gerilimi yüksek olduğu için kişiler belirsizliği tehlike olarak görürler ve bundan dolayı belirsizliği kontrol etmek önem kazanır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde ise kişiler risk almaya eğilimli olurken, belirli ölçüde stres kişiler için motivasyon kaynağı olarak görülür ve değişimler daha çabuk kabul edilir (Erdem 1996, 130). Hofstede bulgularında; Latin Avrupa ve Latin Amerika ülkeleri, Yunanistan, Türkiye, Japonya ve Kore'nin yüksek belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip olduğunu ifade ederken Danimarka, İsveç, Büyük Britanya, İrlanda, Hollanda, ABD ve Norveç'i düşük belirsizlikten kaçınma düzeyli ülkeler olarak belirtmiştir (Hofstede 1983, 83).

Bireycilik –Toplulukçuluk (*Individualism – Collectivism*): Bireycilik, bir toplumda bireylerin bir grubun üyesi olmak yerine birey olarak davranmayı ne ölçüde tercih ettiklerini ifade ederken toplulukçuluk düşük bireycilik olarak ifade edilmiştir (Hofstede 1994, 6). Hofstede'e (1980, 230) göre bireyci özelliğe sahip olanlar kendi

sorunlarını kendileri çözerler. ‘Ben’ ifadesi onlar için önemlidir ve kimlik bireyin içinde olan bir kavramdır. Burada her birey kendi özel hayatına oldukça önem verdiği gibi, karar verme davranışlarında da bireyciliği tercih eder. Toplulukçu karar verme davranışını benimseyenler ise bir aile içinde bulunmaya ve ona bağımlı olmaya ihtiyaç duyarlar. ‘Biz’ kelimesini ben kelimesine tercih ederler ve karar verme konusunda grubun kararını önemseme eğiliminde olurlar. Toplulukçu zihniyete sahip bir toplumdaki genel eğilim birlikte düşünme ve davranma yönündedir. Bireyci zihniyetin görüldüğü toplumlarda ise bağımsız davranma, kişisel çıkarlar ve kendini gerçekleştirme önemli görülmektedir (Erdem 1996, 132). Hofstede’in araştırmasının bulgularına göre; refah seviyesi yüksek olan ülkelerin daha bireyci olduğu, düşük olan ülkelerin ise daha toplulukçu olduğu ifade edilmiştir. Sonuçlara göre bireyci ülkeler ABD, Büyük Britanya, Hollanda olarak gösterilirken Kolombiya, Pakistan ve Tayvan yüksek toplulukçu kültürel değerlere sahip ülkeler olarak gösterilmiştir. Sonuçlarda Japonya, Hindistan, Avusturya ve İspanya ise orta düzeyli bir bireyci-toplulukçu kültürel değere sahip bulunmuşlardır (Hofstede, 1983: 80). Bireycilik-toplulukçuluk boyutunda Hofstede, Türk toplumunun toplulukçu davranış gösteren ülkelerin oluşturduğu kümede olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya göre ABD ve Avrupa ülkelerinde bireycilik puanı yüksek iken, Türkiye 37 puanla toplulukçu bir kültür olarak görülmüştür (Hofstede 1980, 315).

Erillik - Dişillik (*Masculinity – Femininity*): Çoğu toplumda atılganlık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler erkek rolleri ile ilişkilendirilirken; yaşam kalitesi, kişilerarası ilişkiler, tevazu, zayıfları koruma ve dayanışma gibi değerler genellikle kadın rolüyle ilişkili görülmektedir. Genel olarak tüm ülkelerde kadınların rolleri erkeklerin rollerinden farklı olarak algılanabilirken bazı toplumlarda bu algısal farklılığın diğerlerinden daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Eğer farklılıklar büyükse baskın değerler ‘erkeksi’ ve toplum ‘zor’ olarak adlandırılır ve toplum bir performans toplumu haline gelir. Öye yandan bir ülkede kadın rolleri ile erkek rolleri arasındaki farklılıklar nispeten daha az ise hakim değerler daha ‘kadınsı’ ve insanlar daha ‘hassas’tır ve toplum bir refah toplumu haline gelir. Böyle bir toplumda erkekler de oldukça hassas değerlere sahiptir ve toplumda kadının değeri erkeğin değerinden daha az farklılaşır (Hofstede 1994, 6). Söz konusu ayrımın güçlü olduğu toplumlar için eril kültür, daha zayıf olduğu toplumlar için de dişil kültür nitelendirmesi yapılmaktadır (Erdem 1996, 134). Hofstede’in bulgularına göre en eril ülke Japonya olmuş ve Almanya, Avusturya ve İsviçre’nin de oldukça eril olduğu

belirtlmifltir. Araştırmaya göre en dişil ülkeler arasında ise; Danimarka, İsveç, Norveç, Finlandiya ve Hollanda'nın bulunduğu ifade edilmiştir (Hofstede 1983, 85). Türk toplumunun da söz konusu İskandinav  lkeleri kadar olmamakla birlikte geleneklere bağlı, saygılı ve merhametli yapısıyla 45 puanla dişil özellikler gösteren ülkeler tarafında yer aldığı saptanmıştır (Hofstede 1980, 315)

Uzun Dönem – Kısa Dönem Yönelimi (*Long Term – Short Term Orientation*):

Uzun dönem yönelimi, eylemleri kısa vadedeki etkileri açısından önemli saymak yerine, zamanı bütünsel olarak görmenin, hem geçmişe hem de geleceğe değer vermenin kültürel değerini ifade etmektedir. Bu nedenle uzun dönem yönelimi; değer planlaması ve gelecekte sağlanacak olan fayda için sıkı çalışma ve azimle karakterize edilmektedir (Bearden et. al. 2006, 2; Irawanto 2009, 42). Kısa vadeli yönelimle ilişkili değerler ise; geleneğe saygı ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi” olarak belirtilmektedir (Hofstede and McCrae 2004, 65). Toplumlar açısından bakıldığında ise, uzun dönem yöneliminin sırasıyla Doğu Asya  lkeleri, Doğu ve Orta Avrupa’da hakim olduğu görülürken ABD, Avustralya, Latin Amerika, Afrika, Orta Doğu ve Müslüman  lkelerinin ise kısa dönem yönelimli olduğu görülmektedir. Güney ve Kuzey Avrupa ile Güney Asya  lkelerinde ise orta vadeli yönelimlerin ön plana çıktığı ifade edilmektedir (Hofstede 2011, 15; Minkov and Hofstede 2012, 11). Sonuç olarak Hofstede (1983), kültürel bağlama ilişkin olarak ele aldığı araştırmasının bulgularının yönetim kuramlarına ve uygulamasına dair bazı farklılıklara işaret ettiğini ve ulusal kültürlerde gösterilen bu farklılıklar göz önüne alındığında, yönetimin dünya çapında aynı olduğu veya aynı hale geldiğine dair bir varsayımın savunulamayacağını ifade etmiştir. Yönetimle ilgili olarak ortaya atılmış özellikle liderlik, örgüt modelleri ve motivasyon kuramlarının neredeyse tamamının Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıktığını belirten Hofstede, bu ülkenin kültürel olarak diğer birçok ülkeden farklı kültürel değerlere sahip olduğunu ifade etmiştir (Hofstede 1983, 85). Bu anlamda hem kültürel değerlerin önemine hem de yönetimle bağlantısına dikkati çekmeyi başarmıştır.

Hofstede’in çalışmasından sonra yönetim ve kültürel değerler ilişkisini inceleyen önemli kültürel değer sınıflandırmalarından bir diğeri de GLOBE (2004) araştırmasıdır. Yazında konuyla ilgili olarak ele alınan kapsamlı ve önemli araştırmalardan birini temsil eden GLOBE  alışması, birçok araştırmacı tarafından Hofstede’in kültürel boyutlar araştırması ile karşılaştırılmıştır (Hofstede 2006; Hofstede 2010; Javidan et. al. 2006; Maseland and Van Hoorn 2009; Shi and Wang

2011; Smith 2006; Tung and Verbeke, 2010; Venaik and Brewer 2013). Bu açıdan tez çalışmasının bu kısmında, GLOBE araştırmasının kültürel değer boyutları açısından değindiği noktalara yer verilmesi uygun görülmektedir.

1.4.2.2. GLOBE Çalışması

Hofstede'in ele aldığı kültürel boyutlar çalışmasından sonra gerçekleştirilen GLOBE, dünyanın dört bir yanından gelen 160'ın üzerinde araştırmacı ve yöneticiyi destekleyen büyük ölçekli bir kültürel araştırma programı olarak ifade edilmiştir (Javidan et. al. 2006, 897). Geert Hofstede kültürlerarası psikoloji ve uluslararası yönetim araştırmalarının öncüleri arasında görülmekle birlikte, IBM danışmanlık projesine dayanan 1980 çalışmasının ezici üstünlüğü nedeniyle, araştırmacıların onun kültür boyutlarını tereddütsüz kullanmasının bazı sorunlara neden olduğu ileri sürülmüştür. İlk ortaya atılan sorun, ulusal kültürün tüm boyutlarının keşfedilmiş olduğuna dair olup, GLOBE araştırmasının bunun aksini ortaya koyduğu belirtilmiştir. İkinci sorun ise Hofstede'in çalışmasındaki ulusal değerleri, araştırmacıların kanıt sunmadan varsayma eğiliminde olması olarak gösterilmiştir. Nitekim GLOBE dahil hiçbir araştırmanın kültürler arası araştırma alanına egemen olmaması gerektiği, kültürler arası araştırmacıların artık daha fazla seçeneği ve fırsatı olduğu; bu bağlamda Hofstede'in beş boyutlu kültür modelini kullanmaya devam edebilecekleri gibi GLOBE gibi güçlü kuram ve uygulamaya dayalı, daha karmaşık bir yaklaşımı da tercih edebilecekleri gündeme getirilmiştir. Kültürel değerlerle ilgili olarak dokuz boyutu öne süren GLOBE araştırması, ele alınan çalışmalarda hangi kültürel boyutlara odaklanılacağına ise ilgili araştırma sorusuna bağlı olduğunu öne sürmüştür (Javidan et. al. 2006, 911).

GLOBE araştırmasının temel amacı, belirli kültürel değişkenlerin liderlik ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisini ve bu süreçlerin etkinliğini tanımlamak, anlamak ve tahmin etmek için deneysel temelli kuram geliştirmektir. Araştırmanın daha spesifik hedefleri ise aşağıdaki temel soruları yanıtlamak üzerine odaklanmıştır (House et. al. 2001, 492-493):

- *Evrensel olarak kabul edilen ve kültürler arasında etkili olan lider davranışları, nitelikleri ve örgütsel uygulamalar var mı?*
- *Yalnızca bazı kültürlerde kabul edilen ve etkili olan lider davranışları, nitelikleri ve örgütsel uygulamalar var mı?*

- *Toplumsal ve örgütsel kültürlerin nitelikleri, kabul edilen ve etkili olan lider davranış türlerini ve örgütsel uygulamaları nasıl etkiler?*
- *Liderlik ve örgütsel uygulamalarla ilgili kültürel normları ihlal etmenin etkisi nedir?*
- *Kültürün dokuz temel boyutunun, üzerinde çalışılan kültürlerin her biri için göreceli konumu nedir?*
- *Lider davranışlarının, niteliklerinin ve örgütsel uygulamaların evrensel ve kültüre özgü yönleri, kültürler arasındaki sistematik farklılıkları açıklayan temel bir kuram ile açıklanabilir mi?*

GLOBE araştırmasının temelini oluşturan bu soruların toplumsal ve örgütsel bağlamda yanıtlarının arandığı kültürel boyutlar, ele alındığı çalışmalarda aşağıdaki gibi açıklanmıştır (House et. al. 2002, 5-6; House et. al, 2004, 630-631; Javidan et. al. 2006, 68-69; Javidan and House 2001, 293-301; House et. al. 2010, 118):

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance): Bir örgütün veya toplumun üyelerinin, gelecekteki olayların öngörülemezliğini hafifletmek için sosyal normlara, ritüellere ve bürokratik uygulamalara güvenerek belirsizlikten kaçınmak için ne ölçüde çaba gösterdiğidir. Belirsizlikten kaçınma arzusu arttıkça, insanlar günlük yaşamlarındaki durumları kapsayacak şekilde düzen, tutarlılık, yapı, resmi prosedürler ve yasaların arayışına girerler. Avusturya, Danimarka, Almanya, Singapur, İsveç ve İsviçre gibi belirsizlikten kaçınma oranı yüksek ülkelerdeki örgütler, ayrıntılı süreçler ve prosedürler oluşturma ve ayrıntılı formal stratejileri tercih etme eğilimindedir. Buna karşılık, Rusya, Macaristan, Bolivya, Venezuela ve Yunanistan gibi düşük belirsizlikten kaçınan ülkelerdeki örgütler, basit süreçleri ve genel olarak ifade edilen stratejileri tercih etme eğilimindedir. Ayrıca bu tarz örgütler fırsatçıdırlar ve risk almaktan hoşlanırlar.

Güç Mesafesi (Power Distance): Bir örgütün veya toplumun üyelerinin, gücün katmanlaştırılması ve örgütün veya iktidarın daha yüksek seviyelerinde yoğunlaştırılması gerektiğini bekleme ve kabul etme derecesidir. Bu kültürel değerde yüksek puan alan ülkeler ekonomik, sosyal ve politik olarak daha tabakalı olup otorite konumunda olanların itaat beklentisi vardır. Tayland, Brezilya, İspanya, Arjantin, Rusya, Fas ve Fransa gibi yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki örgütler, sınırlı bir tek yönlü katılım ve iletişim ile hiyerarşik karar verme süreçlerine sahip olma eğilimindedir. Bununla birlikte Danimarka, Hollanda, Güney Afrika,

İsrail ve Kosta Rika gibi kültürler ise güç mesafesi eğiliminin düşük olduğu yerleri göstermektedir.

Kurumsal Toplulukçuluk (*Institutional Collectivism*): Örgütsel ve toplumsal kurumsal pratiklerin, kaynakların toplu dağıtımını ve toplu eylemi teşvik etme ve ödüllendirme derecesidir. Singapur, Danimarka, Japonya, Güney Kore ve İsveç gibi toplulukçu değerlerin görüldüğü ülkelerdeki örgütler grup performansı ve ödülleri vurgulama eğilimindeyken Yunanistan, Almanya, Macaristan, Arjantin ve Brezilya gibi daha bireyci ülkelerdeki örgütler kişisel başarı ve ödülleri vurgulama eğilimindedir.

İç-grup Toplulukçuluğu (*In-group Collectivism*): Bireylerin, örgütlerinde veya ailelerinde gurur, sadakat ve bağlılığı ifade etme derecesidir. Danimarka, İsveç, Yeni Zelanda, Hollanda ve Finlandiya gibi ülkeler bu kültürel değer açısından düşük puanlar alan ülkeler iken, Mısır, Çin, Fas, Hindistan, İran ve Rusya gibi ülkeler iç grup toplulukçuluğu yüksek olarak gösterilen ülkeler arasındadır. Bu tarz iç grup toplulukçuluğu değeri yüksek olan toplumların aileleriyle ve onları istihdam eden örgütlerle gurur duydukları ifade edilmektedir.

Cinsiyet Eşitlikçiliği (*Gender Egalitarianism*): Bir örgütün veya toplumun cinsiyet eşitliğini teşvik ederken cinsiyet rol farklılıklarını en aza indirme derecesidir. İsveç, Danimarka, Slovenya, Polonya ve Macaristan gibi Avrupa ülkeleri genel olarak cinsiyet eşitliği uygulamaları konusunda en yüksek puanlara sahipken; Mısır, Hindistan, Çin, Fas ve Güney Kore, GLOBE'daki en erkek egemen toplumlar arasında görülmüştür. Araştırmaya göre cinsiyet eşitliğine dayalı toplumlarda faaliyet gösteren örgütler, fikirlerin ve bireylerin çeşitliliğine karşı hoşgörüyü teşvik etme eğilimindedir.

Atılgnalık (*Assertiveness*): Örgütlerdeki veya toplumlardaki bireylerin sosyal ilişkilerinde iddialı, çatışmacı ve saldırgan olma derecesidir. Amerika Birleşik Devletleri, İspanya, Yunanistan, Almanya ve Avusturya gibi oldukça atılgn ülkelerdeki insanlar, "yapabilirim" tutumlarına sahip olma eğilimindedir ve iş dünyasında rekabetten hoşlanırlar. İsveç, İsviçre, Japonya, Kuveyt ve Yeni Zelanda gibi daha az atılgn olan ülkelerdekiler ise ilişkilerinde uyumu tercih eder ve sadakat ve dayanışmayı vurgularlar.

Gelecek Yönelimi (*Future Orientation*): Örgütlerdeki veya toplumlardaki bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma ve bireysel ya da toplu tatminleri erteleme gibi geleceğe yönelik davranışlarda bulunma derecesidir. Singapur, Danimarka, Kanada,

Hollanda ve İsviçre gibi yüksek gelecek yönelimli uygulamalara sahip ülkelerdeki örgütler, daha uzun vadeli ufuklara ve daha sistematik planlama süreçlerine sahip olma eğiliminde iken, risk alma ve fırsatçı karar verme konusunda karşıt bir eğilimdedirler. Buna karşılık Rusya, Polonya, İtalya, Kuveyt ve Arjantin gibi gelecek yönelimi oldukça düşük olan ülkelerdeki örgütler, eylemlerinde daha az sistematik ve daha fırsatçı olma eğilimindedirler.

İnsan Yönelimi (*Human Orientation*): Bir toplumun üyelerinin, bireyleri adil, fedakar, arkadaş canlısı, cömert, şefkatli ve başkalarına karşı nazik olmaları için cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesidir. Mısır, Endonezya, Filipinler, İrlanda ve Malezya gibi ülkeler bu kültürel uygulamada çok üst sıralarda yer alırken, İspanya, Fransa, Singapur, Brezilya ve Almanya gibi ülkeler alt sıralarda yer almaktadır.

Performans Yönelimi (*Performance Orientation*): Bir örgütün veya toplumun, performans iyileştirme ve mükemmellik için grup üyelerini teşvik etme ve ödüllendirme derecesidir. Bu boyutta yüksek değerler alan ABD, Tayvan, Yeni Zelanda, Hong Kong ve Singapur gibi ülkelerde, örgütlerin eğitim ve gelişime önem vermesi muhtemel iken, Rusya, Arjantin, Venezuela, İtalya ve Yunanistan gibi düşük puan alan ülkelerde aile ve kişinin geçmişi daha önemli görülür.

GLOBE araştırmasının Türkiye açısından sonuçlarına bakıldığında ise aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

- Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma düzeyi açısından 3.63 gibi bir değer olarak grubundaki diğer ülkeler arasında ortalamanın altında bir değer aldığı görülmektedir (Javidan et. al. 2006, 88). Bu anlamda Türk insanının belirsizliğe ilişkin algısının yüksek ve bu duruma hoşgörüsünün az olduğunu ifade etmek mümkündür. Buna göre; sürekli olarak ne yapması gerektiğini söyleyen, ayrıntılı görev tanımlarıyla yaşamındaki belirsizliği azaltan yöneticiler Türk insanı için daha uygun görünmektedir (Sargut 2015, 349-350).
- Türkiye'nin güç mesafesi düzeyi açısından ise 5.57 gibi bir değer ile grubundaki diğer ülkeler arasında yüksek bir değer aldığı görülmektedir (Javidan et. al. 2006, 87). Toplumdaki yüksek güç mesafesi ve güçlü kişilere atfedilen olağanüstü niteliklerin, izleyenleri “onlar belirsizliği bizim için çözerler” noktasına getirdiği ifade edilmektedir (Sargut 2015, 352).
- Kurumsal toplulukçuluk boyutunda ise Türk toplumu 4.03 değeri ile eğilimi yüksek olan toplumlar arasında değerlendirilmiştir (Javidan et. al. 2006, 86). Buna göre, toplumda bireysellikten ziyade toplu davranış ve tutumların ön plana

çıkacağı görülmektedir. Bu eğilimin yüksek olmasının lider açısından da kolaylık sağladığı belirtilmektedir (Sargut 2015, 353).

- Araştırmadaki diğer bir toplulukçuluk şekli olan iç-grup toplulukçuğunda ise Türkiye, 5.88 gibi yüksek bir puan almıştır (Javidan et. al. 2006, 87). Burada toplum, “Biz ve diğerleri” temasını güçlendirerek, yarışma ve performans artışı isteyen liderin işlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Bu sayede lider, grubunu hem daha kolay yönlendirmekte hem de birarada tutmaktadır (Sargut 2015, 354-355).
- Araştırmanın diğer boyutunu temsil eden cinsiyet eşitlikçiliği değerinde 2.89 ile Türkiye oldukça düşük bir puan almıştır (Javidan et. al. 2006, 88). Kültür ve geleneklerin de eşitsizliği destekleyen öğeler olarak öne çıktığı ve güce tapınmanın olduğu bu tarz ortamlarda, kadının eşitlik yarışında geri kalacağı ifade edilmektedir. Böylece liderlik, erkek egemen bir ortamda biçimlenmektedir (Sargut 2015, 356).
- Atılganlık boyutunda ise Türkiye 4.53 puanı ile ortalamanın üzerinde yer almıştır (Javidan et. al. 2006, 86). Buna göre; değerler sisteminin, aile yapısının, toplulukçu eğilimlerin ve yüksek güç mesafesinin etkisiyle Türk toplumunda liderlerin, kişilerin özel alanlarına karışma ve düzenleme eğiliminin arttığı belirtilmiştir (Sargut 2015, 356-357).
- Araştırmanın diğer bir boyutunu oluşturan insan yönelimi boyutunda Türkiye 3.94 değeriyle ortalamanın altında kalmıştır (Javidan et. al. 2006, 87). Öte yandan, Türk toplumunda dürüstlüğe, özveriye, cömertliğe, insanca ilgiye ve iyilikseverliğe önem verildiği görülmektedir. Bu anlamda lider, takipçileri üzerinde karizmatik bir etki yaratabilmek için kimliğine bu özellikleri yerleştirmek zorundadır (Sargut 2015, 353).
- GLOBE araştırmasında insan yöneliminin tersi bir yere konumlandırılan performans yönelimi boyutunda Türkiye 3.83 puan ile bir önceki boyuta benzer şekilde ortalamanın altında kalmıştır (Javidan et. al. 2006, 85). Bu boyut içerisinde liderin, performans beklediği kişilerle yakından ilgilenmesi ve işin veya çalışanın kendisi açısından önemini hissettirmesi gerekli görülmektedir. Burada performans artışında “liderin gözüne girme” olasılığı ya da onun güçlü konumundan yararlanmak önemli hale geldiği ifade edilmiştir (Sargut 2015, 354).

- Araştırmanın diğer bir boyutu olan gelecek yönelimi boyutunda ise Türkiye 3.74 değeri ile ortalamanın altında kalarak daha kısa vadeli yönelime sahip ülkeler arasında yer almıştır (Javidan et. al. 2006, 86). Bu anlamda, Türk toplumunda ve iş yaşamındaki örgütlerde bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma gibi ileriye yönelik davranışlarda bulunma derecesinin düşük olduğunu söylemek mümkündür.

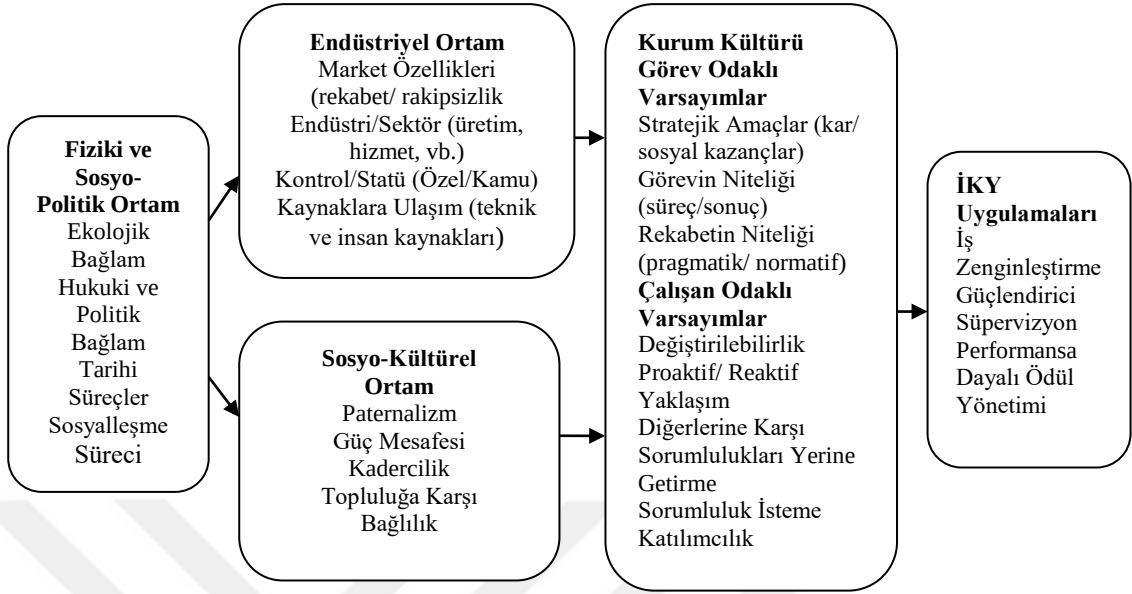
Özetle, GLOBE araştırması sonuçları açısından toplumsal kültürel değerler ve yönetimin davranışlarına ilişkin hem uygulamadaki çalışanlar hem de akademik araştırmalar için kapsamlı ve önemli bulgular içermektedir. Bununla birlikte, GLOBE araştırmasının tek alternatif olmadığı ifade edilmiştir (Javidan et. al. 2006, 911). Bu bağlamda çalışmada kültürel değerler alanını inceleyebilmek için değinilecek olan diğer bir sınıflandırma Kanungo ve Aycan (1998) tarafından geliştirilen Kültüre Uyum Modeli'dir.

1.4.2.3. Kanungo ve Aycan'ın Kültüre Uyum Modeli

Kanungo ve Jeager (1990) tarafından ortaya atılan ve ardından Kanungo ve Aycan (1998) tarafından geliştirilen model, çeşitli çalışmalarla kültürel ortamlarda test edilmiştir (Aycan et. al. 1999; Aycan et. al. 2000). Modelde, insan kaynakları uygulamalarının farklılaşmasında örgütsel kültürün rolü üzerinde durulmaktadır (Aycan and Kanungo 2000, 26).

Kültüre Uyum Modeli'nde, bağımsız değişken Fiziki ve Sosyo-Politik Ortam olup bunlar endüstriyel ortam ile sosyo-kültürel ortamı etkilemekte ve bu iki değişken de birlikte kurum kültürünü şekillendirmektedir. Modelin sonundaki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ise kurum kültüründen doğrudan etkilenmekte ve buna bağlı olarak uygulamalar şekillenmektedir. Paternalizm, güç mesafesi, kadercilik, topluluğa karşı bağlılık ve başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirme gibi değişkenlere yer verilen model aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

Şekil 1: Kültüre Uyum Modeli



Kaynak: Aycan et. al. 2000, 195.

Aycan ve arkadaşlarının (2000) çalışmasında, sosyo-kültürel ortamın ilk boyutunu güç mesafesi oluşturmaktadır. İkinci kültürel özellik, bireycilik-toplulukçuluk boyutu olup, Aycan ve Kanungo (2000, 30) bireycilik-toplulukçuluk boyutunun ölçümünün ve değerlendirmesinin son derece zor olduğunu belirterek çalışmalarında bireycilik-toplulukçuluğun alt boyutlarından biri olan “topluluğa karşı bağlılık” değişkenini kullanmışlardır. Burada, topluluğa karşı bağlılık boyutu insanların, kendilerini ne ölçüde üyesi oldukları topluluklara (akrabalar, klan, örgütler) bağlı ve onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmeye zorunlu hissettiklerini açıklamaktadır (Aycan et. al. 2000, 198). Modelde sosyo-kültürel ortamın üçüncü boyutu ise paternalizmdir. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzer ve bu ilişkide üstün görevi astı koruma, yönlendirme, yol gösterme ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına almaktır. Buna karşılık olarak ise asttan üstüne kayıtsız-şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesi beklenir (Aycan and Kanungo 2000, 31). Sosyo-kültürel ortamın son boyutu ise kaderciliktir. Kadercilik, insanların yaptıkları işlerin sonuçlarını ne ölçüde kontrol edip edemeyecekleri şeklinde tanımlanmaktadır. Kaderci anlayışın olduğu toplumlarda, olacaklar için önceden plan yapmak, önlem almak ve birşeyi başarmak için şartları fazla zorlamak gereksiz görülmektedir. Modelde kurumsal kültür boyutlarından biri olan proaktiflik ise çalışanların işlerini inisiyatif olarak mı yoksa dışsal taleplere

verilen tepki olarak mı yaptıklarını açıklamaktadır (Aycan et. al. 2000, 198-200). Başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme değişkeni ise yöneticilerin, çalışanlarından, örgüt içi veya dışında başkalarına karşı sorumluluklarının bilincinde olmaları ve bunları yerine getirme beklentilerini ifade etmektedir (Aycan and Kanungo 2000, 34). Sosyo-kültürel ortamın boyutlarını ifade eden bu değişkenlerin özellikle paternalizme yaptığı vurgu açısından Türk kültürel öğelerine yer verdiği ifade edilebilecektir. Bu bağlamda, liderliğin kültürel bağlamla ilişkisine dair son kültürel çerçeve olarak ele alınan Kültüre Uyum Modeli'nin ardından tez çalışmasının bu aşamasında Türk kültürü ve liderlik davranışlarına yönelik yansımalarını ele almak uygun görülmektedir.

1.4.3. Türk Kültürü ve Liderlik Davranışlarına Etkisi

Türk toplumlarında siyasi düzene yön veren yönetim yapılanması, tarihsel ilerleyişi içerisinde oldukça farklı biçimlere sahip olmuştur. Yüz ölçümü olarak geniş bölgelerin ele geçirilmesi, çok sayıda uygarlıkla ilişki kurulması ve egemenlik alanlarında başlangıçta nüfus olarak azınlıkta kalınması; Türklerde özü değişmemek koşuluyla farklı yönetim tarzlarının yaratılmasını zorunlu kılmıştır. Koşul ve olanaklar, en ince ayrıntısına kadar değerlendirilmiş; yönetilecek insanların benimseyeceği, gerçeklerle uyumlu, hizmet üreten ve iyi işleyen güçlü yönetim örgütleri kurulmuştur. Bu büyük girişim, yalnızca askeri güç ve baskıyla gerçekleştirilebilecek bir iş olmadığından, konuyla ilgili nitelikli bir bilgi birikimi ve gelişmiş bir kültür de gerekmiştir. Bu bağlamda insanların yaşamsal ihtiyaçlarına, gelişme arzularına, temsil haklarına yanıt veren ve insanı temel alan bir yönetim yapısının geliştirilmesi ve bu yapının ödünsüz bir şekilde korunması meselesi önemli hale gelmiştir. Türkler, bunu hemen her dönemde ve yüksek nitelikte başarmışlar ve yönetim tarzları konusunda olağanüstü bir yaratıcılık ve üretkenlik içinde olmuşlardır (Aydoğan 2013, 516).

Türk yönetim kültürünün temeli Orhun Anıtı'na kadar uzanmaktadır. Buna göre Türk lideri gücünü Gök-Tanrı'dan almakta ve kendisine karşı itaat gösterilmesini beklemektedir. Eğer millet Kağanı'na itaat ederse o varlıklı ve zengin olacak böylece herkesi kendisine tabii kılacaktır. Öte yandan Bilge Kağan, hakanların babalık vazifeleri olduğuna da değinmiştir. Bu anlamda Nizamülmülk'ün Sultan Melikşah hakkındaki *“Sultanımız cihan ailesinin babasıdır ve devrin hükümdarları ona*

inkıyad etmiştir. Bu sebeple onun babalık şefkati, cömertliği ve sofrasının genişliği de o nispette büyük olmalıdır” sözleri hakanların koruyucu liderlik davranışlarının göstergelerini oluşturmaktadır (Göka 2014, 116-117). Türk Kağanı elde ettiği maddi varlığı adil bir şekilde halka dağıttığı için Tanrı’nın, Türk Kağanına adeta “babalık” görevi yüklemiş olduğu ifade edilmektedir (Koca 2016, 92). Türk siyasal yaşamında, devletin bu koruyucu ve güven verici özellikleri onu aileye, lideri de babaya benzeterek patrimonyal kılmaktadır. Burada her şeye gücü yeten anlamındaki ‘kerim’ ve ‘baba’ devlet anlayışı Gök-Tanrı inancıyla ilişkilidir ve dinseldir (Göka 2014, 119).

Eski Türkler’de yönetimdeki beylerden beklenen liderlik davranışlarının ifade edildiği yerlerden biri de beyitler olmuştur. Bu açıdan Kutadgu Bilig’de beylikle ilgili yer verilen şu ifadeler önemlidir: *“Bey, halk içinde seçkin, kavmine şefkatli, cömert, gözü tok ve gönlü zengin bir kişidir. O, işlerini zamanında yapmalıdır; zamanında yapılmayan işler telafi edilemez. Bey, ihsanda bulunurken acele etmeli, çabucak vermelidir, cezalandırmak ve dayak atmanın aksine sükûnet ve soğukkanlılıkla hareket etmelidir.”* Bir diğer beyitte ise devletin gözünü kulağını açık, dikkatini keskin tutarak merhametini halkın her kesimine ulaştırmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. Buna göre beyin koruyucu, bağışlayıcı ve cömert olanı saygıdeğer görülmüştür (Başer 2015, 146-147).

Türk kültürü ve liderlik davranışları arasındaki ilişki, sözü edilen eserlerin bağlamı içerisindeki tarihsel süreçte olduğu gibi günümüzde de halen önemini korumaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de kültürel değerler ve liderliğin ilişkisini irdeleyen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Armağan 2016; Aycan ve Paşa 2003; Aycan ve Kirmanoğlu 2007; Baykal 2019; Coşkun 2016; Ercan ve Sıgır 2015; Paşa vd, 2001; Kabasakal vd, 2012; Kenis 1977; Kurt ve Yahyagil 2015; Nişancı 2012; Pellegrini and Scandura 2006).

Ele alınan liderlik araştırmalarında toplumsal değerler ve liderlik olgusunun etkileşimi çeşitli şekillerde vurgulanmaktadır. Yapılan çalışmalara göre, Türk örgütleri merkeziyetçi karar alma şekilleri ve son derece kişiselleştirilmiş, güçlü liderlik ve sınırlı yetkilendirme ile karakterize edilmektedir (Paşa vd, 2001, 568). Buna göre toplulukçuluğun Türkiye’de en baskın kültürel değeri temsil ettiği ve bu değerlerin babacan-düşünceli ve tam serbesiyetçi liderlik davranışlarını şekillendirdiği ifade edilmiştir. Hiyerarşik-otokratik liderlik davranışının en sık gözlenen liderlik davranışı olduğu belirtilen Türkiye’de ideal liderlik nitelikleri; ilişki

yönelimli, görev yönelimli, katılımcı ve karizmatik/dönüşümcü olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda ideal liderin düşünceli ve paternalist yapısına da dikkat çekilerek; açık iletişime uygun ortam yaratan, empati yeteneği olan ve insanları dinleyen bir liderlik davranışının Türkiye ortamına uygun olabileceğinden söz edilmiştir. Ayrıca Türkiye’deki liderliğin etik tarafını temsil eden söz konusu dört liderlik davranışının bazı emik yansımaları da ortamın paternalizm ve katılımcılık özellikleri açısından incelenmiştir. Buna göre paternalizm, takipçilere ilgi göstermenin en önemli yollarından biri olarak görülürken katılım, takımlarda takipçilerin tümünün gruba dahil edilmesini sağlamıştır. Nitekim bu açıdan bakıldığında sonuçta Türkiye’de ideal liderin, takipçilerinin aileye ait olma duygularını önemseyen bir ebeveyn olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Paşa vd, 2001, 582-585).

Aycan ve Paşa (2003) ise kültürün öğrencilerin kariyer seçimlerine kişisel değerler, istekler ve beklentiler açılarından yansımalarını Türk toplumunun dinamik ve değişen kültürel özellikleri ışığında tartışmışlardır. Sonuçlara göre, toplulukçuluktan bireyciliğe doğru bir geçişin gözlemlendiği Türkiye gibi ülkelerde; kariyer gelişimlerini destekleyen, özerklik sağlayan, kişisel ve mesleki gelişim fırsatları sunan bir ortam ve başarı duygusu en motive edici faktörler olarak bulunmuştur. İdeal liderlik açısından ise dönüşümcü liderlik en çok tercih edilen liderlik tarzı olmuştur. Bu anlamda dönüşümcü liderliğin hem bireylerin mesleki gelişimine hem de toplumsal değişime ve ilerlemeye en çok katkı sağlayan liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir. Araştırma kapsamında irdelenen ikinci kültürel özellik güç mesafesidir. Bu boyutta elde edilen bulgulara göre, gençlere “yerlerini bilmelerini” ve “büyüklerle ve otorite sahiplerine saygı göstermelerini” emreden geleneksel değerler değişmiş görünmektedir. Öte yandan gençlerin, statü eşitsizlikleri ile ilgili durumun devam edeceğinin farkında olduğu ve bu hiyerarşide yerlerinin yüksek olmasını istedikleri bulgulanmıştır. Nitekim bu aynı zamanda gençlerin liderlik ideallerine de yansımıştır. Bu bağlamda katılımcı liderlik dönüşümcü liderlikten sonra en çok tercih edilen ikinci liderlik tarzını oluşturmuş, üst ve ast arasındaki güç eşitsizliğini ifade eden paternalist liderlik ise üçüncü sırada yer almıştır. Araştırmanın üzerinde durduğu üçüncü kültürel boyut olan belirsizlikten kaçınma konusunda ise Türkiye’nin 30 yıl öncesine göre farklılıklara ve belirsizliklere daha iyi tahammül edebildiği belirtilmektedir. Konuyla ilgili belirsizliklerin neredeyse hayatın rutini haline geldiği ve insanların onunla yaşamaya alıştığı ifade edilmektedir. Belirsizlikten kaçınmadaki bu azalma yönetim anlayışına

da yansımış ve kişilerin; yakın denetimi, yöneticiden övgüyü, performansa ilişkin geri bildirimi, aidiyet duygusunu ve iş güvenliğini motivasyon aracı olarak görmedikleri bulgulanmıştır. Bir diğer kültürel değer boyutunu temsil eden erillik-dişillikte ise Türkiye'nin rekabetin, atılganlığın, başarının ve birikimin geçmişe kıyasla bugün daha önemli hale geldiği bir değerler geçişini yaşadığı belirtilmiştir. Bunun en iyi göstergesi olarak, 'yüksek maaş' ve 'başarı duygusu'na verilen önem gösterilmiştir. Bununla birlikte 'huzurlu çalışma ortamı' ve 'iş yerinde iyi kişilerarası ilişkiler'in Türkiye'de hala çalışma ortamının önemli yönlerini oluşturduğu ve toplumun bu anlamda dışıl doğasını ortaya koyduğu belirtilmiştir (Aycan ve Paşa 2003, 140-141). Bu bağlamda hem erilliği hem de dışillliği bünyesinde barındıran Türkiye gibi kültürel alanlarda, bu iki özelliği dikkate alan bütünleştirilmiş bir liderlik davranışı uygun görülebilecektir.

Pellegrini ve Scandura (2006) ise lider üye etkileşimi, paternalizm ve yetki devri üzerinden incelediği Türk iş kültürüne dair önemli bulgular elde etmiştir. Sonuçlara göre etkili bir yönetimin temel unsurlarından biri sayılan yetki devrinin etkinliğinin, ulusal kültüre bağlı olabileceği ifade edilmektedir. Buna göre, Türkiye'nin kültürel değerler açısından belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olduğundan, çalışanlar, zorlu bir görevi devralmanın belirsizliği yerine tam olarak ne yapacaklarının söylenmesini tercih edebilecektir. Bu anlamda kültürel bağlamı dikkate almadan yetki devrini etkili bir yönetim aracı olarak uygulamanın bir hata olabileceği savunulmaktadır. Ayrıca, geleneksel Türk iş ortamındaki paternalizmin hem yüksek kaliteli lider üye etkileşimini hem de çalışanın iş tatminini etkileyen belirgin bir boyut olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda yönetici bakış açısıyla değerlendirildiğinde, yüksek güç mesafesine sahip toplulukçu iş kültürlerinde yönetimden beklenen paternalist lider davranışlarının önemi vurgulanmaktadır (Pellegrini and Scandura 2006, 274-275).

Türk yönetim kültürü ve liderlik davranışlarına yansımaları ele alan bu çalışmalara değinilmesinin ardından Farh ve Cheng'in (2000) çalışmasıyla akademik alanın dikkatlerini üzerine çeken ve Pellegrini ve Scandura'nın (2006) da Türk iş yaşamı ve liderlik tarzları açısından önemini vurguladığı paternalist liderlik yaklaşımına bu aşamada yer verilmesi uygun görülmektedir.

1.4.4. Türk Yönetim Kültüründe Geçmişten Günümüze Uzanan Bir Yönetim Tarzı Olarak “Paternalist Liderlik”

Paternalist liderlik (*paternalistic leadership*), “güçlü disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle kişisel bir atmosferde birleştiren bir tarz” olarak tanımlanmaktadır (Farh and Cheng 2000, 94). Başka bir ifadeyle paternalist liderlik, “liderin astlarının mesleki ve kişisel hayatlarını, ebeveyne benzeyen bir tutumla yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ilişki tipi”ni yansıtmaktadır (Gelfand et. al. 2007, 493).

Farh ve Cheng (2000, 94) paternalist liderliği otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olmak üzere üç boyut olarak ele almışlardır. Bunlardan otoriter liderlik (*authoritarian leadership*), örgütteki çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ileri süren ve çalışanlardan sorgusuz itaat bekleyen bir yaklaşımı ifade ederken; yardımsever liderlik (*benevolent leadership*), çalışanların ve ailelerinin refahları için kişiselleştirilmiş bir ilgiye karşılık gelmektedir. Ahlaki liderlik (*moral leadership*) ise geniş anlamda liderin kişisel erdemlerini veya niteliklerini gösteren, lider için astlarından saygı ve tanınmayı sağlamasının yanı sıra meşruluğu sağlayan davranışlar olarak tasvir edilmektedir.

Yönetici bakış açısına göre paternalizm, çalışanların sadakatini, saygısını ve uyumluluğunu sağlamaktadır. Böylelikle astlar da örgütte güvenli, koruyucu ve aile benzeri bir ortam hissederler. Paternalist kültürlerde çalışanlar, yöneticilerinin özel günlerine katılmalarını beklerler ve aynı davranışı yöneticilerine kendileri de gösterirler. Böylece örgüt, yöneticinin çalışanların iş dışındaki yaşamlarına ilgili olduğu, çalışanın ise güvenilir ve sorumlu olarak itibar kazandığı geleneksel bir aile gibi çalışmaktadır. Bu tarz bir çalışma ortamı ise özellikle yüksek güç mesafesine sahip toplulukçu iş kültürlerinde yönetimden beklenen paternalist davranışın önem kazanmasına neden olmaktadır (Pellegrini and Scandura 2006, 275).

Aycan’ın (2006) öne sürdüğü modele göre paternalist liderlikte beş liderlik davranışı öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, iş yerinde aile ortamının yaratılmasıdır. Burada lider, örgütteki çalışanlara büyük bir ailenin üyeleri gibi davranmaktadır. İkinci liderlik davranışı, çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkilerin geliştirilmesidir. Paternalist lider için çalışanların yaşamlarının her yönü hakkında (özel yaşam da dahil, örneğin ailevi sorunlar, kişisel değerler, çalışan ve ailesinin düğün ve cenaze törenleri gibi) bilgi sahibi olmak önemlidir. Bu anlamda çalışanların iş dışı

yaşamlarına da dahil olurlar. Bu, paternalist liderlik davranışlarının üçüncü ve en ayırt edici olanıdır. Paternalist liderlik davranışlarının diğer ikisi ise liderlerin çalışanlarından beklentilerine ilişkindir. Sözü edilen bu üç liderlik davranışına karşılık olarak lider, çalışanlarından sadakat ve itaat davranışlarını beklemektedir. Burada çalışanların, liderlerine duydukları itaatten dolayı, liderle aralarındaki statü farkını ve liderin otoritesinin sorgulanmayacağını bilmeleri gerekmektedir (Aycan 2006, 449; Aycan et. al. 2016, 188-189). Yönetimde sözü edilen bu paternalist liderlik davranışlarının sıklıkla görüldüğü ülkelerden birini de Türkiye oluşturmaktadır.

Türk yönetim kültüründe geçmişten günümüze uzanan bir liderlik tarzı olarak görülebilecek olan paternalist liderliğin temeli, toplumsal kültürel öğelerdeki paternalizm olgusuna dayanmaktadır. Nitekim yazında Türkiye paternalizmin en çok görüldüğü ülkeler arasında gösterilmektedir (Aycan 2001; Aycan and Kanungo 2000; Aycan ve Kirmanoğlu 2007; Aycan et. al. 2000; Paşa vd, 2001; Pellegrini and Scandura 2006). Paternalizmin yüksek olduğu ülkemizde bulgular, çalışanların işlerini inisiyatif alarak yapamadıklarına ve proaktif olmadıklarına dikkat çekmektedir. Buna göre çalışanların yönetici ve liderden paternalist davranışları beklediği belirtilmektedir. Bu anlamda çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren, örgütte bir aile ortamı yaratan ve çalışanlarla birebir ilişkiler kuran yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği saptanmıştır (Aycan and Kanungo 2000, 41-50).

Türk kültürel ortamında paternalist liderliğe atıf yapan önemli çalışmalardan biri de Paşa'nın (2000) çalışmasıdır. Çalışmanın bulgularına göre, en fazla benimsenen liderlik davranışlarının; takım ruhuyla çalışma/paylaşma davranışı ile babacan ve hiyerarşik-işe odaklı davranış olduğu görülmüştür. Yöneticiler tarafından benimsenen davranışlara bakıldığında ise kişilerarası statü farklarını ortaya çıkaran, işi kendisi planlayan ve çalışanların sorgulamadan söylediklerini yapmalarını bekleyen, bununla birlikte takım ruhu içerisinde iş konularında çalışanlarına danışan, onları destekleyen ve ailevi sorunlarında onlara yardım eden lider davranışlarının tercih edildiği ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar ayrıca Türk toplumundaki toplulukçuluk, paternalizm ve yüksek güç mesafesi değerlerinin (insancıl, güler yüzlü, hoşgörülü, samimi, şevkat gösteren ve koruyan, otorite sahibi ve disiplinli bir lider) uzantısı olarak görülmüştür (Paşa 2000, 237-239). Benzer şekilde

Türkiye bağlamında liderlik beklentilerini inceleyen Aktaş (2010) ise, güç mesafesinin ve paternalist davranış beklentisinin, bireylerde, hem görev odaklı hem de insan odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Aktaş 2010, 114-115).

Türk liderlik profilinde paternalist liderliğe değinilen araştırmalardan biri de Özkan Canbolat ve arkadaşları (2010, 42)'na aittir. Araştırmada, hem sosyal çevreye uyumlu hem de toplumsal konumun sorumluluklarını yerine getiren bir lider kimliğinin öne çıktığı belirtilmektedir. Sonuçlar, diğer liderlik çalışmalarına (örneğin Aycan 2001; Aycan ve Paşa 2003) benzer bir bakış açısıyla, Türk liderlerinin, kültürel değerlerin etkisiyle paternalistik özelliklere sahip olduğunu göstermiştir. Benzer bulgular Keklik (2012, 88) tarafından sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Sonuçlara göre, sağlık personelinin kendini aile ortamında hissederek üstlerini babacan tavırlı olarak niteledikleri gözlenmiştir.

Sonuç olarak, Türk kültürü bağlamında düşünüldüğünde kökleri Türklerin yönetim tarihi kadar eski olan paternalist liderliğin halen iş yaşamındaki; örgütsel vatandaşlık davranışı (Şendoğdu ve Erdirençelebi 2014), iş tatmini (Koç 2019; Tekin 2019; Uçar 2019), çalışan performansı (Tekin 2019), çalışan sesliliği (Özyılmaz ve Oral Ataç 2019), örgüt kültürü (Karsu Cesur vd, 2015), örgütsel özdeşleşme (Korkmaz vd, 2018; mobbing (Özmen 2019), duygusal bağlılık (Gürcan 2018), yöneticiden ve işin doğasından doyum (Cerit 2012), yıldırma davranışı (Cerit 2013), öğrenilmiş güçlülük düzeyi (Türesin Tetik ve Köse 2015), örgütsel mutluluk (Özgenel ve Canuylası 2020), örgütsel sinizm (Çetinkaya 2021), örgütsel iletişim (Taşlıyan ve Çiçeklioğlu 2017) ve çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları (Kurt 2013) gibi birçok konuyla ilgili olarak ele alındığına rastlanmaktadır. Bu anlamda kültürel bir olgu olarak paternalizmi ve paternalist liderliği, Türk yönetim sisteminin ve iş yaşamının dinamiklerinin anlaşılabilmesinde önemli bir kültürel değer olarak değerlendirmek mümkündür.

Görüldüğü gibi liderlik konulu çalışmalarda kültürel değerler ve bu değerlerin farklılaşması, örgüt ve yönetim alanıyla ilgili her konunun öncülü ve etkeni haline gelmektedir. Bu anlamda kültürler arası farklılıkları dikkate almadan tasarlanan uygulamalar önemini yitirmekte ve geçerliliğini kaybetmektedir. Nitekim günümüzde bu tarz yönetim ve liderlik yaklaşımlarının etkinliği de sorgulamaya açık bir hususu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, liderliğin kültürel bağlamına ışık tutmaya

alışan nceki bölümlerin bir tamamlayıcısı olarak bu aşamada kltrlr arası farklılıkların önemine dikkat çeken çalışmalara lider ve izleyen davranışları perspektifinden yer vermek uygun görülmektedir.

1.5. LİDERLİKTE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN ÖNEMİ

Liderlik, rgtsel alanda ortaya çıkan diğr birçok olgu gibi bağlamın etkisiyle şekillenmekte ve farklılaşmaktadır. Bu bağlamda etkili liderliğin doğasını doğru bir şekilde kavramsallaştırabilmek için kültürel değerleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Kültürel değerlerin yönetim alanındaki farklı yansımalarını görebilmek için ise lider ve izleyen davranışlarını doğru okumak önemli görülmektedir.

1.5.1. Farklı Kültürlerde İzleyen Davranışları

Kültürel bağlamda örgüt ve yönetim alanını doğru anlamlandırabilmenin yollarından biri, izleyen-lider ilişkisinde işle ilgili görevleri yerine getirmekle yükümlü olan izleyenin davranışlarının niteliğidir. Örgütsel etkinliğin önemli bir unsurunu oluşturan bu davranışlara ilişkin bazı toplumlardaki izleyen davranışları şu şekilde özetlenmektedir (Abu Bakar and Mustaffa 2013, 91; Aycan vd, 2014, 179; Cho et. al. 2017, 4-8; Cho and Yoon 2001, 78; Dorfman et. al. 1997, 241; Gupta and Singh 2013, 79; Paik and Sohn 1998, 27-31; şişman 1996, 300-305):

Malezya: Malezyyalılar genel olarak uyumlu ilişkilere, grup çalışmasına ve performansına önem verme eğilimindedir. Güç mesafesi ve toplulukçuluk ile karakterize edilen Malezya'da çalışanlar; grup temelli dlleri, grup çalışmasını ve performansının önemini vurgulayan izleyenler olduğu gibi, liderin önemli ve gruptan statü olarak güçlü olduğunu benimsemişlerdir.

Arap lkeleri: Araplar iktidarda oldukları sürece liderlerine taparlar. Bu kültürde; işlevsel olmayan çatışmadan kaçınılır, manevi bir güdüleme sisteminin olduğu kabul edilir, uzlaşma stilleri duygular üzerinde yoğunlaşır, sorunlara kişisel değil, örgütsel düzeyde bakılır, arabuluculuk ve ikna önemli görülür. Ayrıca bu tarz kültürlerde çalışma kutsal sayılır, otoriteye ve belirlenmiş yönetsel ilkelere saygı duyulur.

ABD: Kültürün bireycilik özelliğinin en belirgin olduğu toplumlardan biri olarak gösterilen ABD'de kişiler, kendisini tanımlarken genelde bireysel özelliklerinden söz

ederler. Buna bağılı olarak bireysel bağımsızlık, sorumluluk, başarı, yarışma, tercih edilen değerlerdir. Ayrıca toplumda ve örgütsel alanda sorgulayıcılık, açık sözlülük, informallik, dakiklik, istikrarlılık gibi özellikler ABD kültürünün belirgin özellikleri arasında gösterilmektedir.

Hindistan: Hintli örgütlerde, mevcut belirsizliği azaltmak için proaktif çabalardan ziyade Hindu inancının kaderci kabul duygusunu destekleyen bir belirsizlikten kaçınma söz konusudur. Bu tarz değerlere sahip olan kültürde yaşa, kasta, aile statüsüne ve cinsiyete göre şekillenen yüksek güç mesafesi hakimdir. Örgütlerde ortaya çıkan orta düzeyde toplulukçu yönelim ise grup içi ve grup dışı ilişki yönelimlerini farklılaştırmaktadır. Ayrıca Hint kültüründeki doğaüstü güçlere olan yaygın inançla birlikte güçlü bir uzun dönem yöneliminden de söz edilmektedir.

Almanya: Yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna ve yeteneğe sahip olan Alman işgörenler ise, karşılaştıkları teknik sorun çözümü sırasında, içinden çıkamadıkları durumları aydınlatmada ve kendilerine yol göstermede yöneticilerinin yardımcı olmasını beklerler. İngiliz ve Fransız örgütleri ile karşılaştırıldığında ise Alman işgörenlerin büyük ölçüde üretimle ilgili rollere sahip olduklarını, liderlik ve yönetim rollerine ise düşük düzeyde sahip oldukları görülmüştür.

Japonya: Bir uzak doğu ülkesi olan Japonya’da örgüt denilince akla öncelikle sürekli iş grupları gelmektedir. Bu kültürde genelde aynı amaçları paylaşan işgörenler, bulundukları işyeri ve yaptıkları işte uzun süreli olarak çalışmak güdüsünde olurlar. İşgücü devri düşük olup herhangi bir örgütte çalışmaya başlayan kişi öncelikle sürekli iş gruplarına katılır ve ardından çeşitli görevler üstlenirler. Burada görev yapan personelin ücretleri, üretim hattından yönetim kadrosuna doğru sahip olunan makama göre değil kıdeme göre belirlenmektedir. Ayrıca örgütteki çalışanlar da önemli kararların alındığı danışma toplantılarında yer alır ve karar süreci uzun zaman alır. Japon işgörenler, yöneticilerinden çok bağılı oldukları iş grupları tarafından kontrol edilirler.

Güney Kore: Kore kültüründeki işgörenler yakın kültürleri olarak görülebilecek Çin ve Japonya kültürüne göre daha uzlaşmacı bir tarza sahiptir. Öte yandan Çin kültürüne göre Koreli astların fikirlerinin kabul edilme düzeyleri daha düşük olduğundan, reddedilme beklentileri nedeniyle iş toplantıları sırasında genellikle fikir sunmaktan kaçındıkları belirtilmiştir. Kore kültüründe bağımlılık düzeyi yüksek olduğu için, üstler bir otorite olarak görülür ve bu tarz bir ortamda lider astları tarafından sorgulanamaz.

Çalışanların örgütlerde hiyerarşik düzene ve üstlerin liderliğine değer verdiği bu gelenek, insan ilişkilerini beş temel kurala göre düzenleyen Konfüçyüsçü etik üzerine inşa edilmiştir. Kore örgüt kültürünün temelini ifade edebilecek bu beş anlayış hükümdar ile tebaa, baba ile oğul, karı ile koca, ağabey ile küçük erkek kardeş ve arkadaşlar şeklinde ifade edilmiştir.

Çin: Konfüçyüzme dayalı ideolojinin, Çin toplumunun hemen tüm yaşam alanlarını kuşattığı ifade edilmektedir. Bu anlayış içerisinde toplum, sosyal normlara göre işleyen hiyerarşik bir sosyal yapı özelliği göstermektedir. Sosyal normlar ise kişiler arası ilişkilerde kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olarak kabul edilmektedir. Japon örgütlerinde olduğu gibi Çin örgütlerinde de kıdeme saygı esas olup, ahlaki ritüeller ve seremoniler, iş ilişkilerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu kültürde, izleyenlerin sadakati ve bağlılığı, ilham verici karizmatik bir liderden değil, kültürel emirlerden kaynaklanır.

Meksika: Meksikalılar çalışmayı kutsal bir görev olarak değil, amaca ulaşmak için bir araç veya mecburiyet olarak görürler. Meksikalı çalışanlar örgütte genellikle ya yüksek sesle radyo dinlerler ya da çalışırken birbirleriyle çok fazla konuşurlar. Kore gibi kültürle göre daha bireysel olarak nitelenen Meksika'da ekip çalışması veya grup uyumunun ancak kişisel çıkarlarla dikkatli bir şekilde dengelendiğinde korunabileceği ifade edilmektedir. Bu kültürde çalışanlar herhangi bir kıdem sisteminden ziyade üstleriyle olan sadakat bağlarını iş güvenliğinin temel unsurları olarak görürler. Etkili yöneticilerin kişisel ilişkilere dayalı olarak çalışanlarına iyi bakmaları beklenirken buna karşılık, çalışanlar da verdiği hizmeti yetkili kişiye adamaktadır.

1.5.2. Farklı Kültürlerde Lider Davranışları

Kültürel bağlamda örgüt ve yönetim alanını doğru anlamlandırabilmenin yollarından diğeri, izleyen-lider ilişkisinde örgütü ve çalışanlarını yönlendirmekle yükümlü olan liderin davranışlarının niteliğidir. Kültürler arası bağlamda farklılaşan liderlik davranışlarının bazı ülkelerdeki ortaya çıkış şekilleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Ansari et. al. 2004, 115-118; Aycan vd, 2014, 179; Brodbeck et. al. 2002, 24-26; Dastmalchian et. al. 2001, 541; Dorfman et. al. 1997, 238-243; Gupta and Singh 2013, 79; Howell et. al. 2007, 453-455; Kabasakal ve Dastmalchian 2001, 485; Kabasakal vd, 2012, 525-526):

Malezya: Malezya’da liderlerin alçakgönüllü, mütevazı ve olgun olmaları beklenmektedir. Toplulukçu bir kültüre sahip olan Malezya’da ilişkileri sürdürmek bir görevi yerine getirmekten çok daha önemli görülür. Doğal olarak, hangi liderlik tarzının uygun olduğu düşünüldüğünde ilişkilerin daha fazla önem kazandığı belirtilmektedir. Hiyerarşik ilişkilerin söz konusu olduğu bu kültürde yaş olarak büyük olanlara da (üstler ve yaşlılar) saygı duyulması ve itaat edilmesi önemlidir. Liderlik tercihi olarak ise katılımcı ve yetki verici tarzlar öne çıkmaktadır.

Arap Ülkeleri: Yapılan araştırmalarda Ortadoğu ülkelerinin liderlik tarzlarına ilişkin bazı sonuçlar ortaya konulmuştur (Kabasakal ve Dastmalchian 2001; Kabasakal vd, 2012). Bulgular; dürüstlük, adalet ve olumlu duyguları ilham uyandırma ile birleştiren liderlerin Ortadoğu bölgesinin liderlik tercihini yansıttığını göstermektedir. Bu tarz kültürlerde liderler vizyon sahibi, idari olarak yetkin, mükemmelliyetçi ve performans odaklı kişiler olarak nitelenmektedir. Ayrıca grup odaklılığa, sadakate, istişareye iletişime ve ekip oluşturmaya önem veren bu liderlerin kararlı, mantıklı ve sezgisel olduğuna inanılır. Bu bağlamda İran gibi ülkelerde yüksek değerler alan liderlik özellikleri; idari olarak yetkin, vizyoner, performans odaklı ve ilham verici şeklinde ifade edilirken, Mısır’da dürüstlüğün etkili liderlerin en önemli özelliği olduğuna ve bunu idari olarak yetkin ve performans odaklı davranışların izlediği belirtilmiştir. Yine Arap ülkelerinden biri olan Kuveyt’te ise üstün lider davranışları vizyoner, dürüst, ilham veren, idari olarak yetkin ve performans odaklı olmak gibi niteliklerle karakterize edilmiştir. Ayrıca Kuveyt, Katar ve Türkiye’nin de içinde bulunduğu toplumlarda danışma ve katılımın üstün liderliğe katkıda bulunduğunun öneminden bahsedilirken, İran gibi kültürlerde liderlerin; orta düzeyli bir insan yönelimi ve atılganlık davranışlarının yanı sıra gelecek yönelimini de desteklemelerinin beklendiği ifade edilmektedir.

ABD: Amerikalılarda liderlerin, çalışanlara özerklik sağlayarak ve yetkilendirerek onları motive etmeleri beklenir. Ayrıca cesur, güçlü, kendine güvenen ve risk alan liderlere saygı duyulur. Bu tarz kültürde destekleyici liderlik tarzı, izleyenlerin memnuniyetini ve örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak görülmüştür. Buradaki bireysel performansa bağlı ödüller ve cezaların, aynı zamanda, ABD’li işgörenleri karakterize eden yüksek bireycilik ve başarı motivasyonunu da yansıttığı ifade edilmektedir.

Hindistan: Hint kültüründe liderlerden merhametli, yardımsever, güvenilir ve fedakar olmaları beklenirken aynı zamanda talepkar, otoriter ve disiplinli olmaları da

istenir. Görev odaklı ve örnek olarak liderlik davranışının uygun görüldüğü Hint kültüründe yüksek düzeyde statü bilinci vardır ve lidere bağlılık duyulur. Bu tarz kültürde kişiler kendi başlarına yapabilecekleri işlerde bile üstlerinden yardım beklerler. Burada işin ilerlemesini düzenli olarak izleyen ve gerektiğinde düzeltici önlemleri devreye sokan liderler örgütteki daha genç olan kesimin coşku ve isteğini artırabilmektedir. Bu kültürde yetkin liderler teknik yeterliliklerini; fikirleri değerlendirmek ve aralarından seçimler yapmak, aşırı kontrol veya aşırı özerklik arasında bir orta yol bulmak ve işte profesyonel çabaları sağlamak için kullanırlar. Bu bağlamda görülen işle ilgili sorunların belirlenmesinde ve çözülmesinde rol oynayan bir liderin, astının motivasyonunu, özgüvenini ve coşkusunu artırması daha mümkün görünmektedir. Ayrıca Hint kültüründe etkili bir liderin, üst yönetim ile astlar arasında bir tampon görevi gördüğü ve onları gereksiz siyasi müdahalelerden kurtardığı ifade edilmektedir. Bu görev içerisinde üstün rolü, astına rehber olma, koruma, bakma ve özen gösterme iken astın rolü bunların karşılığında amirine sadık ve saygılı olmaktır.

Almanya: Alman kültürü için ayırt edici olabilecek lider davranışları dönüşümcü/karizmatik, işbirlikçi, bireyci, bürokrat ve baskıcı olarak ifade edilmektedir. Buna göre, Alman liderler öncelikle ilham vermeye, performans yönelimine, vizyona, idari yeterliliğe ve ekip entegrasyonuna önem verirler. Bu kültürde ikinci pozitif liderlik prototipini ise alçakgönüllülük, işbirlikçi yönelim ve insan yönelimi oluşturmaktadır. Bu ılımlı işbirlikçi lider davranışlarının zıttı olarak görülebilecek bireyci liderlik davranışları ise Alman kültüründe olumlu karşılanan üçüncü liderlik prototipi olarak görülmüştür. Buna göre özerk, bireyci, bağımsız ve benzersiz liderler bu kültürde kabul gören liderlerdendir. Alman liderlerinin bir diğer önemli özelliği ise bürokrat olmalarıdır. Bu tarz liderlik davranışlarının orta düzeyli puanlar aldığı Alman kültüründe, statüye bağlı, kural ve prosedürlere aşırı derecede odaklanan yönetim anlayışları etkili liderliğin önündeki engeller olarak görülmektedir. Alman kültüründe ortaya çıkan liderlik davranışlarının sonuncusu ise baskıcı liderliktir. Bu tarz liderlere, izleyenler tarafından güvenilmez ve sevilmez. Baskıcı bir lider; izleyenlerine karşı otokratik, elitist, kinci, alaycı, katılımı reddeden ve düşmanca davranışlar gösterme eğilimindedir. İzleyenlerin görüşlerini ve katkılarını dikkate almayan bu tarz liderlerin izleyenleri üzerinde duygusal anlamda da olumsuz etkiler bıraktığı ifade edilmektedir.

Japonya: Japonya'daki ideal liderlik modelinde sözsüz iletişimin etkin olduğu, ustaca ve iddiasız bir liderlik profili çizilmektedir. Bu profil içerisinde Japon yöneticiler, genel hedeflerin ana hatlarını çizer ve izleyenlerin bu genel hedeflere ulaşmak için kendi yöntemlerini kullanmalarına izin verirler. Ayrıca bu kültürlerde, yöneticilerin tüm grup üyelerinin eşitliğine yaptığı vurgunun, para kazanmaktan veya verimlilikten daha önemli kabul edilen grup uyumunu da desteklediği belirtilmektedir. Karizma ise, saygın bir otoritenin sembolü olarak görülen ve “mini imparator” olarak adlandırılan Japon üst düzey yöneticileri için önemli bir olgudur. Karizmanın önemli görüldüğü Japonya'daki üst yönetimin ana işlevleri arasında genel bir tema oluşturmak, strateji geliştirmek ve üst düzey dış ilişkileri yürütmek yer almaktadır.

Güney Kore: Merkezi planlama, kontrol ve güçlü yönlendirme Kore örgütlerinin yönetimlerinde açıkça görülen liderlik davranışlarıdır. Burada olumsuz geri bildirimlerin uyumlu ilişkileri baltalayabileceği düşüncesinden hareketle, yöneticiler genellikle astları hoşgörülü bir şekilde değerlendirir ve birey makul çabayı gösterdiğinde eleştirileri yumuşatırlar.

Çin: Çinli yöneticiler, özellikle astlarıyla bilgi paylaşımı yapma ve onların karar alma sürecine katılmalarına izin verme konusunda Batılı yöneticilerden belirgin şekilde daha otoriter ve otokratiktir. Bu tarz kültürde karar verme süreçleri hakkında açık tartışma, liderin otoritesine meydan okuma olarak görülme eğilimindedir ve bu nedenle yapılmaz. Çin örgütlerinde kontrol, performansa bağlı ödüller ve cezalar yoluyla değil; uyum, akraba kayırma ve yükümlülük ağları yoluyla sağlanır.

Meksika: Meksika'daki yüksek toplulukçuluk ve paternalizm, ilgili ve destekleyici bir liderliği teşvik eder. İşgörenlerin tutumları üzerinde olumlu etkileri olan liderlik tarzı olarak destekleyici liderlik öne sürülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri gibi bireyci kültürle daha uygun görülen liderlerin koşullu ödül ve ceza davranışları, Meksika gibi toplulukçu kültürle uygun görülmemiştir. Öte yandan bir karar vermeden önce astlarından görüş talep eden yöneticilerin zayıf görülebileceği de belirtilmiştir. Burada, üst düzey liderlerin bağlılığı sağlamak için kişiliğini ve olağanüstü liderliğinin bir unsuru niteliğindeki referans gücünü kullanarak karizmasını belirginleştirmesi önemli görülmektedir. Ayrıca bu kültürde yöneticiler, aile değerlerinin örgütleri içinde uyum ve üretkenliğe katkıda bulunduğuna inanırlar. Sonuç olarak, liderliğin kültürler arası farklılıklarına ilişkin ülkeler bazında açıklanan bu liderlik davranışları genel olarak değerlendirildiğinde, liderlik ve kültürel

bağlamın birbiriyle etkileşim düzeyi yüksek iki olguyu temsil ettiği söylenebilecektir. Bu bağlamda gerek uluslar arası alanda yapılmış liderlik araştırmaları gerekse de bölgesel ve ülke bazında ele alınmış çalışmaların bulguları liderliğin bağlamına dikkat çekmeyi gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda liderliğin kültürel bağlamına ilişkin olarak, Avrupa ülkelerinde (Koopman et. al. 1999) gelişmekte olan ülkelerde (Aycan 2002) ve ülkemizin de içerisinde olduğu Ortadoğu bölgesinde (Kabasakal vd, 2012; Kabasakal ve Dastmalchian 2001) liderlik davranışlarını inceleyen araştırmaların yapılması etkili lider davranışlarının ortaya konabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, liderliğin kuramsal temelini ve kültürel bağlamla ilişkisinin ortaya konulmaya çalışıldığı bu bölümün ardından tezin ikinci bölümünde etkili liderlik davranışı ve bu liderlik davranışının diğer kuramsal temellerle olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmaktadır.

ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞI VE ETKİLİ LİDERLİĞİ ŞEKİLLENDİREN FAKTÖRLER

Çalışmada etkili liderlikle ilgili kavramsal çerçevenin temellerini oluşturacak olan ikinci bölümde öncelikle etkili liderlik kavramının tanımı ve bazı temel özelliklerine yer verilmiştir. Kavramsal temeli şekillendiren bu girişin ardından söz konusu liderlik tarzıyla ilgili etki stratejilerinin algılanan etkililiğinden söz edilmiştir. Etkili liderliğin kökenine ışık tutan bu kavramsallaştırmalardan sonra yazındaki temel liderlik kuramları, liderliğe ilişkin üç alan yaklaşımı ve diğer liderlik kuramlarının etkililik boyutuna ilişkin öngörülerini sırasıyla ele alınmıştır. İlerleyen kısımlarda ise etkili liderliğe ilişkin davranış şekilleri, etkili liderlik konulu ulusal ve uluslararası alanda ele alınan çalışmalar ve bu tarz liderliğe engel teşkil eden durumlara yer verilmiştir. Bölümün son kısımlarında ise etkili liderliği şekillendiren örgütsel ve kültürel faktörlere dair açıklayıcı bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

2.1. ETKİLİ LİDERLİK KAVRAMI

Etkili liderlik bir örgütün başarısının merkezinde yer alan kavramlardan biri olarak gösterilmektedir (Braun et. al. 2009, 195; Cherian and Farouq 2013; Hao and Yazdanifard 2015; Madanchian et. al. 2016; 2017; Popa 2012; Zeb et. al. 2018). Bu önemli kavram, örgütteki liderin izleyenleri tarafından algılanma biçimiyle ortaya çıkmaktadır. Etkili liderliğe dair ortaya atılan kilit bulgulardan biri, algılanan liderlik etkililiğinin büyük ölçüde izleyenlerin beklentilerine bağlı olması ile ilgilidir. Bu anlamda bir ülkede etkili olan liderlik tarzı, üzerinde düşünmeden farklı bir kültürel ortama aktarıldığında karışıklığa neden olabilecektir. Yazında, bu tür bir karışıklığın engellenmesi için ise kişinin içinde yaşadığı kültürel bağlama dikkat çekilmektedir (Dickson et. al. 2003; Dorfman et. al.1997; House et. al. 2002; Hwang et. al. 2015; Koopman et. al. 1999; Spreitzer et. al. 2005; Yan and Hunt 2005). Dolayısıyla geniş bir bakış açısıyla, birinin liderlik davranışının o ortama uygunluğu üzerinde düşünebilmek, genel anlamda başarılı bir liderliğin de temel unsurlarından biri olarak görülmektedir (Bildstein et. al. 2013: 788). Örgütsel anlamda başarıya işaret eden etkili liderliğin tanımı ve bu liderlik tarzlarını oluşturan nitelikler ise farklı bağlamlarda değişen şekillerde ele alınmıştır.

2.1.1. Etkili Liderliğin Anlamı ve Özellikleri

Liderlik temel olarak bir etki bırakma sürecidir. İyi liderler temel olarak takipçileri üzerinde önemli etkiler bırakan liderlerdir (Aycan vd, 2016, 161). Etkili liderlik ise örgüt yazınında farklı şekillerde açıklanmaya çalışılan bir lider davranışları dizisine karşılık gelmektedir. Bu tarz liderliği anlamlandırma yönlü çabaları liderliğin uygulanması üzerinden okumak mümkündür. Buna göre örgütsel bağlamdaki liderliğin uygulaması aşamasında; kolektif bir vizyonun belirlenmesi ve ifade edilmesi, ortak anlayışlar, hedefler ve anlamların sağlanması, etkili iletişim, teşvik ediciliği yansıtırma, sürekli bir mesleki gelişim, uygulama tarafını izleme ve değerlendirme, toplu öğrenmeyi ve takım kültürünü oluşturma ile ortaklıkları teşvik etme gibi davranışlar etkili liderliğin özellikleri olarak görülmektedir. Bu davranışların yanı sıra etkili lider yetkinlikleri; yüksek performans ve problem çözme, öğrenme ortamları oluşturma ve geliştirme, performans değerlendirme, çıktıları anlama ve uygulama, kaynakları örgütlemeye ve yönetme, disiplin ve düzen sağlama, insan ilişkileri becerilerini geliştirme ve sürece paydaşların da dahil edilmesini sağlama alt başlıklarıyla ifade edilmektedir. Etkili liderliğe süreçsel davranışlar itibarıyla bakıldığında ise liderin; çalışma faaliyetlerini planlama, rolleri ve hedefleri netleştirme, işlemlerin ve performansın takibi, destekleyici liderlik, astların becerilerini geliştirme ve övgü/takdir sağlama davranışları ön plana çıkmaktadır (Duttweiler and Hord 1987, 6; Siraj-Blatchford and Manni 2006, 26-27; Yukl 2018, 58-68). Etkili liderliğe dair ifade edilen bu davranışların yanı sıra, kavrama dair önemli bir tanım GLOBE projesi (2004) kapsamında ortaya konmuştur. Araştırma kapsamında 38 ülkeden 54 araştırmacının üzerinde anlaştığı bu tanıma göre liderlik, kişileri üyesi oldukları örgütlerin etkili ve başarılı olması için etkileme, motive etme ve katkıda bulunmalarını sağlama yeteneği olarak tanımlanmıştır (House et. al. 2001, 494). Nitekim liderliğin etkililiğine atıfta bulunan böyle bir anlayışın benimsenmesi için kültürel değerler de önemli bir noktaya konumlandırılmıştır. Buna göre lider etkililiğinin, lider davranışı ve özellikleri üzerinden önemli bir belirleyicisi de toplumsal kültür, normlar ve uygulamalar olarak görülmektedir (House et. al. 2001, 500).

Etkili liderlikle ilgili bir diğer kavramsallaştırma ise herhangi bir liderlik tarzında bulunması mümkün olarak görülebilecek özellikler üzerinden yapılmıştır. Buna göre etkili liderlerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Grimm 2010, 74-75):

- Özgüveni olmalıdır.
- Bir amacı olmalı ve bunu sorumlularına iletmelidir.
- Cesaretli bir kişiliği olmalıdır.
- Temel ve ahlaki değerler için derin bir inanç duygusu olmalıdır.
- Öncelikleri belirleme yeteneği olmalıdır.

Etkili liderliğin kavramsallaştırılması ve farklı yönlerine dair yazında birçok araştırmanın yapıldığı görülmekle birlikte (Black 2015; Dastmalchian et. al. 2001; Dorfman et. al.1997; Dutweiler and Hord 1987; Fry and Kriger 2009; Grimm 2010; Harris 2002; Kamper 2008; McMillan 2010; Ngcobo and Tikly 2010; Riggio and Reichard 2008; Thomas 2001; Yukl 1999; 2008; 2009; 2012; 2019), bu araştırmalarda ele alınan ve belirli bağlamlarda (genellikle batılı sanayileşmiş toplumlarda) etkili olduğu düşünülen kriterlerin, daha sonra evrensel olarak algılanması da liderlik alanı için bir tehlike olarak görülmüştür (Ngcobo and Tikly 2010, 204). Bu noktada da liderin ortaya koyduğu etki stratejilerinin, toplumdaki kültürel değerler perspektifinden bakıldığında, ne derecede etkili olarak algılandığı konusu önemli bir sorunsal olarak ön plana çıkmaktadır.

2.1.2. Etki Stratejilerinin Algılanan Etkililiği

Bireyin bir başkası üzerinde ortaya koyduğu etkileme davranışı, liderin etkililiği açısından da önemli bir noktaya işaret etmektedir. Buna göre bireylerin sahip oldukları inanç yapıları, belirli etki stratejilerini kullanmanın başarılı sonuçlara götüreceği algısını yaratacak, böylece bu stratejilerin daha etkili görünmesini sağlayacak ve bu etki stratejilerinin kullanımına karşı olumlu bir tutuma neden olacaktır. Bu açıdan bakıldığında bireylerin etkileme stratejilerinin etkililiğine ilişkin algılarının, sosyal inanç çevrelerinin yanı sıra kültürel ortamdan da etkilendiği savunulmaktadır (Fu et. al. 2004, 286). Bireylerin ortaya koydukları etkileme davranışının ulusal kültürel değerler ve sosyal inançlardan nasıl etkilendiğini ise Ajzen'in Planlanmış Davranış Kuramı (1991) ile açıklamak mümkündür. Kurama göre insanlar, belirli bir davranışa katılmaya veya katılmamaya karar vermeden önce eylemlerinin sonuçlarını düşünürler. Bu bağlamda, belirli bir davranış dizisi, yalnızca kişilik ve özellikler gibi bireysel faktörlerin etkisi ile değil; aynı zamanda içinde

bulunulan duruma özgü diğer dış faktörlerin de etkisini yansıtmaktadır (Fu et. al. 2004, 285).

Ajzen'in insanın sosyal davranışının karmaşıklığıyla başa çıkmak için yararlı bir kavramsal çerçeve olarak öne sürdüğü Planlanmış Davranış Kuramı'na göre, insanların toplumsal yaşamlarında ortaya koydukları davranışları, belirli dayanak noktalarının etkisiyle ve planlanmış olarak ortaya çıkmaktadır. Kuramda bir davranışın ortaya çıkabilmesi için ilk koşul bu davranışa yönelik bir niyetin (amacın) ortaya konmuş olmasıdır. Kuramsal modelin ara değişkeni olarak ifade edilebilecek davranışa yönelik niyetin oluşması içinse bazı önemli faktörler bulunmaktadır. Bunlar; davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontroldür (Ajzen 1991, 182). Kurama göre sözü edilen faktörlerin genellikle davranışsal niyetleri öngörümlemeye katkı sağladığı görülmüştür. Bu davranışsal niyetler ise algılanan davranışsal kontrol ile birleştiğinde davranıştaki değişimin önemli bir oranını açıklayabilmektedir (Ajzen 1991, 206).

Ajzen'in kuramının etkileme davranışı ve bu davranışın kültürel değer temelleriyle kesiştiği nokta ise konunun başında sözü edilen bireylerin inanç yapılarından kaynaklanmaktadır. Buna göre kuram, çeşitli işyeri davranışlarını tahmin etmedeki kanıtlanmış geçerliliği ve hem Batı hem de Asya bağlamlarında uygulanabilirliği açısından kültürel bağlamda önemli çıktılara işaret edebilecektir. Bunun yanı sıra, bireylerin sahip oldukları inanç yapıları, belirli etki stratejilerinin başarıya götüreceği algısını yaratacak ve bu etki stratejilerinin kullanımına karşı olumlu bir tutuma neden olacaktır. Sözü edilen bu etki stratejileri ve algılanan etkililikleri şu şekilde sıralanmıştır (Fu et. al. 2004, 286-287):

- 1. İkna Edici Strateji:** Bu strateji, rasyonel ikna (hedefi ikna etmek için mantıksal argümanlar ve olgusal kanıtlar kullanmak), ilham verici çekicilik (hedefin değerlerine veya ideallerine duygusal bir çağrıda bulunmak) ve danışmayı (hedefin girdisini veya göreve katılımını sağlamak) içermektedir. Bu stratejiyi kullanan yönetici, hedefi etkilerken talep edilen şeyin esasına odaklanır, mantıklı argümanlar sunar veya talep edilen şeyi daha büyük faydaya bağlayarak hareket eder.
- 2. İddialı Strateji:** Bu strateji, ısrar (bir talebi yerine getirmek için hedeften tekrar tekrar istekte bulunma), baskı (hedefi zorlamak için talepler, tehditler veya kalıcı hatırlatıcılar kullanma) ve yukarıya başvurma taktiğinden (daha yüksek yetkili

birinden yardım istemek) oluşmaktadır. Yönetici, bu stratejiyi uygularken hedefi etkilemek için bir tür zorlama yoluna gitmektedir.

- 3. İlişkiye Dayalı Strateji:** Hediye vermeyi (hedefe hediyeler sunmak), enformel görüşmeyi (talepte bulunmak için hedefi çalışma dışı bir ortama davet etme), kişisel çekiciliği (kişisel bir iyilik olarak hedeften bir isteği yerine getirmesini istemek), sosyalleşmeyi (talep edilen şeyden bağımsız fakat hedefi ilgilendiren bir konuda istekte bulunmadan önce konuşulması) ve değiş tokuşu (yardım karşılığında hedefe bir şey teklif etmek) içermektedir. Bu strateji ile yönetici, hedefi etkilemek için genellikle olumlu bir sosyal ilişkiyi kullanmayı dener veya bir ilişki kurmak için girişimde bulunur.

Özetle; kültürel değerlerin, sosyal inançlar ve etkileme stratejileri arasındaki ilişkinin doğası açısından ortaya koyduğu zengin ve karmaşık resim, bireyin etkileme davranışının doğasına da atıfta bulunması açısından önemli görülmektedir (Fu et. al. 2004, 302). Bu anlamda liderin de etkileme davranışını ortaya koyarken bunlar gibi birçok bağlamsal girdiyle hareket ettiğini bilmek algılanan etkililiği ve etkili liderliği kavramak açısından önemlidir.

2.2. TEMEL LİDERLİK KURAMLARININ ETKİLİLİK BOYUTUNA İLİŞKİN ÖNGÖRÜLERİ

Etkili liderlikle ilgili kavramsallaştırmaların ele alındığı ilk kısmın ardından, temel liderlik kuramlarının liderliğin etkililik boyutuna ve etkili liderliğe ilişkin öngörülerine yer verilmesi uygun görülmektedir.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımında Etkili Liderlik

Temel liderlik kuramlarından biri olan özellikler kuramında, etkili liderlerin ayırt edici kişisel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımın temelinde, büyük liderlerin, onları doğal lider olmaya yatkın hale getiren belirli özelliklerle doğdukları fikri yatmaktadır (Fry and Kriger 2009, 7). Genel olarak araştırmalar, belirli özelliklere sahip olmanın tek başına liderlik başarısını garanti etmediğini gösterse de, etkili liderlerin belirli temel özellikleri açısından diğerlerinden farklı olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur. Bunlardan daha ön planda olanları; dürtü (başarma motivasyonu, hırs, enerji, azim ve girişim), liderlik motivasyonu, dürüstlük ve

doğruluk, özgüven, bilişsel yetenek ve iş bilgisi olarak sıralanırken karizma, yaratıcılık ve esneklik gibi özellikler de ek özellikler olarak belirtilmiştir (Kirkpatrick and Locke 1991, 48).

Özellikler kuramında ele alınan ve etkili liderler arasında önemli bir güdü olarak görülen başarı güdüsü, başarılı girişimciler arasında daha da önemlidir. Liderler, işleri ve kariyerleri konusunda çok hırslıdırlar ve ilerleme arzusuna sahip kişilerdir. Gelişim yolunda azimlerini ve kararlılıklarını göstererek aktif olarak adımlar atarlar. Bu anlamda etkili liderler, lider olmayanlardan daha hırslı özelliklere sahiptir. Böyle bir yüksek başarı hedefini sürdürmek ve ilerleme kaydetmek içinse liderlerin yüksek enerjili olmaları beklenir. Liderler için önemli olan bir diğer özellik ise dayanıklılıktır. Bu bakımdan liderler, engelleri aşmada lider olmayanlardan daha etkili görülmektedir. Dolayısıyla onlardan faaliyetlerini durmaksızın sürdürmeleri ve programlarını takip etmeleri beklenir. Bu bağlamda etkili liderlerin kendilerini ve başkalarını sürekli olarak hedefe doğru zorlamaya devam etmeleri önemlidir. Etkili liderler için diğer önemli özellik ise girişimci yapılarıdır. Bu liderler proaktif oldukları için, sadece olaylara tepki vermek veya bir şeylerin olmasını beklemek yerine, seçimler yapar ve değişime yol açan eylemlerde bulunurlar. Bu noktada yüksek düzeyli bir inisiyatif ortaya koymaktadırlar. Etkili liderler yalnızca dürtü ve hırsla dolu olmamalı, başkalarına liderlik etmeyi de istemelidirler. Bu anlamda ihtiyaç duydukları önemli bir nitelik de liderlik motivasyonudur. Liderlik motivasyonu, başkalarını etkileme ve yönetme arzusunu içermekte ve genellikle güç ihtiyacı ile eşit görülmektedir. Söz konusu motivasyonu yüksek insanlar, diğer insanları etkilemek, bir tartışmayı kazanmak veya daha büyük bir otorite olmak üzerine yoğunlaşırlar. Burada etkili liderler, kendi güçlerini artırmak için gücü başkalarına dağıtma yoluna da gidebilirler. Diğer bir deyişle etkili liderler, “gücü” uğrunda rekabet edilen bir şey olarak değil, kendi güçlerinden ödün vermeden yaratılıp takipçilerine dağıtılabilen bir şey olarak görürler. Bu bağlamda liderin etkililiği, arkasında iki tür güç motifi ile kendisini göstermektedir. Bunlardan ilki “kişiselleştirilmiş güç” motifi olup burada lider gücü kendi içerisinde bir amaç olarak aramaktadır. Bu bireyler öz kontrolü düşük olup, genellikle dürtüsel hareket ederek kişisel prestij sembollerini toplamaya odaklanırlar. Buna karşılık ikinci güç motifi olan “sosyalleştirilmiş güç” güdüsünde ise güç, arzu edilen hedeflere veya bir vizyona ulaşmak için bir araç olarak kullanılır (Kirkpatrick and Locke 1991, 49-53).

Özellikler kuramında etkili liderler için belirtilen önemli özelliklerden biri de dürüstlük ve doğruluk olmuştur. Buna göre, dürüstlük ve doğruluk tüm bireyler için bir erdemdir, ancak liderler söz konusu olduğunda bu niteliklerin olmaması liderliğin zayıflamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla etkili liderler, mükemmel itibarları ve yüksek düzeyde dürüstlükleri ile güvenilir olarak kabul edilirler. Liderlik için vazgeçilmez olarak görülen bir diğer özellik de özgüvendir ve bir liderin özgüvene ihtiyaç duymasının birçok nedeni vardır. Liderliğin zor bir iş olmasının arka planında, çok fazla bilgi toplamayı/işlemeyi, sürekli bir dizi problem çözümü ve karar alınmasını gerektirmesi yatmaktadır. Bu özellikler dahilinde kendine güvenen liderler, iddialı ve kararlı olurlar ve bu karara başkalarının güvenmelerini sağlarlar. Nitekim bu da kararın etkili bir şekilde uygulanması için çok önemlidir. Buradaki özgüven, etkili liderlerin soğukkanlı kalmasına da yardımcı olmaktadır. Özellikler yaklaşımında liderin bilişsel yeteneği de ön plana çıkan nitelikleri arasındadır. Bu yeteneğe sahip liderler muazzam miktarda bilgiyi toplamalı, bütünleştirmeli ve yorumlamalıdır. Etkili liderler, etkisiz yöneticilere göre hem tımdengelim hem de tümevarımsal olarak akıl yürütme konusunda daha fazla yetenek sergilerler. Özellikler yaklaşımında liderin etkililiğine dair son öne sürülen nokta ise sahip olunan iş bilgisidir. Buna göre etkili liderler şirket, endüstri ve teknik konular hakkında yüksek düzeyde bilgiye sahip olarak görülür (Kirkpatrick and Locke 1991, 53-55). Özetle etkili liderlikle ilgili önemli sayılabilecek farklı özelliklerin olabileceği, ancak tartışılan bu altı özelliğin temel özellikler olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda etkili kabul edilen liderler, kararları hızlı bir şekilde verebilmeli ve sorunları çözebilmeli, değişimi başlatabilmeli ve teşvik edebilmelidir (Kirkpatrick and Locke 1991, 56). Nitekim liderin etkili olmasını meşrulaştıran adımlar olarak ele alınan bu eylemler, dikkati, davranışsal liderlik yaklaşımının etkili liderlik öngörülerine yöneltmektedir.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımda Etkili Liderlik

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin ve yöneticilerin, iş yerinde gerçekte ne yaptıklarını ve davranışın yönetsel etkililikle nasıl bir ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır (Yukl 1989, 257). Liderlikle ilgili bu araştırmalar, durum veya bağlamın liderlikteki rolünü kabul etme yönünde bir adım olarak görülmektedir. Özelliklerden farklı olarak davranış, potansiyel olarak sadece liderlerin

eğilimlerinden değil, aynı zamanda onların karşılaştığı durumlardan da etkilenmektedir. Nitekim bu bağlam içerisinde ekiplerin de etkili olup olmadığı önemli bir belirleyici haline gelmektedir. Buna göre etkili ekiplerle karşılaşan liderlerin daha düşünceli ve destekleyici davrandıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle lider davranışı, ast davranışının bir sonucu olduğu kadar bunun bir nedeni de olabilmektedir (Vroom and Jago 2007, 19). Nitekim; davranışsal liderlik kuramı temelinde, bireysel etkililik için ipuçları olarak belirli liderlik tarzlarını tanımlamaya çalışmıştır ve konuyla ilgili ele alınan çalışmalar, etkili olarak algılanan liderlik tarzının yönetilecek grubun beklentilerini karşılayan bir tarz olacağını göstermiştir (Johns and Moser 1989, 121).

Liderliğe davranış yönlü yaklaşım, etkili bir liderin kişisel özelliklerini belirlemek yerine, liderlerin örgütsel etkinlik üretmek için duruma uygun davranışları benimsemeleri gerektiğini savunmaktadır. Buna göre davranışlar, özelliklerden daha kolay öğrenildiğinden, bu davranışları benimseyen liderlerin daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Davranışsal yaklaşımlar genellikle “insan odaklı davranışlar” ve “görev odaklı davranışlar” olmak üzere iki temel lider davranışı ortaya koymuş ve bunların, liderlerin izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşıladığı genel davranışsal yönelimler olduğunu öne sürmüştür (Fry and Kriger 2009, 7, 9).

Davranışsal liderlik kuramı, etkili liderler tarafından kullanılan ayırt edici liderlik tarzlarını, iş görme şekilleriyle açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre, kuramdaki insan odaklı lider davranışları, lider ile izleyen arasında karşılıklı güven, duyarlılık ve yakınlığı teşvik edecek şekilde kendini gösterir ve burada lider çalışanları ile etkileşime geçmeye özen gösterir. Görev odaklı davranışların hakim olduğu liderlik davranışında ise yakın denetim, ödül, zorlama ve bürokratik bir yapı ile işin tamamlanması ön planda tutulur. Lider davranışının bu yönünün amacı ürünü üretmek ve karı artırmaktır (Goff 2003, 4-5).

Görev odaklı lider davranışında astların çok çalışması, üretkenliği ve dakikliği ön planda olup, astlarla iyi ilişkiler göz ardı edilmektedir. Buna karşılık, insan odaklı liderlik davranışında astlarla iyi ilişkilere öncelik vermek ve çalışanlarını yakından izlemek yerine lider astlarını motive etme eğilimindedir. Bu tarzda lider, astlarının duygularına çok duyarlıdır ve duygusal tarafı ön plana geçer. Burada lider, astlarına zarar vermemek için elinden geleni yapar. Astlara yönelik söz konusu iki tür lider davranışının tanımı şu şekilde detaylandırılmıştır (Verawati and Hartono 2020, 19):

Yüksek Görev-Yüksek İlişki: Liderin yüksek bir ilişki ve yüksek görev yönelimine sahip olduğu anlamına gelir.

Yüksek Görev-Düşük İlişki: Liderin yüksek bir görev yönelimine ve bunun yanı sıra astlarıyla düşük bir ilişki düzeyine sahip olduğu anlamına gelir.

Düşük Görev-Yüksek İlişki: Lider daha çok astlarıyla olan ilişkilerle ilgilenir ve görevi belirli düzeyde görmezden gelir.

Düşük Görev-Düşük İlişki: Hem görev odaklılığı hem de astlarla ilişkileri zayıf olan liderleri ifade eder.

Davranışsal kuramın odaklandığı bu temel lider davranışlarının yanı sıra kuramda işaret edilen bir diğer önemli nokta ise davranışın özel biçiminin bağlamdan bağlama değişmesiyle ilgilidir. Bu anlamda tüm davranışların liderliğin etkililiği ile ilgili olduğunu savunan Yukl (1989, 258), bu davranışların göreceli öneminin durumlara göre de değişeceğini belirtmiştir. Bu lider davranışları içerisinde; astların katılımı, güçlendirilmesi, yetki devri, memnuniyeti ve performansı artıran şarta bağlı ödüller, rolleri ve hedefleri açıkça ortaya koymak, etkili planlama, problem çözme ile izleme ve ağ oluşturma davranışlarının yönetsel etkililik ile ilişkisine dikkat çekilmiştir (Yukl 1989, 259-260). Öte yandan davranışlarla ilgili elde edilen bu önemli etkili lider davranışı dizilerinin yanı sıra bağlamsal ilişkiler de liderlik kuramının önemli bir gündemini oluşturmaya başlamıştır. Bu nedenle liderlik yaklaşımlarının evrimi bir sonraki nokta olan durumsal liderlik anlayışlarına taşınarak yeni bir döneme girilmiştir.

2.2.3. Durumsal Yaklaşımda Etkili Liderlik

Liderlikte özellikler yaklaşımı, etkili liderliğin kişiliğe dayalı olarak doğuştan geldiğini ima etme eğilimindeyken, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar daha çok liderlik yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanmıştır (Higgs 2003, 275). Nitekim Stogdill, hiçbir özelliğin evrensel olarak etkili liderlikle ilişkilendirilmediğini ve durumsal faktörlerin de etkili olduğunu gösteren araştırmaların önemine dikkat çekmiştir. Buna göre örneğin, askeri liderlerin iş dünyasının liderleriyle aynı özelliklere sahip olmadığı ifade edilmiştir (Kirkpatrick and Locke 1991, 48). Bu noktadan hareketle son olarak, temel liderlik kuramlarının önemli bir tarafını temsil eden durumsal liderlik yaklaşımlarının etkililik konusuyla ilgili öngörülerini ele almak önem taşımaktadır.

Liderlikte durumsallık yaklaşımının ortaya çıkışı diğer kuramsal yaklaşımların eksiklerini tamamlamak amacıyla olmuştur. Özellikler yaklaşımının ardından ortaya atılan davranışsal yaklaşımlar da liderlik alanına farklı perspektifler kazandırmasının yanı sıra ilerleyen süreçte yetersiz kalmaya başlamıştır. Ayrıca davranışsal yaklaşımda da, liderlik davranışının kavramsallaştırılması ve ölçülmesindeki zorlukların ilerlemeyi engellediği belirtilmiştir (Yukl 1989, 258). Farklı durumlarda etkili olan kişi ve davranış türlerine yönelik araştırmalara rehberlik eden durumsallık kuramları; Amaç-Yol Kuramı (Evans 1970; House 1971; House and Mitchell 1974), Durumsal Liderlik Kuramı (Hersey and Blanchard 1969; 1988), Lider İkame Kuramı (Kerr and Jermier 1978), Normatif Karar Kuramı (Vroom and Yetton 1973), Fiedler'in Durumsallık Modeli (1967;1978), Lider-Üye Etkileşim Kuramı (Dansereau et. al.1975; Graen and Cashman,1975), Bilişsel Kaynaklar Kuramı (Fiedler 1986; Fiedler and Garcia 1987) ve Çoklu Bağlantı Modeli (Yukl 1981; 1989) başlıkları altında incelenmiştir (Vroom and Jago 2007, 20; Yukl 1989, 263-268).

Sözü edilen durumsallık kuramları, bir değişkenin liderlik üzerindeki etkilerinin diğer değişkenlere bağlı olduğu varsayımını araştırma konusu etmesi açısından önemli görülmektedir. Böylelikle liderliğin her durumda farklı olabileceği olasılığının kapısını açan önemli bir fikir ortaya atılmıştır. Nitekim bu fikirle birlikte, etkililiğin karmaşıklığını ve durumsal özgünlüğünü ön plana alan daha gerçekçi bir liderlik görüşü ortaya çıkmıştır. Bu görüş içerisinde, herhangi bir kuramın diğerinden az/çok geçerli veya yararlı olduğunu varsaymak gerçek dışı bir yaklaşım olarak nitelenmiştir. Buna göre, durumsallık kuramları liderin etkililiğini tanımlarken liderlik etmenin birçok uygun yolu olabileceğini öne sürmüştür. Yaklaşımda ayrıca, optimum başarı için astların özellikleri ile birlikte hem liderlik tarzı hem de durumsal faktörlerin değerlendirilebileceği savunulmuştur (Horner 1997, 271-272). Bu bağlamda, durumsal liderlik yaklaşımının ortaya koyduğu ve birçok araştırmayla da doğrulanan en önemli bulgu, tek bir liderlik tarzının evrensel olarak etkili olmayacağı şeklinde sunulmuştur (Greenwood 1996, 11).

Durumsallık kuramı temel olarak, etkili liderliğin, bir liderin nitelikleri, liderlik tarzı ve belirli bir durumun gerektirdiği uyum arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya çıktığını anlatmaktadır. Bu açıdan kuram, liderlerin durumsal koşullara dayalı olarak en iyi eylem planını seçmesini önermektedir. Burada farklı liderlik tarzları için farklı karar verme türlerinin daha uygun olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, liderin bir

grubun en bilgili ve deneyimli üyesi olmasının beklendiği bir durumda, otoriter bir liderlik tarzı en uygun olabileceken, grup üyelerinin yetenekli uzmanlar olduğu ve bu şekilde muamele görmeyi beklediği diğer durumlarda, demokratik bir liderlik davranışı daha etkili olabilecektir (Amanchukwu et. al. 2015, 8).

Örgütsel alanda durumların liderlikteki rolü hakkında önemli sonuçlara işaret eden durumsallık yaklaşımı, etkili liderliğe dair de kendine özgü bazı öngörülerde bulunmuştur. Buna göre durumsal değişkenler liderlik sürecinde önemli bazı roller oynamaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel etkililiğin (genellikle liderliğin bir göstergesi olarak) liderin kontrolünde olmayan durumsal değişkenlerden etkilenmesidir. Bunlara örnek olarak; koyulan hedefler, rakiplerin davranışları, yasal düzenlemeler, yeni teknolojiler, faiz oranları ve döviz dalgalanmaları gösterilebilecektir. Durumsal değişkenlerin bir diğer önemli etkisinin gözlendiği alan ise liderin davranış şekillerinin nasıl olacağıyla ilgilidir. Bu anlamda liderler de dahil olmak üzere tüm insanlar, çevrelerinden ve onları belirli davranış türlerine yatkın hale getiren mevcut koşullardan etkilenirler. Durumsal değişkenlerin liderlik sürecindeki bir diğer önemli etkisi ise lider davranışlarının sonuçlarını da şekillendirmesi hususudur. Buna göre, bir durumda etkili olan liderlik tarzı, farklı bir durumda tamamen etkisiz olabilecektir. Dolayısıyla normatif kuramların da durumsal niteleyiciler gerektirdiği ve söz konusu davranışların da, farklı durumların taleplerine uyacak şekilde ayarlanması önerilmektedir (Vroom and Jago 2007, 22-23).

Özetle, bütünsel olarak durumsallık yaklaşımlarında etkili liderlik, görevlerin, astların ve örgütün özelliklerinin farkına varmak için uygun teşhis becerilerini geliştirmeyi ve ardından istenen etkililik çıktılarının elde edilmesi amacıyla liderlik davranışında esnekliği gerektirmektedir (Fry and Kriger 2009, 9). Genel olarak bakıldığında, ilk olarak 1969'da tanıtılan durumsal liderlik modeli, liderlik etmenin tek bir yolu olmadığını ve liderlerin etkili olabilmeleri için duruma uyum sağlamaları ve liderlik tarzlarını görev odaklı veya ilişki odaklı liderlik davranışları arasında dönüştürmeleri gerektiğini kuramsallaştırmıştır (Khan et. al. 2016, 2). Bu bağlamda kısmen açık sistem düşüncesinin sonucu ve diğer yönetim yaklaşımlarının evrensellik varsayımına ilişkin eleştirisi olan durumsal yaklaşım, en etkili yönetim kavramının veya tekniğinin koşullara bağlı olduğunu iddia etmesi açısından önem taşımaktadır. Kuram, Fiedler'in modelinde (1967) de ifade edildiği şekliyle çevresel değişkenler, liderlik tarzı ve etkililik arasında koşullu bir ilişki olduğunu göstermiştir (Luthans and Stewart 1977, 182-183).

Yönetim bilimine insani perspektiften sunduğu katkılar dolayısıyla liderlik kuramları arasında önemli bir yeri olan durumsallık yaklaşımına bazı eleştiriler de yapılmıştır. Söz konusu eleştirilerin çoğu iki ana noktada özetlenebilmektedir. Bunlardan ilki durumsal liderlik kuramlarındaki kavramların net olmaması üzerinedir. Bu açıdan bakıldığında, açıkça tanımlanmış kavramlar olmadan değişkenler arasındaki ilişkilerin ampirik araştırmalarla ortaya konması mümkün olmamaktadır. Kurama ilişkin ikinci önemli eleştiri noktası ise kavramlar arasındaki ilişkilerin yeterince belirtilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır (Tosi and Slocum 1984, 10). Öte yandan yöneltilen bu önemli eleştirilerin yanı sıra kuram, değişim hızı ve buna bağlı karmaşıklık derecesinin hızlanmaya devam etmesi açısından, çevresel değişkenlerin etkisinin etkili yönetim için giderek daha önemli hale geleceği (Luthans and Stewart 1977, 194) öngörüsü ile hala alandaki önemli yerini korumaktadır.

2.3. LİDERLİĞE İLİŞKİN ÜÇ ALAN YAKLAŞIMININ ETKİLİLİK BOYUTUNA İLİŞKİN ÖNGÖRÜLERİ

Liderlik konusuyla ilgili temel kuramsal yapıların etkililik ve etkili liderlikle ilgili öngörülerinin ele alındığı önceki kısmın ardından, bu kısımda örgütsel alanda dikkati çeken Liderliğe Üç Alan Yaklaşımı'nın etkililik boyutuna ve etkili liderliğe ilişkin öngörülerine yer verilmektedir. Graen ve Uhl-Bien (1995, 223) tarafından incelenen liderlik alanlarının; lider, takipçi ve ilişkiyi ön plana çıkaran bakış açıları etkili liderlik perspektifinden incelenmektedir.

2.3.1. Lider Temelli Bakış Açısı

Lider temelli etki alanında ilk odaklanılan nokta liderin kendisi olmaktadır. Burada kritik olan konu, istenilen sonuçları teşvik etmek için kişisel özelliklerin ve lider davranışının uygun karışımının ne olduğudur. Bu bakış açısına dayalı olan çalışmalar; lider özellikleri, lider davranışları, kişilik değişkenleri, lider tutumları, lider algıları, lider gücü ve etkisi vb. gibi lider niteliklerine odaklanan ölçütleri içermektedir. Lider temelli alanda, lider odaklı değişkenlerin sonuçları etkilemek için durumsal faktörlerle nasıl etkileşime girdiği incelenebilmektedir (Graen and Uhl-Bien 1995, 223).

Liderliğe İlişkin Üç Alan Yaklaşımı'nın bakış açısında liderlik; vizyon oluşturmak ve iletmek; ilham verici ve gurur verici olmak davranışları ile tanımlanmaktadır. Buna göre örgüt için birleşme noktası olarak lider, ortak misyon/değerler anlayışıyla bütünsel bir değişimin başlatıcısı olabilmektedir. Öte yandan lidere büyük ölçüde bağımlılık söz konusu olduğundan, lider değişime uğrarsa veya duruma uygun olmayan bir vizyon izliyorsa sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tarz bakış açısının en uygun olduğu zaman; temel değişim süreçlerinin yaşandığı, karizmatik liderin mevcut olduğu ve izleyenlerin daha homojen bir yapıda olduğu zamanlardır. Liderin konum gücünün yüksek olduğu ve üyeler tarafından büyük ölçüde kabul gördüğü durumlarda, en etkili olabilecek anlayış lider temelli bakış açısı olarak görülmektedir (Graen and Uhl-Bien 1995, 224).

2.3.2. İlişki Temelli Bakış Açısı

İlişki temelli yaklaşımda, lider ve izleyen arasındaki ikili ilişkiye odaklanılmaktadır. Bu durumda ilgilenilen kritik soru 'İstenen sonuçları sağlamak için uygun ilişkisel özelliklerin karışımı nasıl olmalıdır?' şeklinde özetlenmektedir. Bu alandaki araştırma; ikili ilişkilerin özelliklerini belirlemeye (örneğin, güven, saygı, karşılıklı yükümlülük), liderler ve izleyenler arasındaki karşılıklı etkiyi değerlendirmeye, ikili ilişkilerin menfaat değişkenleri ile nasıl ilişkili olduğunu incelemeye ve etkili liderlik ilişkilerinin nasıl geliştirilebileceğini, sürdürülebileceğini ve liderlik yapılarının bütünlüğünü nasıl sağlayacağını ortaya koymaya çalışmaktadır (Graen and Uhl-Bien 1995, 223).

Bu bakış açısında liderlik, taraflar arasında etki yaratan güven, saygı ve karşılıklı yükümlülükle tanımlanmaktadır. Burada izleyenlerle güçlü ilişkiler kurmak karşılıklı öğrenme ve uzlaşımlar liderliğin temelini oluşturmaktadır. İlişki temelli bakış açısı sayesinde, astların farklı ihtiyaçlarının karşılanması mümkün hale gelmekte ve farklı insanlardan üstün nitelikli işler ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan liderler ve üyeler arasındaki ilişkiye dayandığı için zaman alıcıdır. Bu bakış açısı, sürekli gelişen bir ekip çalışması olduğunda ve izleyenler arasında önemli bir çeşitliliğin ve ağın olduğu istikrarlı koşullarda en uygun tercih olacaktır. Bu bakımdan liderin iki aşırı uç arasında kaldığı durumlarda en etkili anlayışın bu olduğu ileri sürülmektedir (Graen and Uhl-Bien 1995, 224).

2.3.3. İzleyen Temelli Bakış Açısı

İzleyen temelli bakış açısının benimsenmesi, öncelikle, izleyenlerin sorunlarına odaklanan hipotezler ve analizler üretilmesine zemin hazırlamıştır. Bu anlayışta, ilgilenilen kritik soru ‘İstenen sonuçları teşvik etmek için izleyenlerin özellikleri ve davranışları nasıl olmalıdır?’ sorusudur. Lider temelli alan gibi, bu yaklaşım tarafından ortaya atılan sorularda da; özellikler, davranışlar, tutumlar, algılar, beklentiler gibi öncüllerin, belirli liderlik tarzları ve tekniklerinin türünü ve etkisini nasıl etkilediğine odaklanılmaktadır. Buradaki tek fark ise başta sözü edilen özellikler, davranışlar, tutumlar, algılar ve beklentilerin izleyenlere ait olmasıdır. Dolayısıyla liderliğe dair bu yönlü araştırmalar, izleyeni temel alması ve bunun liderlik çıktılarıyla ilişkisine dair bulgular ortaya koyması açısından önemli görülmektedir (Graen and Uhl-Bien 1995, 223).

İzleyen temelli bakış açısında liderlik, bireyin kendi performansını yönetme yeteneği ve motivasyonunu ön plana almaktadır. Liderliği oluşturan temel davranışlar; güçlendirmek, koçluk yapmak, kolaylaştırmak ve kontrolü bırakmak olarak ifade edilmektedir. Bu bakış açısının en avantajlı yanı izleyenlerin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanması ve süreç içerisinde liderleri diğer sorumluluklarını gerçekleştirmek için özgür bırakmasıdır. Öte yandan izleyenlerin inisiyatifine ve yeteneğine son derece bağımlı bir anlayış olması da bir dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. İzleyen temelli liderlik anlayışı, son derece yetenekli ve göreve bağlı izleyenlerin söz konusu olduğu zamanlarda en uygun faydayı sunar. Bu bağlamda, yapılandırılmamış görevlerin hakim olduğu, liderin konum gücünün zayıf olduğu ve üyelerin lideri kabul etmediği durumlarda en etkili liderlik anlayışı olarak kabul edilmektedir (Graen and Uhl-Bien 1995, 224).

Liderliğe İlişkin Üç Alan Yaklaşımı genel olarak değerlendirildiğinde, bu alanların her birinin diğerleriyle birlikte düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir. Böyle bir bütünsel yaklaşım da ‘lider, izleyen ve ilişki özellikleri’nin, liderliğin çıktılarını etkilemek için birbirleriyle nasıl etkileşime girdiği konusunu çevreleyen yepyeni bir dizi soruyu gündeme getirmektedir. Bu düzeydeki bir analiz ise, liderlik sürecinin daha eksiksiz bir resmini elde etmek için değişkenlerin bütünsel ve etkileşimli sonuçlarını ortaya koyması açısından önemlidir. Bu aşamada odaklanması gereken bir diğer soru da; lider, takipçi ve aralarındaki ilişkinin değişen yönleri içinde, liderliğin etkililiğini artırmak için bu alanların nasıl etki altına alınabileceği sorusu

olmaktadır (Graen and Uhl-Bien 1995, 223). Bu sorunun cevaplanabilmesi için ise, liderlik araştırmalarının tüm bu alanlara da bütünsel olarak odaklanması gerekmektedir. Böylelikle söz konusu sınıflandırmayı kullanarak kuramlar arasında daha iyi entegrasyon ve daha geniş liderlik perspektiflerinin ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Graen and Uhl-Bien 1995, 225).

2.4. FARKLI LİDERLİK TARZLARINDA ETKİLİLİK KRİTERLERİ

Örgütsel alanda liderlik, belirli temel alt başlıklar halinde incelenmiş olmakla birlikte, konuyla ilgili liderin etkililik kriterlerine dair farklı birçok yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Buna göre etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, otantik, etik, hizmetkar ve spiritüel liderlik gibi tarzların da kendi içerisinde etkili liderlik tanımlamalarının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu aşamada kısaca bu liderlik tarzlarına ilişkin etkililik kriterlerine değinmek yerinde görünmektedir.

Etkileşimci Liderlik Tarzı: Etkileşimci liderlik, çalışanların ve örgütlerin daha geleneksel görüşlere sahip olduğu durumlarda liderin, izleyenlerine karşı görevlerini tamamlamaları için kullandığı pozisyon gücü ile açıklanmaktadır (Horner 1997, 274). Burada liderler, çalışan performansını etkilemek için örgütsel ödül ve cezalara güvenirlir (Nanjundeswaraswamy and Swamy 2014, 58). Bu tarz liderlikte etkililik kriterlerinden biri liderin güçlü duruşu haline gelmektedir. Koşullu ödüle dayalı etkileşimci liderlik, liderin izleyenleriyle açık değiş tokuşlar kurmasına odaklanır ve bu liderliğin izleyenlerin müzakere edilen performans düzeyine ulaşmasıyla sonuçlanacağı varsayılır. Bu bağlamda, hem lider hem de izleyenler, müzakere edilen performans seviyesine ulaşmak için izleyenlerin ne alacağı (ödüller) konusunda bir anlaşmaya varırlar. Söz konusu ödüller ise daha ilerleyen evrede, anlaşmanın tatmin edici bir şekilde tamamlanmasına bağlı olarak sağlanmaktadır. Bu tarz yönetim anlayışında lider ve ast değiş tokuşu karşılıklı olarak ödüllendirici bulduğu sürece ilişkinin devam etmesi muhtemeldir ve beklenen performansa ulaşılacağı düşünülür. Etkileşimci liderler ayrıca, dönüşümcü liderlerin sahip olduğu farklı bir düşünce tarzı (yaratıcı ve yeni gözlemlerle ortaya çıkan) yerine yakınsak (tek, en iyi cevaba ulaşma) bir düşünme tarzı sergileme eğilimindedirler. Bu liderlik davranışını benimseyen liderler, izleyenlerin memnuniyetini ve performansını olumlu yönde etkileyebilirler (Lee and Wei 2008, 243). Bu bağlamda etkileşimci liderliğin etkililiği de sözü edilen tüm bu özelliklerin bir yansıması olarak şekillenmektedir.

Etkileşimci liderlik genel olarak görev odaklı liderliği desteklemek için yararlı bir model olarak görülmekle birlikte, bu tarz liderliğin daha uzun vadeli sonuçlar geliştirmede veya hedeflerin önceden belirlenmediği durumlarda etkili olamayacağı da iddia edilmektedir. Bu anlamda etkileşimci liderlik, belirli bağlamlarda veya ortamlarda üstlenilen, becerilere ve davranışlara dayalı belirli amaçları sağlamak için etkili olabilecektir (Brymer and Gray 2006, 16).

Dönüşümcü Liderlik Tarzı: Dönüşümcü liderlik, hem izleyenlerde hem de örgütte önemli değişiklikler meydana getirme yeteneği ile karakterize edilmektedir. Bu tarz liderler genellikle, izleyenlerine grubun veya örgütün iyiliği için kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçen bir anlam/amaç duygusu veren ve arzu edilen bir gelecek vizyonu yaratan kişilerdir. Dönüşümcü liderler, izleyenleri birer lider haline getiren ve onların kaygılarını alt düzey dışsal ihtiyaç ve ödüllerden üst düzey içsel ihtiyaç ve ödüllere taşıyan liderlerdir. Pek çok dönüşümcü liderin ayrıca karizmaya sahip olduğu, izleyenlerinde coşku uyandırma ve onlardan sevgi görme becerisinin olduğu belirtilir (Fry and Kriger 2009, 10). Nitekim dönüşümcü liderin etkililiğinin önemli bir kısmının da, izleyenlerinde yarattığı bu coşku sonucunda ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderlik, liderin etkisinin bir sonucu olarak izleyenlerin beklenen performans düzeylerinin ötesinde performans göstermesini sağlar. İzleyenlerin ortaya koyduğu bu ekstra çaba düzeyleri; lidere bağlılıkları, içsel çalışma motivasyonları, gelişim seviyeleri veya onları standart sınırların ötesine geçmeye iten amaç veya misyon duygularına bağlı olabilmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderler, izleyenlerin ortak değerleri kadar kişisel çıkarlarına da hitap ederek, takipçilerinin toplu olarak performansı en üst düzeye çıkarmalarını sağlayabilmektedir. Bu tarz liderliğin, performans ve memnuniyet ile doğrudan ve pozitif bir ilişkisi olduğunun gösterilmesi de lider etkililiği açısından önemli görülmektedir (Lee and Wei 2008, 243). Dönüşümcü liderlerin; üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını sağlayarak izleyenleri motive etmesi, değişimi başlatan ve bununla baş edebilir olması, kişisel olarak gelişirken aynı zamanda takipçilerinin ve örgütlerinin de gelişmesine yardımcı olması ve farklı kişilerle güçlü ilişkiler geliştirmesi (Horner 1997, 274) gibi nitelikleri lider etkililiği açısından diğer önemli yanlarını oluşturmaktadır.

Karizmatik Liderlik Tarzı: Liderliğin etkililiğinin şekillendiricilerinden biri de karizma olarak ifade edilmiştir (Waldman et. al. 1988, 4). Buna göre etkili liderlik, izleyenlerin çabasını ve grubun etkinliğini şekillendirmek amacıyla yapılan

işlemlerin veya değiş tokuşların ötesine geçen bir davranışı simgelemektedir. Bu bakımdan izleyen hedeflerinin ve gerekli ödüllerin tanımlanması davranışları (etkileşimci liderlik), etkili liderlik için bir temel olarak görülmekle birlikte, maksimum çaba ve performans için yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla bu yüksek düzeyli çıktılara ulaşmak için güven ve ilham veren ek bir liderlik anlayışına ihtiyaç doğmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak ise etkili liderin karizması ve karizmatik liderlik anlayışı ile mümkün olmaktadır (Waldman et. al. 1988, 11).

Karizmatik liderler, takipçilerine kendi davranışlarıyla örnek teşkil etmekte ve gerekirse göreve uygun takipçi güdülerini harekete geçirecek şekilde liderlik etmektedirler. Bu tarz liderlerin, özellikle resmi otoritenin ciddi bir krizle başa çıkamadığı ve geleneksel değerlerin ve inançların sorgulandığı durumlarda ortaya çıkma olasılığı daha yüksek görülmüştür (Yukl 1989, 270). Böyle bir atmosferde ortaya çıkması mümkün olan karizmatik liderler, idealize edilmiş bir geleceğin görüntüleri aracılığıyla bir değişim atmosferi yaratabilmekte ve takipçilerini etkilemek için genellikle kişisel risklere maruz kalmaktan da çekinmemektedir (Fry and Kriger 2009, 10). Tüm bu yönleriyle karizmatik liderleri, gerektiğinde risk alabilen ve olağanüstü özellikleriyle çevresindekilere ilham veren etkili liderler olarak görmek mümkündür. Öte yandan karizmanın liderdeki ortaya çıkış düzeyi de etkili liderliğin belirleyicilerinden biri olabilmektedir. Bu anlamda karizması düşük olan liderler, stratejik davranışlardan yoksun oldukları için daha az etkili olarak görülürken; yüksek düzeyli karizmaya sahip liderler de operasyonel yetkinliklere ilişkin davranışlardan yoksun oldukları için daha az etkili görülebilmektedir (Vergauwe et. al. 2018, 110).

Otantik Liderlik Tarzı: Otantiklik kavramı manipülatif olmadan, rol oynamadan hakiki olmak anlamına gelmektedir (Higgs 2003, 278). Otantik liderlik, daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi ve ilişkisel şeffaflığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de olumlu bir etik iklimden yararlanan ve bu iklimi destekleyen, izleyenlerle çalışan ve olumlu kişisel gelişimi destekleyen liderlerdir (Walumbwa et. al. 2008, 94). Pozitif psikolojik sermaye, olumlu ahlaki bakış açısı, lider/takipçi öz farkındalığı ve öz denetimi, izleyenlerin gelişimi, örgütsel bağlam ve performans gibi olgular, otantik liderliğin temel bileşenlerini oluşturur (Avolio and Gardner 2005, 323). Bu bağlamı ve yapısıyla, tüm pozitif liderlik biçimlerinin altında yatan bir "kök yapı" olduğunu öne süren otantik liderlik yaklaşımı, örgütlerde hem liderlerin hem de izleyenlerin öz

farkındalık kazandığı ve açık, şeffaf, güvenilir ve gerçek ilişkiler kurduğu süreçlere olanak sağlamaktadır (Fry and Kriger 2009, 12).

Otantik liderler, zorlamaya ve hatta rasyonel olarak ikna etmeye çalışmaz. Nitekim liderin otantik değerleri, inançları ve davranışları çevresindekilerin gelişimini modellemeye hizmet etmektedir (Luthans and Avolio 2003, 243). Öte yandan otantik liderlik, sözü edilen tüm bu davranış şekilleri itibariyle etkili liderliğe ilişkin bazı atıflarda bulunmakla birlikte bazı belirsizlikleri de içerisinde bulundurmaktadır. Bu açıdan, kuramın etkili liderlerin gerçekte sahip olduğu özelliklerin bir betimlemesi mi, yoksa insanların ulaşmayı ümit edebileceği bir ideal liderlik biçimi mi olduğu belirsizdir (Yukl 2018, 352). Kuramla ilgili bu belirsizliğin yanı sıra, otantik liderliğin örgütsel performans, izleyen ihtiyaçlarının tatmini ve iş yaşamının kalitesinde iyileşme dahil olmak üzere yönetsel etkililiğin çeşitli boyutlarına yol açtığı bulunmuştur. Ayrıca bu tarz liderlerin; takipçilerin devamsızlık, memnuniyetsizlik ve düşmanlık gibi olumsuz tutum ve davranışlarının azalmasına neden olduğu, olumlu grup tutum ve davranışlarını arttırdığı ve bu tarzı uygulayan yöneticilerin izleyenleri tarafından başarılı olarak algılandığı görülmüştür. Bu anlamda otantik liderlik anlayışının; lidere saygı, liderin taleplerine bağlılık, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi, değişim ve krizlerle baş etme gibi etkili liderliğin birçok boyutuna katkıda bulunduğu saptanmıştır (Datta 2015, 70). Ayrıca otantik liderliğin; dönüşümcü, karizmatik, hizmetkar, spiritüel veya diğer olumlu liderlik biçimlerini içerebilecek bir yaklaşım olması (Avolio and Gardner 2005, 329) da, diğer liderlik tarzları için ifade edilen etkililik çıktılarını bu liderlik tarzı için de geçerli kılacaktır.

Etik Liderlik Tarzı: Etik liderlik; liderin ahlaki karakteri, vizyon ve değerlerinin etik meşruiyeti ve ortaya koyduğu seçimlerin ve eylemlerin ahlaki yönleri olmak üzere üç faktöre dayanmaktadır. Bu görüşe göre liderler ve izleyenler, davranışlarının daha büyük topluluklar veya sosyal gruplar tarafından genel kabul görmüş ölçütlere göre değerlendirilmesine razıdırlar (Fry and Kriger 2009, 12). Dönüşümcü, hizmetkar, otantik ve spiritüel liderlik tarzları etik liderlik kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir (Yukl 2018, 347). Belirli farkları olmakla birlikte etik liderlik çatısı altında benzer yönleri de bulunan bu etik liderlik kuramları, dürüstlüğü ve etik davranışın ön planda tutulduğu liderlik yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, ihtiyaçları inkar etmekten veya yüzeysel çözümler getirmekten ziyade, izleyenlerinin, refahını artıracak uyumcul problem çözme

ihtiyacının farkına varmalarını sağlarlar. Bu anlamda etik yaklaşım, diğer çoğu liderlik kuramında örtük olarak bulunan etik kaygıları ön plana çıkararak etkili liderliğe ilişkin önemli bir anlayış ortaya koymaktadır (Yukl 2018, 357-358).

Özetle bu liderlik tarzı, lider-izleyen arasındaki ilişkinin ekonomik değişime bağlı olmaktan çok sosyal bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda, etik lider davranışlarının, astlara, liderleriyle ne ölçüde açık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirebilecekleri konusunda önemli ipuçları sağladığı, duygusal bağlılıkları artırdığı ve böylece lider etkililiğine dair algılarının değişebileceği savunulmaktadır (Hassan et. al. 2013, 140).

Hizmetkar Liderlik Tarzı: Hizmetkar liderlik, başkalarının içsel anlam arayışlarını keşfetmelerine yardımcı olmayı, onların güvenini kazanmayı ve korumayı, hizmet etmeyi kişisel çıkarın üzerinde gören ve etkili dinleme konusunda rol model olmayı felsefe edinmiş bir liderlik tarzıdır. Burada liderler, temel spiritüel değerlere daha uyumlu hale geldikçe ve onları teşvik ettikçe, sadece örgüt üyelerine değil, aynı zamanda daha geniş topluluklara da hizmet ederler. Bu tarz liderliğin çıktıları; süregelen örgütsel iyileşme, hem dış hem de iç topluluklar için değer yaratma, astların olgunlaşmasına ve başarılı olmasına yardımcı olma, astları ilk sıraya koyma ve yüksek düzeyde etik davranış olarak sıralanmaktadır. Bu görüşe göre en etkili liderlik, liderlik rollerinin peşinde olanlar tarafından değil, güçlü bir vizyona sahip olan ve öncelikle başkalarına hizmet etme arzusunda olanlar tarafından sağlanır (Fry and Kriger 2009, 16). Bu doğrultuda, etkili liderliğin birincil bileşeni olarak görülen etki ve buna yönelik geliştirilen çeşitli taktiklerin hizmetkar liderlik tarzıyla uyumlu olduğu da savunulmaktadır. Buna göre, etkileme taktikleri konusunda; ikna, ilham, danışma, takdir etme, kişisel çağrılar, müzakere, koalisyon kurma, meşrulaştırma ve baskı gibi çeşitli kategorilerin olduğu ve bunlardan akılcı ikna, ilham verici çekim ve danışma gibi taktiklerin hizmetkar liderlikle yüksek düzeyli uyumuna dikkat çekilmektedir (Russell and Stone 2002, 150).

Bu tarz liderliğin insanların gelişimine adanmışlığı da etkili lider davranışlarıyla yakından ilgili görülmüş ve açık iletişim, etik davranışlar, iş gücündeki çeşitlilik ve katılımcı güçlendirme gibi olgular da bunun göstergesi olarak kabul edilmiştir (Russell and Stone 2002, 152). Konuyla ilgili olarak Gandolfi ve Stone (2018), etkili liderliği hizmetkar liderlik davranışları üzerinden açıklamaya çalışmışlar ve bazı çıkarımlarda bulunmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre etkili liderliğin; 'yön çizmek, ortak bir vizyon sunmak, sürece meydan okumak, diğerlerini harekete

geçirmek ve duygusal teşvik sağlamak' gibi unsurlarının, hizmetkar liderlik bağlamında değerlendirilmesinin önemine dikkat çekilmektedir (Gandolfi and Stone 2018, 264). Bu bakımdan söz konusu liderliğin, etkili liderlikle etkileşimli doğasına bakıldığında, en öne çıkan etkili tarzlardan biri olduğu savunulmaktadır (Gandolfi and Stone 2018, 266). Öte yandan, küresel düzeyli bir tanımlamaya gidilememesi bu liderlik tarzının etkililiğine ilişkin önemli bir zayıf noktayı oluşturmuştur. Nitekim, bu liderlik tarzının etkililiğiyle ilgili tüm kültürleri kapsayan bir çerçeve çizmenin zor olmasının yanı sıra, hizmetkar liderliğin Afrika'dan, Doğu Asya'dan, Akdeniz'den ve Hindistan'dan gelen kültürel temelleri incelenerek, konu bir kavramsallaştırmaya gidilmesinin de bu açıdan destek sağlayacağı belirtilmiştir (Winston and Ryan 2008, 217).

Spiritüel Liderlik Tarzı: Spiritüel liderlik, kişinin, kendisini ve diğerlerini içsel olarak motive etmek amacıyla gerekli olan değerlere, tutumlara ve davranışlara sahip olmasını ifade eder (Fry 2003, 711). Spiritüel liderliğin altında yatan değerler; güven, bağışlama/kabul, doğruluk, dürüstlük, cesaret, alçakgönüllülük, nezaket, merhamet, sabır, mükemmellik ve mutluluk şeklinde belirtilmektedir. Bu görüşe göre spiritüel liderliğin amacı; birey, ekip ve örgüt seviyelerinde vizyon ve değer uyumunu yaratmak, hem liderlerin hem de izleyenlerin katılımlarıyla spiritüel refahı artırmak ve daha yüksek düzeyde çalışan refahı, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal performansı teşvik etmektir (Fry and Kriger 2009, 15-16). Bu liderlik tarzında vizyon, fedakar bir sevgi ve inanç üzerine kurulu bir içsel motivasyon döngüsü, kişinin spiritüel olarak yaşamını sürdürme duygusunda bir artışı ve nihayetinde; örgütsel bağlılık, verimlilik ve sürekli geliştirme gibi olumlu örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir (Fry 2003, 714).

Yazında spiritüel liderliğin etkililiğine yönelik olarak birçok örgütsel çıktıya sağladığı katkılardan söz edilmektedir. Buna göre spiritüel liderliğin; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel aidiyet ve çalışanı güçlendirme gibi örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır (Nguyen et. al. 2018, 45). Bunlara ek olarak spiritüel lider, örgütlerde çalışanların anlamlı ilişkiler kurma ve özgeci sevgi gibi temel spiritüel ihtiyaçlarını tatmin etmelerine yardımcı olarak; içsel motivasyonlarını, güvenlerini ve örgütsel bağlılıklarını da artırabilmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlikte olduğu gibi, spiritüel liderler de; iş ile izleyenlerin değerleri ve öz benlikleri arasında bir bağ kurarak işe yönelik anlamlılık algısını yükseltebilirler. Böylece spiritüel liderler sayesinde örgüt üyeleri arasında karşılıklı takdir, sevgi ve

güven artar ve işbirliği, birlikte öğrenme ve yüksek performans için üyeler teşvik edilmiş olur (Yukl 2018, 350-351).

2.5. ETKİLİ LİDERLİKLE İLGİLİ DAVRANIŞ TARZLARI

Liderliğin gelişimi geleneksel ve bireyi temel alan bir liderlik kavramsallaştırmasına dayanmaktadır. Temel varsayım, bireysel liderlerin geliştirilmesi yoluyla daha etkili liderliğin ortaya çıktığı şeklindedir. Diğer taraftan, liderlikle ilgili daha çağdaş ve ilişkisel bir liderlik yaklaşımına da işaret etmektedir. Bu yaklaşım ise liderliğin ilişkilere gömülü sosyal kaynakların bir işlevi olduğunu varsaymaktadır (Day 2001, 605). Bu anlamda etkili ve uzun vadeli bir liderlik için, sadece bireysel olarak liderin varlığı yeterli görülmemektedir. Bunun yanı sıra tüm ilgili paydaşları kapsayan ve bireylerin birlikte daha derin ve anlamlı şekillerde iş çıktıları ortaya koydukları süreklilik arz eden bir sosyal sürecin varlığı gerekmektedir (Fry and Kriger 2009, 22). Bu bağlamda; 360 derece geri bildirim, üst düzey yönetici koçluğu, mentorluk, ağ oluşturma gibi uygulamaların tümünün etkili liderliğin gelişimi için faydalı olduğu belirtilmektedir (Day 2001, 606). Nitekim bu süreçler içerisinde etkili liderlerin; öngörü yapma, katılım sağlama, mümkün kılma, sorgulama ve geliştirme gibi beceri ve yetkinliklerin yanı sıra otantiklik, doğruluk, irade, kendine inanç ve öz farkındalık gibi kişisel özellikleri de ön plana çıkmaktadır (Higgs 2003, 278). Dolayısıyla doğru bir sınıflandırma yapabilmek için etkili liderliği hem özellikleri hem de ortaya koyduğu davranışlar açısından değerlendirmenin gerekliliği oluşmaktadır. Etkili liderin, bireysel ve çevresel etmenlerin bir bileşimi olarak ortaya çıkış süreci dikkate alındığında ise yazında bazı etkili liderlik davranışları öne çıkmaktadır. Söz konusu davranışları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

2.5.1. Görev Odaklı Davranış

Görev odaklı davranış, etkileşimci planlamayı, işle ilgili rolleri netleştirmeyi ve performans kalitesini izlemeyi içermektedir (Yukl 1999, 41). Bunları kısa vadeli planlama, sorumlulukların ve performans hedeflerinin netleştirilmesi ve operasyonların/performansın izlenmesi şeklinde belirtmek de mümkündür (Yukl et. al. 2002, 18). Ayrıca ileriki çalışmalarda bu üç liderlik davranışı boyutuna problem çözme de eklenmiştir (Yukl 2012, 68).

Planlama; neyin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına karar vermek anlamına gelir ve gözlemlenmesi zordur. Bu süreç en kolay şekilde, bir yönetici planları uygulamak için harekete geçtiğinde gözlemlenebilir. Bu harekete geçme süreci, genellikle sorumlulukların ve hedeflerin açıklığa kavuşturulmasını içeren bir süreçtir (Yukl et. al. 2002, 18). Ayrıca bu sürecin, etkili liderlik olgusu üzerinde de şekillendirici etkileri bulunmuştur (Kim and Yukl 1995; Morse and Wagner 1978). Etkili liderlik üzerinde önemli katkıları bulunan bir diğer konu ise sorumlulukların netleştirilmesidir. Burada netleştirme, belirli görev hedeflerinin belirlenmesini içerir. Söz konusu hedefler, örgütsel çabayı önemli görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine yönlendirir, işi yapmak için verimli yollar aramayı teşvik eder ve performans için bir kıyaslama sağlayarak değerlendirilmesini kolaylaştırır (Yukl et. al. 2002, 19). Liderlerin sorumlulukları netleştirilmesi davranışları olarak nitelenen bu davranış, yönetsel etkililiği de birçok açıdan şekillendirir (Bauer and Green 1998; Kim and Yukl 1995; Yukl and Van Fleet, 1982). Görev odaklı lider davranışının bir diğer boyutunu ise operasyonların ve performansın izlenmesi oluşturmaktadır. Bu izleme davranışı; işin ilerlemesi, astların bireysel performansı, ürün veya hizmetlerin kalitesi ve proje veya programların başarısı dahil olmak üzere liderin örgütün operasyonları hakkında bilgi toplamasını içermektedir. Bu tarz bir davranış, dikkati performansın ölçülen yönlerine odaklar ve konuyla ilgili tanım veya açıklamaların da daha etkin kullanımını kolaylaştırır (Yukl et. al. 2002, 19). Nitekim bu yönleriyle izleme davranışı, etkili liderlikle de ilgili görülmüştür (Kim and Yukl 1995). Son olarak liderin problem çözme davranışı ise onun; kurallara aykırı, yıkıcı veya güvenli olmayan faaliyetler ve üye davranışlarındaki aksaklıklarla başa çıkmak için kullandığı bir davranıştır. Böyle bir durumda etkili liderler, sorunun nedenini hızlı bir şekilde belirlemeye çalışırlar ve sorunla başa çıkmayı başardığı sürece ekiplerine veya çalışma birimlerine sağlam, kendinden emin bir yönlendirme sağlamış olurlar. Bu aşamada etkili liderler, olası sorunları ve onlardan nasıl kaçınılacağını belirlemek veya olumsuz etkilerini en aza indirmek için inisiyatif alırlar (Yukl 2012, 71). Yazında da sorun çözme davranışının liderlik etkililiği ile ilgili olduğuna dair birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Kim and Yukl 1995; Morgeson 2005; Yukl and Van Fleet 1982; Amabile et. al. 2004). Etkili liderliği şekillendiren diğer önemli liderlik davranışı ise ilişki odaklı lider davranışı olarak gösterilmektedir.

2.5.2. İlişki Odaklı Davranış

İlişki odaklı davranış, destekleyici ve düşünceli olmayı, koçluk/akıl hocalığı desteği vermeyi, karar alma sürecine katılımı ve işbirliğini teşvik etmeyi içermektedir (Yukl 1999, 41). Liderlik anlayışında destekleme, geliştirme, tanıma ve güçlendirme ilişki odaklı davranışların temelini oluşturur. Liderler, üyelerin becerilerini, lider-üye ilişkisini, iş birimi veya örgütle özdeşleşmeyi ve misyona bağlılığı geliştirmek için ilişkilere yönelik davranışları kullanırlar (Yukl 2012, 71).

İlişki odaklı davranışlar arasında destekleme; diğer insanların ihtiyaç ve duygularına önem, kabul ve ilgi göstermek şeklinde tanımlanır (Yukl et. al. 2002, 20). Liderler pozitif bir saygınlık yaratmak, işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak ve insanların stresli durumlarla başa çıkmasına yardımcı olmak için desteği kullanırlar (Yukl 2012, 71). Ayrıca liderin bu destekleyici tavrı, etkili kişilerarası ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye de yardımcı olmaktadır. Destekleme davranışı, ilgili olduğu diğer liderlik davranışlarıyla birleştirildiğinde ise daha etkili sonuçlar verebilmektedir (Yukl et. al. 2002, 20). Bu bağlamda çeşitli çalışmalarda, destekleme davranışı da liderlik etkililiği ile ilgili kavramlardan biri olarak görülmüştür (Kim and Yukl 1995; Yukl and Van Fleet 1982). İlişki odaklı lider davranışlarının ikincisini geliştirme davranışı oluşturmaktadır. Liderler, iş birimi üyelerinin becerilerini ve güvenini artırmak ve kariyer ilerlemelerini kolaylaştırmak için bu davranışı kullanırlar. Bu kapsamda; yararlı kariyer tavsiyeleri sağlamak, insanları ilgili eğitim fırsatları hakkında bilgilendirmek, deneyimleyerek öğrenmeye izin veren görevlendirmeler yapmak, gerektiğinde gelişimsel koçluk sağlamak ve üyelerin becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak ve işte yeni becerileri uygulama fırsatları sağlamak için uygulama oturumları veya simülasyonlar düzenlemek gibi faaliyetler bulunmaktadır (Yukl 2012, 71). Yazında liderin geliştirme yönlü bu faaliyetlerinin de etkili liderlik çıktılarına katkı sağladığı farklı çalışmalarda doğrulanmıştır (Kim and Yukl 1995; Edmondson 2003a). İlişki odaklı liderliğin, geliştirmenin ardından gelen bir diğer önemli davranışı ise tanımadır. Tanıma davranışı etkili performans, önemli başarılar ve örgüte önemli katkılar için başkalarına övgüde bulunmayı ve takdir göstermeyi içermektedir. Tanıma genellikle somut ödüllerle birlikte sağlanır (Yukl et. al. 2002, 21). İlişki odaklı davranışın bu boyutunun da performansa ve dolayısıyla lider etkililiğine dair katkıları olduğu bulunmuştur (Amabile et. al. 2004; Kim and Yukl 1995; Yukl and Kanuk 1979). Etkili liderlik kapsamında ilişki odaklı

davranış tarzının son boyutu da güçlendirmedir. Astlara daha fazla özerklik ve takdir yetkisi vermeyi içermektedir. Bu tür bir davranış, astın kararları daha etkili bir şekilde uygulamasını sağlayabilmektedir. Böyle bir durumda astın görevin nasıl yapılacağı konusunda yöneticiden daha fazla uzmanlığa sahip olması da, özellikle değişen bir duruma hızlı yanıt verilmesi gerektiği durumlarda, karar kalitesini iyileştirebilmektedir (Yukl et. al. 2002, 21-22). Nitekim güçlendirmenin, uygun durumlarda kullanıldığında, etkili liderliğin önemli şekillendiricilerinden biri olabileceği çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır (Amabile et. al. 2004; Coch and French 1948; Edmondson 2003a; Kim and Yukl 1995). Etkili liderliğin temel bileşenlerinden sayılan üçüncü liderlik davranışı ise değişim odaklı lider davranışdır.

2.5.3. Değişim Odaklı Davranış

Değişim odaklı davranış; dış tehditleri ve fırsatları tanımlamayı, yeni olasılıkları öngörmeyi, geleneksel olmayan stratejiler önermeyi ve değişim için politik desteği ifade etmektedir (Yukl 1999, 41). Liderlikte spesifik değişim davranışları; çevresel tarama, değişimi öngörme, yenilikçi düşünciyi teşvik etme ve değişimi uygulamak için kişisel riskler alma şeklinde sıralanmaktadır (Yukl et. al. 2002, 22). Bu davranışları sergileyen liderlerin temel bileşenleri; değişimi savunmak, ilham verici bir vizyon ifade etmek (değişimi öngörme), yeniliği teşvik etmek ve kolektif öğrenmeyi kolaylaştırmak (teşvik etmek) şeklinde özetlenebilecektir. Bunlardan ilk iki davranış, liderin değişimi başlatmasını ve teşvik etmesini vurgularken, ikinci ikili davranış bileşeni, liderin ortaya çıkan değişim süreçlerini kolaylaştırmasına vurgu yapmaktadır (Yukl 2012, 72).

Değişime neden acilen ihtiyaç duyulduğunu açıklamak, değişim yönetimi kuramlarında kilit bir liderlik davranışını oluşturmaktadır. Buna göre, çevresel değişiklikler kademeli olduğunda ve belirgin bir kriz meydana gelmediğinde, insanlar ortaya çıkan tehditleri veya fırsatları fark etmede başarısız olabilirler. Bu noktada liderlerin, benzer iş birimlerinin veya rakiplerin performanslarının nasıl daha iyi olduğunu gösteren bilgileri sağlaması gerekebilir (Yukl 2012, 72). Liderin değişime gerekçe yaratma yönündeki bu davranışı, değişim sürecinin başlangıcını temsil eden ‘değişimi savunma’ davranışına karşılık gelmektedir ve lider etkililiğiyle de ilgili bulunmuştur (Edmondson 2003a). Etkili liderlik kapsamında değişim odaklı

davranışlardan diğeri ise, ilham veren bir vizyonun ortaya koyulmasına karşılık gelen değişimi öngörme ile ilgilidir. Buna göre liderlerin yeni stratejilere ve girişimlere bağlılık oluşturmalarının etkili yollarından biri, iş birimi veya örgüt tarafından nelerin elde edilebileceğine dair net ve çekici bir vizyon ifade etmektir. Burada, söz konusu vizyon takipçilerin değerleri, idealleri ve ihtiyaçları ile ilgili olduğunda ve renkli, duygusal bir dille iletildiğinde daha ilham verici ve motive edici hale gelmektedir. Böyle bir vizyonun etkili liderliğin oluşumundaki yeri ise birçok araştırma tarafından doğrulanmıştır (Baum et. al. 1998; Elenkov et. al. 2005; Kim and Yukl 1995; Lowe et. al. 1996; Wang et. al. 2011). Değişim odaklı davranışın etkili liderliği şekillendiren bir diğer boyutu ise yeniliğin teşvik edilmesi ile ilgilidir.

Liderlerin bir ekip veya örgütte yaratıcı fikirleri ve yeniliği teşvik etmesinin birçok yolu vardır. Bu bağlamda liderler; insanları problemlere farklı açılardan bakmaya, problem çözerken kalıpların dışında düşünmeye, yeni fikirleri denemeye ve mevcut problemlerine veya görevlerine uygulanabilecek farklı fikirler bulmaya teşvik edebilirler. Bir lider bunu yaparken karşılıklı güven ortamı yaratarak, yaratıcılığa ve girişimci faaliyetlere değer veren bir örgüt kültürü oluşturur. Bunlara ek olarak yeni ürün veya hizmetler geliştirmek için fırsatlar ve kaynaklar sağlayan lider, yenilikçi tekliflerin kabulü için öncü olarak ekibin/örgütün üyelerini yeni fikirler önermeye teşvik edebilir (Yukl 2012, 73). Nitekim liderin bu tür yeniliği teşvik edici davranışının, etkili liderlik üzerindeki çıktıları da farklı araştırmalarla bulgulanmıştır (Barling et. al. 1996; Edmondson 2003a; Eisenhardt 1989; Elenkov et. al. 2005; Lowe et. al. 1996; Waldman et. al. 2004). Değişim odaklı davranışın etkili liderliği şekillendiren son boyutu ise yeni bilgilerin kolektif bir şekilde öğrenilmesinin kolaylaştırılmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda liderlerin, bir grubun veya örgütün performansını iyileştirmek için, yeni bilgilerin kolektif olarak öğrenilmesini teşvik etmesinin ve kolaylaştırmasının birçok yolu bulunmaktadır. Burada liderler; yeni bilgi keşfetmek için kullanılan içsel faaliyetleri veya dışsal kaynakları destekleyebilir; bir operasyon ekibi veya bir proje geliştirme ekibi aracılığıyla öğrenmeyi kolaylaştıran uygulamaları kullanabilir; psikolojik bir güven ortamı sağlamaya yardımcı olarak, hatalardan ve başarısızlıklardan öğrenmeyi artırabilir; hem başarılarından hem de başarısızlıklardan kolektif öğrenmeyi sağlamak için, nedenleri yanlış yorumlamaya ve sonuçları aşırı genelleştirmeye yönelik eğilimlerden kaçınmayı ve ekiplerinin başarısızlıkları daha iyi tanıyarak gelecekte aynı başarısızlığın tekrarlanmamasına yardımcı olabilir (Yukl 2012, 74). Nitekim bu

davranışların lider etkililiğine çeşitli yönlerden katkı sağlayacağı farklı çalışmaların bulgularında da belirtilmektedir (Baumard and Starbuck 2005; Edmondson 1999; 2002; 2003b; Ellis et. al. 2006). Lider etkililiğini şekillendiren değişim odaklı bu davranışların ardından ele alınan bir diğer lider davranışı dışa dönük davranıştır.

2.5.4. Dışa Dönük Davranış

İş biriminin kapsamı içerisindeki olayları etkilemeye ek olarak, çoğu lider, dışsal olaylar hakkında bilgiler sağlayan, gerekli kaynakları ve yardımı alan ve iş biriminin itibarını ve çıkarlarını destekleyen davranışlarla performansı geliştirebilmektedir. Liderin üç farklı dışsal davranışı ise; ağ oluşturma, dışsal gözetim ve temsili içermektedir. Bunlardan ağ oluşturma; toplantılara, profesyonel konferanslara ve törenlere katılmayı; ilgili derneklere, kulüplere ve sosyal ağlara katılmayı; resmi olmayan sosyalleşmeyi veya ağ üyeleriyle iletişim kurmayı ve çeşitli ilişki kurma taktiklerini kullanmayı içermektedir. İkinci olarak dışsal gözetim ise dış çevrede gerçekleşen olaylar ve değişiklikler hakkındaki bilgilerin analiz edilmesini ve liderin grubu veya örgütü için tehditleri ve fırsatları belirlenmesini içermektedir. Son olarak temsil, kaynaklara ulaşmayı ve gerekli destekleri almayı sağlamak için lobi oluşturmayı, ekibin veya örgütün itibarını geliştirmeyi ve savunmayı, anlaşmaları müzakere etmeyi ve ilgili faaliyetleri koordine etmeyi içermektedir (Yukl 2012, 74-75).

Etkili liderliğin önemli temsillerinden olan bu davranışlar arasında, özellikle dışsal izleme ve temsil davranışlarının örgütteki performansın ve etkili liderliğin artışı sağladığı belirtilmektedir. Buna göre dışsal izleme ve temsilin çalışma birimi performansını ve yönetsel etkililiği artırmak için kullanılabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca ağ oluşturma davranışının da diğer davranışlarla birlikte kullanıldığında çalışma birimi performansını ve yönetsel etkililiği iyileştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede, örgütte etkili liderliğin sağlanması için dışsal davranışların kullanılması gerektiği ifade edilmiş ve yöneticiler için uygulanan eğitim programlarının, örgütteki içsel davranışların yanı sıra dışsal davranışları da içerecek şekilde tasarlanmasının önemi vurgulanmıştır. Ayrıca liderlerin seçimi, atanması ve eğitimi ile ilgili kararlar alınırken de dışsal davranışların kullanımını artıran becerilerin (örneğin kişilerarası beceriler, politik ve müzakere becerileri ve durumsal farkındalık) dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Hassan et. al. 2018,

464-465). Yazında da dışa dönük davranışın, etkili liderlik davranışları üzerinde belirleyici olduğu çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir (Amabile et. al. 2004; Ancona and Caldwell 1992; Kim and Yukl 1995).

Örgütsel bağlamda liderlik davranışlarını inceleyen çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, etkili liderliğe dair inceleme konusu edilen bu dört davranış şeklinin öne çıktığı görülmektedir. Öte yandan günümüzde liderlik, belirtilen bu davranışların ötesinde, duygusal ve sosyal beceriye dayalı bir perspektifle de değerlendirmeye alınmaktadır. Bu bağlamda, etkili liderlik için gerekli olan bir diğer önemli davranış tarzının da duygusal ve beceriye dayalı davranış olduğu belirtilmektedir (Riggio and Reichard 2008, 169). Buna göre, etkili liderliğin, bu dört boyutu dışında, etkili duygusal ve sosyal becerilere sahip olmakla da önemli bir bağının olduğunu savunan Riggio ve Reichard (2008), bu becerileri, tanımlarını ve sonuç olarak lider davranışlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

2.5.5. Duygusal ve Sosyal Beceriye Dayanan Davranış

Liderliğin karmaşık bir yapısı olduğu gibi, etkili liderliğe katkıda bulunan özellikler de karmaşık ve çok yönlüdür. Bu bağlamda, etkili liderlerin bu karmaşık ve kritik özelliklerinden bazılarını, duygusal ve sözsüz iletişimdeki temel beceriler ve sosyal durumlarda ortaya koyulan etkili iletişimle ilgili beceriler (sosyal rol yapma becerileri, sosyal duyarlılık vb.) oluşturmaktadır. Liderler açısından söz konusu sosyal becerilere sahip olup olunmadığı ise, bu becerileri performansa dayalı değerlendirmelere tabi tutarak anlaşılabilir ve böylece liderler için kritik özellikler de daha iyi anlaşılmış olacaktır (Riggio et. al. 2003, 100).

Liderlik etkililiği açısından bakıldığında, hem duygusal hem de sosyal iletişimde gelişmiş becerilere sahip olan liderlerin hem grup üyeleri hem de üçüncü taraflar açısından daha olumlu değerlendirildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bir liderin sosyal beceri ve duygusal yetenek gibi unsurları içeren iletişim becerilerinin lider etkililiğinin bir bileşeni olacağı belirtilmektedir (Riggio et. al. 2003, 99). Bu aşamada söz konusu bileşenin detaylarını ortaya koymak önem taşımaktadır.

Duygusal beceriler; duyguları doğru bir şekilde ifade etme, okuma ve anlama yeteneği ile ilgilidir ve bunların hepsi duygusal zekanın bileşenleridir. Duygusal beceriler; sosyal etkileşimde, bireyler arasında duyguların nasıl aktarıldığına odaklandıkları için duygusal zekanın daha çok “sosyal” tarafını temsil ederler.

Sosyal beceri kavramı ise sosyal zekanın yapısıyla yakından ilgili olan daha geniş bir yetenek yelpazesini temsil etmektedir. Sosyal zekanın temel bileşenleri olan sosyal beceriler; sosyal etkileşim süreçlerinde kendini ifade etme yeteneği, farklı sosyal durumları okuma ve anlama yeteneği, sosyal rol, norm ve senaryolar hakkındaki bilgi düzeyi, kişilerarası problem çözme becerileri ve sosyal rol oynama becerilerini içermektedir (Riggio and Reichard 2008, 170-171).

Duygusal ve sosyal becerilerin liderlik etkililiği alanına uygulanması ise bu becerilerle ilgili modelin (Riggio, 1986) genişletilerek liderlik alanıyla bütünleştirilmesi sayesinde Riggio ve Reichard (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çerçeveye göre, duygusal ve sosyal iletişim üç temel beceriden oluşmaktadır. Duygusal beceriler; duygusal ifade, duygusal hassasiyet ve duygusal kontrolden oluşurken, sosyal beceriler de; sosyal ifade, sosyal hassasiyet ve sosyal kontrol olarak ifade edilmektedir (Riggio and Reichard 2008, 171). Söz konusu duygusal ve sosyal yetenek çerçevelerinin kavramsal tanımlamaları ve lider davranışlarıyla olan ilişkisi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 6: Duygusal ve Sosyal Beceriler Çerçevesi: Tanımlar ve Lider Davranışları

Beceri	Tanımı	Lider Davranış Örnekleri
Duygusal İfade	Özellikle duygusal mesajlar göndermede, tutumların sözsüz ifadesinde ve kişilerarası uyumda sözsüz olarak iletişim kurma becerisi	İzleyenleri motive etmek/ilham vermek Olumlu etki ve saygıyı oluşturmak
Duygusal Hassasiyet	Başkalarının duygusal ve sözsüz ifadelerini alma ve yorumlama becerisi	İzleyenlerin ihtiyaçlarını ve duygularını anlamak; dostça ilişki kurmak
Duygusal Kontrol	Özellikle duyguları bir ipucu ile iletme veya maskelemede, kişinin kendi duygusal ve sözel olmayan görünümünü kontrol etme ve düzenleme becerisi	Uygunsuz duyguları düzenlemek, güçlü duyguların ifadesini maskelemek veya bastırmak
Sosyal İfade	Sözlü ifade ve başkalarıyla sosyal iletişimde bulunabilme becerisi	Topluluk önünde konuşmak, ikna etmek, koçluk yapmak
Sosyal Hassasiyet	Sosyal durumları, normları ve rolleri anlamak için başkalarının sözlü iletişimini yorumlama becerisi	Etkili ve aktif dinlemek, sosyal davranışları düzenlemek ve izlemek
Sosyal Kontrol	Rol yapma ve sosyal öz sunum becerisi	Düşünceli olmak, izlenim yönetimi, sosyal açıdan ve liderlik açısından öz yeterlilik

Kaynak: Riggio and Reichard 2008, 172.

Genel olarak değerlendirildiğinde; etkili liderlik davranışının, liderlik pozisyonundaki bireylerin sosyal ve duygusal tepkilerinden etkilendiğini söylemek mümkündür. Böyle bir bakış açısı ise liderler için geliştirilebilir duygusal ve sosyal

becerileri ön plana çıkarmaktadır (Riggio and Reichard 2008, 169). Bu doğrultuda etkili iletişim kurma, sosyal etkileşimleri ve ilişkileri yönetme gibi insana dair becerilerin günümüzün başarılı liderleri için kritik olduğu net bir şekilde görülmektedir. Bu beceriler içerisinde özellikle duygusal ve sosyal becerilerin, konuyla ilgili değerlendirme ve geliştirme için bir ölçüt; liderlik geliştirme programları için de önemli bir bileşen olabileceği savunulmaktadır. Nitekim, duygusal ve sosyal becerilerin hem liderin etkililiği ile ilgili olduğu hem de eğitimle geliştirilebileceği araştırma sonuçları ile (Riggio and Reichard 2008, 181) de kanıtlanmıştır.

Özetle, etkili liderlerin; çalışma ortamındaki duyguları hissetmek, sorun ortaya çıktığında müdahale etmek ve çalışanların güvenini kazanmak için kendi duygularını da yönetme kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir (Batoool 2013, 85). Bu açıdan bakıldığında, etkili lider olmanın bir yolu da anlayışlı olmaktan geçmektedir. Anlayışlı bir lider; astlarını önemseyen, onlara şefkat gösteren, onların iyiliğiyle kişisel olarak ilgilenen ve her şeyden önce onların gelişimine kendini adanmış bir liderdir. Burada, etkili olabilmek için, bu anlayışını astının görevini tamamlamasına bağlı kılan lider; astın hedefleri kabul etmesini, bu doğrultuda çok çalışmasını ve yüksek bir üretkenlik düzeyini korumasını sağlamış olmaktadır. Böylece hem astların hem de liderin daha yüksek üretkenliğine ve gelişimine hizmet eden bir anlayış, samimiyet ve karşılıklı dayanışma ilişkisi gelişmiş olmaktadır (Sinha 1984, 87).

2.6. ETKİLİ LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yapılan yazın taraması sonucunda etkili liderlikle ilgili çalışmaların sayısının 2000’li yıllarla birlikte arttığı göze çarpmaktadır. Özellikle 2000 yılı ve öncesinde etkili liderlikle ilgili temel kavramasal çalışmalar yapılmakla birlikte, çalışmaların bu sürece göre sayıca daha az olduğunu söylemek mümkündür. Etkili liderliğin kültürel perspektiften değerlendirilmesiyle ilgili çalışmaların ise belirli sayıda kaldığı görülmüştür. Bu bağlamda yazın taraması sürecinde, etkili liderliğin hangi koşullarda ve nasıl şekillendiğini inceleyen, farklı kültürlerde yapılan bazı araştırmalara rastlanmıştır. İncelenen araştırmalarda; etkili liderliğin genel unsurları (Weinberger 2009, 755), kültürler arası etkili liderliğe ilişkin yetkinlikler (Deng and Gibson 2009, 354), kültürler arası etkileme taktikleri (Fu and Yukl, 2000, 262), etkili liderlik davranışları (Yukl 2012, 68), etkili liderlikte gücün kullanımı (Yukl 2009, 363),

kültürel boyutlar ve etkili liderlik tarzları (Dickson et. al. 2003, 737-747; Koopman et. al. 1999, 516; Dorfman and Howell 1988, 140), etkili liderlik ve örgütsel yapı (Dickson et. al. 2006, 499) gibi konuların ele alındığı görülmektedir.

Etkili liderlikle ilgili yazın ulusal-uluslararası ayırımına tabi tutulduğunda ise, lider davranışlarının etkililiğine dair uluslararası alanda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen (Aktaş vd, 2016; Arvonon and Ekvall 1999; Ashkanasy 2002; Batool 2013; Barret and Breyer 2014; Bildstein et. al. 2013; Black 2015; Braun et. al. 2009; Brubaker 2013; Brymer and Gray 2006; Byrne and Bradley 2007; Casavant and Cherkowski 2001; Chen and Li 2013; Collinson and Collinson 2009; Cote 2017; Dartey-Bahh 2014; Dastmalchian et. al. 2001; Datta 2015; Dematthews 2016; Deng and Gibson 2009; Dickson et. al. 2006; Dorfmann et. al. 1997; Dorfman et. al. 2012; Duttweiler and Hord 1987; Ford Jr and Ismail 2006; Freeman 2011; Fu et.al. 2004; Fu and Yukl 2000; Fry and Kriger 2009; Garcia 2006; Gayle et. al. 2003; George 2000; Gordon and Yukl 2004; Hanson 2013; Harris 2002; Grimm 2010; Hale and Fields 2007; Hassan et. al. 2013; Hassan et. al. 2018; Hickman and Akdere 2018; Higgs 2003; Hoffman et. al. 2011; Hogg et. al. 2005; House et. al. 2001; Hui et. al. 2007; Jayavant 2016; Jogulu and Wood 2008; Kabasakal ve Dastmalchian 2001; Kamper 2008; Kayworth and Leidner 2002; Kellis and Ran 2015; Kerr and Jermier 1978; Kim and Yukl 1995; Kirkpatrick and Locke 1991; Künzle et. al. 2010; Latham 2014; Lee and Wei 2008; Lowe et. al.1996; Lvina 2015; Madanchian et. al. 2017; Mcmillan 2010; McNair 2010; Mills 2009; Morford 1987; Nanjundeswaraswamy and Swamy 2014; Ngcobo and Tikly 2010; Palmer et. al. 2001; Patnaik 2011; Popa 2012; Rezach 2002; Riggio and Reichard 2008; Riggio et. al. 2003; Sarwar 2013; Sethuraman and Suresh 2014; Sinha 1984; Siraj-Blatchford and Manni, 2007; Spears 2010; Spreitzer et. al. 2005; Thomas 2001; Van Dick and Kerschreiter 2016; Verawati and Hartono 2020; Waldman et. al. 1988; Weinberger 2009; Yukl 1989; 1999; 2008; 2009; 2012; Yukl et. al. 2002; Yukl and Kanuk 1979; Yukl and Van Fleet 1982; Yukl et. al. 2019) ulusal yazında etkili liderliğin oluşumuna ilişkin daha az sayıda çalışmaya (Akdemir ve Karakaplan Özer 2019; Aydınlan vd, 2019; Ayhan 2012; Cankara 2008; Cerit ve Yıldırım 2017; Düzgün 2020; Erdoğan 2011; Ermeýdan 2015; Er ve Adıgüzel 2015; Gündüz ve Balyer 2012; Helvacı ve Aydoğan 2011; İnce vd, 2004; Karaevli Üsküplü 2011; Kılıç vd, 2011; Ömürgönülşen ve Sevim 2005; Özerol 2017; Özkara 2017; Sesveren 2015; Şahin 2006; Tansel 2015; Tekin ve Zorba 2001; Yalçınkaya Akyüz 2002; Yanık 2018) rastlanmıştır. Ayrıca, bu

Çalışmaların genel olarak etkili liderliği eğitim kurumları bağlamında incelediği görülmüş ve ulusal yazında etkili liderlikle kültürel değer çerçevesini ilişkilendiren bir çalışmaya ise rastlanmamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sözü edilen çalışmaların her birinin etkili liderlik yazınının gelişmesine katkı sağladığını kabul etmekle birlikte, çalışmanın bu kısmında öncelikle etkili liderliğin temellerini atan, kavramı kültürel değerler erevesi ile ilişkilendiren uluslararası araştırmalara ve ardından konuyla ilgili ulusal alandaki araştırmalara yer verilmektedir. Bu bağlamda önceki kısımlarda yer verilen konuyla ilgili temel kavramsallaştırmalar, kuramsal çıkarımlar ve yazında değinilen etkili lider davranışlarına ek olarak bu kısımda, ulusal ve uluslararası alanda gerçekleştirilen etkili liderlik konulu çalışmaların bulgularının özetlenmesi, araştırmanın amacı ve kapsamını ortaya koymak açısından önemli görülmektedir.

2.6.1. Uluslararası Yazındaki Etkili Liderlik alışmaları

Etkili liderlik uluslararası alanda birçok araştırmaya konu edilmiş ve gerek konunun temellerine gerekse de farklı değişkenlerle arasındaki ilişkiye dair çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu çalışmalardan bazılarının bulgularına ve etkili liderlikle ilgili çizdiği yöne çalışmanın aşağıda değinilmektedir.

Konuyla ilgili yazında taranan eserler tarihsel olarak karşılaştırıldığında, etkili liderliğin ilk kavramsallaştırmalarından biri Kerr ve Jermier (1978)'in çalışmasında göze çarpmaktadır. Çalışmaya göre, etkili liderlik, astlara diğer kaynaklardan sağlanmayan gerekli rehberlik ve iyi duyguları sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kerr ve Jermier 1978, 400). Çalışmada, etkili liderliğin duruma göre değişebildiği kabul edilmesine rağmen, liderlik kuramlarının, bazı liderlik tarzları için durum ne olursa olsun etkililik varsayımında bulunduğu ne sürülmektedir (Kerr ve Jermier 1978, 375). Benzer bir çalışma ele alan Dorfman ve arkadaşları (2012) da, durumun beklentilerine göre davranan liderlerin en etkili liderler olduklarını savunmuşlardır. Araştırmaya göre, karizmatik/değer temelli liderlik gibi bazı liderlik davranışlarının evrensel olarak etkili olduğu, ancak katılımcı liderlik gibi tarzların kültüre bağlılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, ulusal kültürü anlamak, her toplumda hangi tür liderliğin uygulanacağı ve etkili olacağı konusunda bir fikir vermesi açısından önemli görülmüştür (Dorfman et. al. 2012, 504). Liderliğin etkililiğinde beklentilere odaklanan bir diğer çalışma ise

Bildstein ve arkadaşları (2013) tarafından ele alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre algılanan liderlik etkililiği, büyük ölçüde liderlerin takipçilerin beklentilerine uymasıyla ilgilidir. Bu dikkate alındığında, bir ülkede etkili olan liderlik tarzının, başka bir ülkede tam tersi bir etki yaratabileceği belirtilmiştir (Bildstein et. al. 2013, 788).

Etkili liderliğin kavramsallaştırılmasına dair çalışmalardan biri de Braun ve arkadaşları (2009) tarafından yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretimde etkili liderliğin kolaylaştırılması için birey ve departman düzeyinde iki yaklaşım sunan çalışma, liderlik eğitimcileri için; öğretim içeriğine tam uyum, çoklu eğitim yöntemlerinin kullanımı, bilimsel temelli program değerlendirmesi ve yüksek öğretimdeki liderlik eğitimcilerinin stratejik işbirliği gibi temel önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler ışığında, etkili liderliğin geliştirilmesinin, sadece ticari örgütlerde değil aynı zamanda akademide de performans ve başarı için çok önemli olduğunu belirten çalışma, sunulan çerçevenin örgütlerin liderlik geliştirme girişimlerinde uygulanabileceği sonucuna ulaşmıştır (Braun et. al. 2009, 202-203). Etkili liderlik davranışlarının kavramsallaştırılmasına yönelik benzer bir çalışma da Siraj-Blatchford ve Manni (2007) tarafından ele alınmış ve liderlik eğitiminin geliştirilmesinde değerli sayılabilecek bir dizi etkili liderlik uygulamaları öne sürülmüştür. Bunlar içerisinde; kolektif bir vizyon belirlemek ve ifade etmek, ortak amaçlar oluşturmak, etkili iletişim sağlamak, teşvik ediciliği yansıtmak, sürekli bir gelişim taahhüdü sunmak, uygulamayı izlemek ve değerlendirmek, takım halinde öğrenme kültürünü oluşturmak ve ebeveyn ile topluluk ilişkisini teşvik etmek gibi davranış kategorileri sunulmuştur (Siraj-Blatchford and Manni 2007, 26-27). Ayrıca yazında etkili liderlik eğitim programları geliştirmek isteyenlere; öncelikle liderlik etkinliğini değerlendirmek için bir ölçü oluşturmaları, daha sonra eğitim girişimleri ve liderlik yetkinliği arasında nedensel ilişki kurabilecek deneyler tasarımları da önerilmiştir (Allio 2006, 1071). Bu programlar, farklı çalışma bulgularında; devir hızını azaltmak, bağlılığı artırmak, değişim yönetimi sonuçlarını iyileştirmek, ekip üyesi memnuniyetini artırmak ve sosyal beceri eksikliğini gidermek için destek olarak görülmüştür (Hickman and Akdere 2018, 6).

Etkili liderlerin yetkinliklerine ilişkin ilk çalışmalardan biri Duttweiler ve Hord (1987) tarafından okul yönetimi üzerinde yapılmıştır. Söz konusu araştırmada etkili liderlerin yetkinlikleri; öğrenme ortamları oluşturma ve geliştirme, etkililiği artırmak için müfredatı değerlendirme, öğretimi ve öğretmen performansını analiz etme,

öğrenci performansının/okul performansının değerlendirilmesi, araştırma sonuçlarını anlama/uygulama, okul kaynaklarını düzenleme/yönetme, disiplin ve okul düzeninin sağlanması, insan ilişkileri becerilerini geliştirme ile ebeveynleri ve topluluğu sürece dahil etme şeklinde özetlenmiştir (Duttweiler and Hord 1987, 43-60). Sözü edilen etkili lider yetkinliklerinin gelişimi ise okul yöneticilerinin mesleki gelişimleriyle ilgili görülmüştür (Duttweiler and Hord 1987, 96). Bu doğrultuda, eğitimde etkili okul içi liderliğin artan önemiyle birlikte, müdürleri bu kritik liderlik rolüne hazırlamanın yollarını araştıran çalışmalar da yapılmış (Casavant and Cherkowski 2001) ve yaratıcılık, mentorluk gibi kavramların liderlik tarzlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Casavant and Cherkowski 2001, 71). Bununla birlikte, benzer bir ortamda etkili liderlik konusunu inceleyen Barrett ve Breyer (2014, 7) de, okul müdürlerinin etkili stratejileri öğrenme ve benimseme konusunda öğretmenleri yönlendirdiği bir ortamda, öğretmenlerin öğretime ilişkin yeni yaklaşımlar uygulama konusunda motive olacağını belirtmişlerdir.

Etkili liderlerin yetkinliklerine ilişkin bir diğer çalışma ise etkili liderliğin temel dayanaklarını oluşturan olguları odak noktasına taşımıştır. Konuyla ilgili McMillan (2010), etkili liderlikle ilgili beş temel güç kaynağından söz etmiştir. Araştırmaya göre etkili liderliğin beş gücü; temel örgütsel beceriler ve yetkinlikler, dinleme kapasitesi, öğrenme kapasitesi, örgütü harekete geçirme kapasitesi ve bu dört değişkenden etkilenen örgütsel yenilik kapasitesi olarak sıralanmıştır (McMillan 2010, 12). Çalışmada, söz konusu yetkinliklerin olmadığı ya da tam tersi olduğu durumlarda da ortaya çıkan etkili olmayan lider davranışları da açıklanmıştır (McMillan 2010, 18).

Etkili liderlik davranışları üzerine yapılan ilk araştırmalardan biri ise Yukl ve Van Fleet (1982) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, geniş olarak tanımlanmış kategoriler yerine belirli ve daha spesifik liderlik davranışı kategorilerini kullanmanın faydalarını göstermiştir. Bu açıdan; performans odaklılık, rolleri netleştirme, hedef belirleme, eğitim-koçluk, disiplin, planlama, problem çözme, koordinasyon ve işi kolaylaştırma gibi liderlik davranışları etkili liderlik için önemli öncüller olarak değerlendirilmiştir (Yukl and Van Fleet 1982, 107). Söz konusu etkili lider davranışlarının önemli bir belirleyicisi de liderlik stratejisi olarak gösterilmektedir. Cote'e (2017, 9) göre, etkili liderlik stratejisi, mevcut liderliğin en iyi uygulamalarına ve örgütlerde liderliğin karanlık tarafını ortadan kaldırmaya yönelik olarak şekillenmektedir. Bu stratejiye dayalı olarak liderler; takipçileri

motive etmeye, ilham vermeye ve onları güçlendirmeye odaklanarak takipçilerine insan odaklı bir strateji ile yaklaşacaklardır. Bu doğrultuda, liderlere çalışanları etkilemek ve güçlü bir sinerjik örgüt kültürü oluşturmak için araçlar ve kaynaklar sağlanması önemli görülmüştür. Etkili lider davranışı ile ilgili benzer sonuçlar, lider etkililiği ve gelişimi üzerinde ele aldıkları saha araştırmalarıyla Kim ve Yukl (1995) tarafından da bulgulanmıştır. Araştırmaya göre, ilham verici davranışı motive etme, planlama, problem çözme, açıklama, geliştirme, bilgilendirme ve ekip oluşturma gibi lider davranışları etkili liderlikle ilgili görülmüştür. Ayrıca bulgular, yöneticilerin, iş birimlerinin performansını artırmak ve kendi kariyer gelişimlerini kolaylaştırmak için geniş bir davranış yelpazesine hakim olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda, yüksek performanslı etkili yöneticilere; ortak bir vizyona veya stratejik hedefe bağlılığı teşvik etmeleri, amaca ulaşmak ve mevcut kaynakları verimli bir şekilde kullanmak için işi organize etmeleri, bilgi kaynakları ve potansiyel müttefiklerle ağ oluşturmaları, sorunları ve fırsatları keşfetmek için operasyonları ve dış çevreyi izlemeleri, sorunlarla başa çıkmak için kararlı adımlar atmaları, astların rol beklentilerini, onları yakından yönetmeden netleştirmeleri, ekip çalışmasını ve iş birimi ile özdeşleşmeyi teşvik etmeleri ve temel becerileri ve özgüveni geliştirmeleri önerilmektedir (Kim and Yukl 1995, 374-375). Daha sonraki dönemde etkili liderlikle ilgili kendi yaptığı çalışmasında ise Yukl (1999), etkili liderlik davranışlarını görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir (Yukl 1999, 42). Diğer bir araştırmada ise bu alt boyutların çeşitli örgütsel değişkenler üzerinden etkilikle ilişkilerine dair bazı sonuçlara ulaşmışlardır. Buna göre görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı davranışların tümü, yönetsel etkililik ile ilişkili olmasına rağmen, yalnızca ilişki odaklı davranışın astların iş tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur (Yukl et. al. 2019, 774).

Kayworth ve Leidner (2002) ise etkili liderlik davranışlarını sanal ortamdaki ekip liderleri üzerinden analiz etmeye çalışmışlardır. Avrupa, Meksika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen çalışmanın bulguları, etkili ekip liderlerinin, aynı anda birden fazla liderlik rolünü yerine getirerek (davranışsal karmaşıklık) paradoks ve çelişki ile başa çıkma yeteneği sergilediğini göstermiştir. Buna ek olarak etkililik derecesi yüksek liderlerin ise mentorluk rolü üstlendiği ve diğer ekip üyelerine karşı yüksek derecede anlayış (empati) sergiledikleri keşfedilmiştir. Öte yandan etkili liderlerin otoritelerini de, zorba veya katı olarak algılanmadan ortaya koyabildikleri görülmüştür. Ayrıca bu tarz liderlerin akranlarıyla düzenli, ayrıntılı ve

hızlı iletişim sağlamada ve sanal ekip üyeleri arasında rol ilişkilerini (sorumlulukları) dile getirmede son derece etkili olduğu bulunmuştur (Kayworth and Leidner 2002, 7).

Etkili lider davranışlarını farklı bir bakış açısıyla inceleyen bir çalışma da Muchiri ve arkadaşlarına (2011) aittir. Etkili liderliğin cinsiyet ve yönetim kademesi açısından değerlendirildiği araştırmanın bulguları dikkat çekicidir. Araştırmada, erkek çalışanlar etkili liderleri; adalet, eşitlik ve dürüstlüğü vurgulayan, personeli geliştiren, işyeri uyumunu teşvik eden ve güvenilir kişiler olarak görmüşlerdir. Buna karşılık kadın çalışanlar liderliğin etkililiğine ilişkin; iletişim, karar verme yeteneği ve liderin desteklenmesinin daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Yönetici kadınlar ise, aynı soruya; vizyon, lideri destekleme ve dürüstlüğü altını çizerek cevap vermişlerdir (Muchiri et. al. 2011, 462). Araştırma sonucunda, etkili liderliğin ortaya konması için öneriler sıralanmıştır. Buna göre liderlerin, uygun liderlik gelişim programları oluşturmak için öncelikle çalışanların ve çalışma birimlerinin/ekiplerinin neyi etkili liderlik olarak gördüğünü anlamaları gerekir. Ardından liderler, çalışanlarını desteklemeli ve işyerinde iletişimi kolaylaştırmalıdır. Üçüncü olarak ise liderler, çalışanların çabalarını tanımalı ve bireysel ihtiyaçlara, isteklere ve yeteneklere odaklanmalıdır. Dördüncü aşamada ilham verici vizyon, dürüstlük, onur ve adalet gibi değerleri ve çalışanların katılımını önemli gören liderler, çalışan bağlılığını sağlamış olacaktır. Son aşamada ise etik liderliğe dayalı ahlaki bir ortam yaratılması ve örgüt liderlerinin etik yönetim ilkelerine bağlı insan kaynakları politikalarını benimsemesi gelmektedir (Muchiri et. al. 2011, 487). Böylelikle oluşum aşamaları itibarıyla etkili liderlik ortaya çıkmış olacaktır.

Etkili liderliği bağlamla ilişkilendirmeye çalışan ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Yukl ve Kanuk (1979) liderlik davranışlarının yönetsel etkililik ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Buna göre bazı liderlik ölçütleri ile karlar, satış artışı, performans derecelendirmeleri, ast memnuniyeti ve rol belirsizliği arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonuçları, liderliğin bağlamının analizinden elde edilen yönetsel rol gereksinimlerinin önemini vurgulamıştır (Yukl and Kanuk 1979, 663). Etkili liderliğin bağlamına ilişkin incelemelerden birini de, Güney Afrika'daki 13 kırsal alan okulunda yaptığı vaka çalışması ile Ngcobo and Tikly (2010) gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu araştırma bulguları, etkili liderlik tarzlarının bağlamdan etkilendiğini kanıtlar niteliktedir. Buna göre, etkili liderliğin birçok yönünün uluslararası yazındakilere benzer olmasına rağmen, Güney Afrika'daki

yaşam şartları itibariyle dezavantajlı konumlarda yaşamını sürdürenler (kırsalda yaşayanlar vb.) ile ilgili bağlama özgü vurgulara rastlandığı ifade edilmiştir (Ngcobo and Tikly 2010, 202).

Yazında etkili liderlerin kültürel bağlamla ilişkisini ortaya koyan önemli çalışmalardan biri de Sinha (1984) tarafından Hindistan'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, merhametli-görev odaklı liderlik davranışını katılımcı liderlik tarzıyla birleştiren liderlerin daha etkili olduğu görülmüştür (Sinha 1984, 96). Etkili liderliği kültürler arası bağlamda inceleyen önemli çalışmalardan bir diğer çalışma, Dorfman ve arkadaşları (1997) tarafından gerçekleştirilmiştir. Japonya, Güney Kore, Tayvan, Meksika ve Amerika Birleşik Devletleri'ni kapsamına alan araştırmanın bulguları, destekleyici, karizmatik ve koşullu ödüle dayalı liderlik tarzları için evrensel kabulü gösterirken, yönlendirici, katılımcı ve koşullu cezaya dayalı liderlik tarzlarının kültüre özgü olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda ulaşılan sonuçlara göre, kültürler arası benzerlik ve farklılıkların liderliğin çağdaş kuramsal çerçeveleri içinde bütünleştirilebileceği ve bu çerçevelerin de incelenen belirli kültürler için aynı anda anlamlı sonuçlar verebileceği belirtilmiştir (Dorfman et. al. 1997, 262, 269).

Liderliğin kültürel bağlamına ilişkin, GLOBE araştırması temelinde, önemli bir kavramsal tartışma da Ashkanasy (2002) tarafından ortaya konmuştur. Anglo ve Asya kültürlerindeki etkili liderliğin temel farkının katılım konusu ile ilgili olduğunu öne süren yazar, ana kültürel kümeleri; bireyci Anglo kültürleri, yapılandırılmış Güney Asya kültürleri ve toplulukçu Konfüçyüsçü Asya kültürleri olarak nitelemiştir. Çalışmada söz konusu üç kümenin, takım odaklı ve insan odaklı liderlik anlayışlarını ortak olarak etkili görürken, özerk liderliği etkisiz gördükleri belirtilmiştir. Buna ek olarak güçlü kültürel farklılıklarına rağmen Anglo ve Asya kültürlerinin karizmatik liderliği ortak şekilde benimsedikleri görülmüştür. Öte yandan kümelerin önemli ölçüde farklı olduğu liderlik tarzı katılımcı tarz olmuştur. Burada, Anglo kültürler, katılımcı liderliği diğer iki kümeye göre daha etkili bir liderlik olarak kabul etmiş ve bu da kümelerin kültürel farklılıklarına bağlanmıştır. Bu bağlamda, uygulamada yüksek güç mesafesi, grup içi sadakat ve insan odaklılık ile karakterize edilen Güney Asya kümelenmesinde liderler, astlarının çıkarlarını gözetmekle görevli toplumun üst sınıf temsilcilerini oluştururken; yüksek güç mesafesi ve toplulukçuluğu benimseyen Konfüçyüsçü Asyada, lidere güvenin, astları adına işi yürütmesinden kaynaklandığı görülmüştür. Buna karşılık, bireyciliğin çok

değerli olduğu Anglo kültürlerinde, astlara daha fazla değer verildiği ve bu nedenle liderlikte daha aktif bir rol almalarının beklendiği belirtilmiştir. Sonuçta bulgular, üç kümenin de liderliği herhangi bir kişisel üstünlük kavramından çok, ekip performansına dayalı bir fenomen olarak gördüğünü ve üç kültürdeki liderlerin ekip üyelerini karar verme sürecine dahil etme derecesinde farklılıklar olduğunu göstermiştir (Ashkanasy 2002, 158-160).

Yazında, etkili lider davranışlarının kültürler arası bağlamda belirleyicilerinden biri olarak ele alınan olgulardan biri de etki taktikleri olmuştur. Etki davranışındaki farklılıkları araştırmak için Amerika Birleşik Devletleri ve Çin'den yöneticilerle kültürler arası bir çalışma yapan Fu ve Yukl (2000), yöneticilerin, çeşitli temsili durumlar için farklı etki taktiklerini etkili olarak kabul ettiğini bulgulamışlardır. Bu bakımdan Amerikalı ve Çinli yöneticiler arasında önemli farklılıklara rastlanan sonuçlarda, Amerikalı yöneticiler tarafından 'akılcı ikna ve fikir alışverişi'nin daha etkili bir taktik olduğu belirlenirken; Çinli yöneticilerin 'koalisyon taktikleri, yukarı yönlü çağrılar ve hediyeler'i daha etkili taktikler olarak algıladığı görülmüştür (Fu and Yukl 2000, 251).

Etkili liderliğin ortaya çıkışı, yazındaki çeşitli liderlik tarzları üzerinden de incelenmiştir. Farklı liderlik tarzlarını, etkili liderliğin ortaya çıkış biçimi olarak işleyen çalışmaların (örn. Bono and Judge 2004; Chen and Li 2013; Datta 2015; Hassan et. al. 2013; Rezach 2002; Rusell and Stone 2002; Sarwar 2013; Spears 2010) yanı sıra, yazında etkili liderlik konusuyla daha çok ilişkilendirilen dönüşümcü liderlik olmuştur. Söz konusu çalışmalardan biri Waldman ve arkadaşları (1988) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, dönüşümcü liderliğin önemli bir bileşeni olan karizmanın, lider etkililiğinde etkileşimci/koşullu ödül davranışının ötesine geçtiği doğrulanmıştır. Bu anlamda etkili liderlik için hedeflerin ve ilgili ödüllerin tanımlanması önemli olmakla birlikte, maksimum çaba ve performansı sağlamak için yeterli görülmemiştir. Buna karşılık; güven ve ilham veren liderin daha yüksek çıktıları sağlayabileceği belirtilmiştir (Waldman et. al. 1988, 11). Konuyla ilgili benzer bir çalışma Lowe ve arkadaşları (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir. Etkili liderliği dönüşümcü liderlik perspektifinden ele alan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş birimlerinin etkililiği arasında daha yüksek düzeyli bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır (Lowe et. al. 1996: 405). Etkili liderliği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik karşılaştırmasıyla inceleyen bir diğer araştırmada da (Brymer and Gray 2006), lider etkililiği için dönüşümcü liderlik modeline işaret

edildiği göze çarpmıştır. Bulgular, dönüşümcü liderlerin gerektiğinde etkileşimci liderlik davranışları sergilemelerinin uygun olabileceğini belirtmekle birlikte, dönüşümcü liderliğin daha etkili olduğunu doğrular niteliktedir (Brymer and Gray 2006, 17). Nitekim, dönüşümcü liderliğin bu etkilerinin örgütsel etkililik açısından da önemine dikkat çekilmektedir (Lee and Wei 2008). Buna göre, dönüşümcü liderlerin; son derece etkili ve verimli tarzlar uyguladığı ve bu anlamda izleyenlere ilham verdiği ve motive ettiği belirtilmiştir. Ayrıca bu tarz liderlerin, izleyenleri kendi gelişimleri için zorladıkları, onlara koçluk yaptıkları ve böylelikle yüksek kaliteli lider-üye ilişkisi geliştirdikleri ifade edilmiştir. İzleyenlerin ise buna karşılık olarak, lidere olan saygısı, işine dair çabası ve örgütsel bağlılığının arttığı ve böylece örgütsel etkililik düzeyinin yükseldiği gözlenmiştir (Lee and Wei 2008, 252).

Yazında potansiyel olarak etkili liderleri belirlemede ve etkili liderlik becerilerini geliştirmede bir araç olarak giderek daha popüler hale gelen ölçütlerden biri de duygusal zekadır (Batool 2013, 84). Palmer ve arkadaşları (2001), duygusal zeka ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, etkili liderlerin etkileşimci liderlikten ziyade dönüşümcü bir liderlik tarzı sergileyen kişiler olduğunu belirlemişlerdir. Bu doğrultuda duygusal zekanın, liderlerin astları ne kadar etkili bir şekilde izlediği ve onlara yanıt verdiği konusunda açıklayıcı olabileceği ifade edilmektedir (Palmer et. al. 2001, 5). Diğer yandan farklı çalışmalarda da duygusal ve sosyal becerilerin çeşitli şekillerde etkili liderliğe katkıda bulunma potansiyeline sahip olduğu öne sürülmüştür (Georgo 2000, 1046; Riggio et. al. 2003, 99). Duygusal ve sosyal zekanın etkili liderlikteki rolünü kavramsallaştırmayı amaçlayan Riggio ve Reichard (2008, 169), araştırmalarında bu savı doğrular nitelikte bir kavramsal tartışma ortaya koymuşlardır. Buna göre, duygusal ve sosyal becerilerin ölçülmesi ve geliştirilmesine yönelik önemli bir çerçeve sunan araştırma, yöneticileri bu yönlerini geliştirme konusunda düşünmeye sevk etmiştir.

Örgütlerdeki etkili liderliğe yönelik bir araştırma da Higgs (2003) tarafından yapılmıştır. 21. yüzyılda liderliğin anlamlandırılması konulu çalışmasının sonucunda Higgs (2003), etkili liderliğin yetkinliklerini duygusal zeka ile ilişkilendirmiştir. Modele göre, kişinin duygusal zekasının iki odak noktasını temsil ettiği kabul edilen kişiler arası özellikleri ve temel kişisel (içsel) özellikleri üzerinden yetkinlikler belirlenmiştir. Bulgulara göre etkili liderlerin; öngörude bulunma, katılım sağlama, mümkün kılma, sorgulama ve geliştirme gibi beceri ve yetkinliklerinin (kişiler arası) yanı sıra otantiklik, doğruluk, irade, kendine inanç ve öz farkındalık gibi kişisel

özelliklerinin (kişisel-işsel) de ön plana çıktığı görülmüştür (Higgs 2003, 278). Konuyla ilgili duygusal zekanın etkili liderliğin bir bileşeni olup olmadığını belirlemek için bir meta-analiz gerçekleştiren Mills (2009) de, duygusal zeka ile etkili liderlik arasında orta derecede güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Yazında etkili liderlikle ilişkili olarak ele alınan bir diğer kavram da örgütsel iklim olmuştur. Konuyla ilgili hizmet ikliminin liderlik davranışlarını nasıl etkilediğini inceleyen Hui ve arkadaşları (2007), örgüt ve çalışma ortamı iyi bir hizmet sunmaya elverişli olmadığında, liderlik davranışının önemli bir belirleyici olduğunu bulgulamışlardır. Buna göre hizmet ortamı elverişsiz olduğunda, etkili liderlik davranışının, nihai müşterilere yönelik performans standartlarını korumada telafi edici bir rol oynadığı belirtilmiştir. Hem hizmet iklimi hem de liderlik davranışı eksik olduğunda ise çalışanın hizmet kalitesinin düştüğü ortaya çıkmıştır (Hui et. al. 2007, 151). Etkili liderliği örgütsel iklim bağlamında inceleyen bir çalışma da Harris (2002) tarafından ele alınmıştır. Zorlu koşullarda hizmet veren okulların incelendiği araştırmada, bulguların, ‘olumlu ilişkiler kurmak’ ve ‘diğerlerini liderlik etmeleri için güçlendirmek’le ilgilenen bir liderlik modeline işaret ettiği görülmüştür (Harris 2002, 2). Buna göre söz konusu bağlamda etkili liderler; okulun koşulları ile ilgili sorunları sürekli olarak yöneten, insan odaklılığa büyük önem atfeden ve işbirliğini teşvik eden ve bunları ahlaki bir amaç doğrultusunda ortaya koyan kişiler olarak nitelendirilmiştir (Harris 2002, 13-14).

Yazında etkili liderliğin ön plana çıktığı konulardan biri de örgütsel değişim kavramı olmuştur. Konuyla ilgili çalışmalarında Hao ve Yazdanifard (2015), etkili liderliği, örgüte değişimi getiren temel ve vazgeçilmez bir unsur olarak görmüşlerdir. Bu anlamda etkili liderlik becerilerinin, çalışanlarda güveni tesis edeceği ve böylelikle işlerin daha kolay yürütüleceği ifade edilmiştir. Ayrıca bu tarz bir liderliğin, çalışanları birbirleriyle iletişim kurmaya, düşüncelerini birbirleriyle paylaşmaya ve örgütte yenilikçi fikirler üretilmesine motive edebileceği savunulmuştur. Bu ortamda örgütü, vizyon ve misyonu doğrultusunda yönlendiren etkili liderin, sürekli iyileştirme ve yenilik yapmaya hizmet edeceği ve örgütsel performansı yükselteceği belirtilmiştir (Hao and Yazdanifard 2015, 4).

Araştırmalarda etkili liderleri belirlemeye ve liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik ölçütlerden biri de etkili liderlik algısıdır. Konuyla ilgili, etkili liderlik algısını örgütsel yapı ile ilişkilendiren Dickson ve arkadaşları (2006) önemli bulgulara ulaşmışlardır. Araştırmada, 33 ülkeden elde edilen sonuçlara göre, örgütte

paylaşılan etkili liderlik algısının, bazı durumlarda, örgütlerin mekanik veya organik örgütsel biçimleri yansıtmaya derecesine bağlı olarak değiştiği görülmüştür (Dickson et. al. 2006, 487). Bu doğrultuda mekanik örgütlerdeki insanların otokratik ve bürokratik liderlik tarzlarını tercih ettiği; organik örgütlerdeki insanların ise dönüşümcü ve ilgili liderliği tercih ettiği bulgulanmıştır (Dickson et. al. 2006, 499). Etkili liderlik algısına dair önemli öngörülerden bazılarının da House ve arkadaşları (2001)'nın GLOBE projesine bir giriş olarak ele aldıkları kavramsal çalışmalarında rastlamak mümkündür. Çalışmada lider etkililiği; lider özellikleri, davranışları ve örgütsel durumlar arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak görülmektedir. Buna göre, örgütlerdeki beklenmedik durumlarda etkili bir şekilde yaklaşan liderlerin, bunu yapamayan liderlerden daha etkili görüleceği ifade edilmektedir. Ayrıca bu etkili lider görünümünün, liderliğin kabulü için de belirleyici olduğu ve aksi durumda astların örgütten ayrılmaya kadar gidebilecekleri öne sürülmüştür (House et. al. 2001, 502).

Genel olarak değerlendirildiğinde, yazında etkili liderlikle ilgili gerek kavramsal gerekse uygulamaya yönelik birçok araştırmanın yapılmış olduğunu görmek mümkündür. Öte yandan konuyla ilgili araştırma sürecinin devam etmesi de, bugünün etkili liderlerinin özelliklerinin ortaya konması ve olumlu örgütsel çıktılarının sağlanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Nitekim Gordon ve Yukl (2004, 364) da ele aldıkları çalışmalarının sonucunda bu önemli noktaya değinmişlerdir. Bu bağlamda, elli yıl ve binlerce çalışmadan sonra, etkili liderliğe dair daha fazla öngörü kazanmış olmanın gerekliliği üzerinde durulmuş ve buna ek olarak günümüz örgütlerinin önceki örgütlerden farklı olduğu da belirtilmiştir. Dolayısıyla araştırmacılar tarafından geçmişte tanımlanan etkili lider davranışlarının çağdaş iş ortamında hala geçerli olup olmadığının doğrulanması ve liderlikle ilgili görünen özellikler ve beceriler hakkında daha fazla inceleme yapılması ihtiyacı vurgulanmıştır.

2.6.2. Ulusal Yazındaki Etkili Liderlik Çalışmaları

Etkili liderlik konusuna yönelik yazın taraması sırasında uluslararası alanda rastlanılan araştırmalara bir üst başlıkta değinilmesinin ardından, konunun ulusal liderlik yazınına yansımalarını görebilmek ve karşılaştırma sağlayabilmek amacıyla Türkiye bağlamında yapılan etkili liderlik konulu çalışmalara da yer verilmektedir.

Ulusal yazında etkili liderliğin kavramsallaştırılmasına dair ilk bulgulara Selami Sargut (1996)'un liderlik kuramlarının bağlamsal çerçevesine dikkat çektiği çalışmasında rastlamak mümkündür. Yazara göre, yönetim ve örgüt alanındaki dar bakış açılı yaklaşımlara neden olan evrensel 'sayılan' liderlik kuramlarına meydan okumanın en etkili yolu, ilgili kuram ve yöntemlerin farklı kültürel bağlamlardaki geçerliliğini sorgulamaktan geçmektedir (Sargut 1996, 5). Buna göre, bireyci kültürlerde liderler görevi verir ve sonuçları isterlerken, toplulukçu kültürde bu ilişki daha karmaşıktır. Burada liderin sürece katkı vermesi ve grup üyeleriyle sık sık etkileşim kurması gerekir. Bu anlamda toplulukçu kültürde etkili bir lider, gerekli tüm görevleri ve grubu sürdürme özelliklerine sahip görülmektedir. Söz konusu kültürlerdeki etkili liderler üretim sırasında sık sık astlarıyla etkileşimdeyken, ortaya çıkan tüm soru ve sorunları da doğru bir biçimde karşılamak ve çözmek zorundadırlar. Bu doğrultuda, bireyci ve toplulukçu kültürlerde etkili liderin; ulaşılacak hedefleri, amaçları, zaman sınırlarını bilmesi ve bunları kendisine saklayıp, astarı üzerindeki baskıyı, onların duyabilecekleri kaygıları azaltması gerekmektedir. Ayrıca yazar, söz konusu kültürlerdeki ilişki odaklılık ve insan odaklılık boyutunu 'bakım¹ ve kayıtsızlık² boyutu' olarak ele almanın, etkili lider davranışını çözümleyebilmek için daha doğru bir yaklaşım olacağını savunmuştur (Sargut 1996, 12). Etkili liderliğin bağlamına dair diğer bir çalışma Aktaş ve arkadaşları (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma, kültürel sıklık-gevşeklik kavramları açısından yazına sağladığı kuramsal katkının yanı sıra, liderlik uygulamasına yönelik çıkarımlarda da bulunmuştur. Çalışmanın bulgularına göre, özerk liderlik tarzları sıkı kültürlerde daha etkili olarak algılanırken, karizmatik ve takım liderliğinin gevşek kültürlerde daha etkili olarak algılandığı görülmüştür. Bu anlamda, sıkı kültürlerdeki liderlerin, etkili olarak görülmek için; istikrarı

¹ **Bakım Boyutu:** Toplulukçu kültürlerde liderler ve üstler astlarıyla ilgilenmek, sevgi göstermek, bütünüyle bir varlık olarak onları önemsemek, cömert ve affedici olmak durumundadırlar. Bu tarz liderler astları için baba, ağabey ya da abla rolünü oynamaya hazır olmalıdırlar. Buna göre liderlerin/üstlerin, izleyenlerini/astlarını, yalnızca işte değil, özellikle iş dışı yaşamda da kollamaları gerekmektedir. Bakım-kayıtsızlık boyutunun bakımla ilişkili alanı bu kavramlarla tanımlanmaktadır. Toplulukçu kültürlerin ilişkilerde görelilik olarak yüksek bakım-düşük kayıtsızlığı vurguladığı belirtilmektedir (Sargut, 1996: 12).

Kayıtsızlık Boyutu: Bireyci kültürlerde, çalışma grubunun diğer üyelerine karşı sergilenen kayıtsızlığın daha yüksek olduğu belirtilir. İç gruptan uzak ve ayrı durma bireyciliğin önemli özelliklerindendir. Söz konusu özellikler bakım-kayıtsızlık boyutunun kayıtsızlıkla ilgili alanını tanımlamaktadır. Bireyci kültürlerin görelilik olarak yüksek kayıtsızlık-düşük bakımı vurguladığı belirtilmektedir (Sargut, 1996: 13).

vurgulayan, güçlü, kendine güvenen bağımsız kişiler olması önerilirken; gevşek kültürlerdeki liderlerin ekip yönelimli, güçlendirme ve değişimi vurgulayan kişiler olması gerektiği belirtilmiştir (Aktaş vd, 2016, 12).

Ulusal yazında etkili liderliğin, çalışmalarda temel başlık olarak ele alındığı araştırmaların ise belirli sayıda olduğu ve çalışmaların yarısının lisansüstü tezi olarak ele alındığı görülmüştür. Bunların dışında yayınlanmış ilk çalışmalardan birinde Tekin ve Zorba (2001) spor ve rekreasyon örgütlerinde etkili liderliği incelemiştir. Yazarlar, liderlik hakkında uzun süredir yapılan araştırmalarda en çok üzerinde durulan konuyu ‘etkili bir liderin nasıl olacağı’ şeklinde ifade etmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, spor ve rekreasyon yöneticileri ile ilgili bazı önerilerde bulunulmakla birlikte, etkili liderlikle ilgili kesin doğrular ve genelleşmiş kalıplar olmadığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda, söz konusu alanla ilgili öğrenilecek ve öğretilecek daha çok bilgiye ihtiyaç olduğu ve liderlerin yetenekleri, özellikleri, davranışları ve motivasyon seviyelerinin konuya ışık tutabileceği belirtilmiştir (Tekin ve Zorba 2001, 34). Ülkemizde etkili liderliğe ilişkin bir diğer çalışma Yalçinkaya Akyüz (2002) tarafından çağdaş okullarda etkili liderlik üzerine gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticisinin; küreselleşme, bilgi teknolojisi, okul merkezli yönetim anlayışı, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmesi zorunlu görülmüştür. Bu bulgular ışığında, okul ve eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerini zorunlu kıldığı ifade edilmiştir (Yalçinkaya Akyüz 2002, 117-118).

Türkiye’de etkili liderliği inceleyen kavramsal araştırmalardan bir diğeri İnce ve arkadaşları (2004) tarafından örgütlerdeki takımları konu edinmiştir. Araştırmaya göre etkili takım liderlerinin sahip olması gereken bazı nitelikler bulunmaktadır. Bunlar; yüksek performans kültürü yaratmak, değişimi etkili yönetmek, paylaşımcı bir vizyona sahip olmak, amir yönetici yerine antrenör lider rolünü üstlenmek, işe bağlılığı gerçekleştirme, iletişim sürecinin etkili yönetimi, güven duygusunu harekete geçirme ve etkili takım bilgi yönetimi şeklinde özetlenmiştir (İnce vd, 2004, 439-443). Bir diğer araştırmada etkili liderliği kuramsal bir temel üzerinden ampirik bir araştırma ile test eden Ömürgönülşen ve Sevim (2005), etkili liderlik algısının göreceliliğine dair dikkat çekici bulgulara ulaşmıştır. Araştırmada, Reddin’in (1970) üç boyutlu lider etkililiği kuramı üzerinden üniversitenin bir bölümünde çalışan 39 araştırma görevlisi ve 1 bölüm başkanının liderlik tarzı algılamaları ölçülmüştür.

Sonuçlara göre, bölüm başkanının kendi algıladığı liderlik tarzıyla, doktora yapmakta olan araştırma görevlilerinin bölüm başkanı için algıladıkları liderlik tarzı arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Buna göre, 10 araştırma görevlisi ve bölüm başkanının ortak noktada birleştiği nokta görev odaklı liderlik algısı olurken, diğer araştırma görevlilerinin farklı algılara sahip olduğu görülmüştür (Ömürgönülşen ve Sevim 2005, 99, 101). Bu bağlamda, etkili liderlik algısıyla ilgili ortaya çıkan bu farklılığa dikkat çekilmiştir.

Etkili liderlik araştırmalarından bir diğeri de öğrenen örgütler bağlamında gerçekleştirilmiştir (Kılıç vd, 2011). Cinsiyet ve görev süresinin etkili liderlik davranışları üzerinde etkisinin araştırıldığı çalışmaya Burdur ilindeki 48 merkez okulunun yöneticileri katılmıştır. Bulgulara göre, cinsiyet değişkeninin etkili liderliğin alt boyutlarından vizyon geliştirme, vizyon paylaşma, izleyici oluşturma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım çalışması üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği bulgulanmıştır (Kılıç vd, 2011, 5). Gündüz ve Balyer (2012) ise okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında, etkili liderliğin görünürlüğü ile ilgili sonuçlara ulaşmışlardır. Bulgulara göre öğretmenler, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını “ara sıra” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili öğretmen yanıtlarında en yüksek ortalamanın “Okulun geleceğine ilişkin planlar yapar.” maddesine, en düşük ortalamanın ise “Müdürler eleştiriye açıktır.” maddesine ait olduğu görülmüştür. Sorular bazında, öğretmen görüşleri arasında, cinsiyet, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklara da rastlandığı belirtilmiştir (Gündüz ve Balyer 2012, 239). Benzer bir çalışmada etkili okul ve okul müdürü özelliklerini inceleyen Helvacı ve Aydoğan (2011) ise öğretmenlerin etkili okul özelliklerine ilişkin görüşlerini; eğitim öğretim süreci, okul çevre ilişkisi, okul iklimi/kültürü ve okul aile-veli ilişkisi olmak üzere dört ana tema altında topladıklarını belirlemişlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin etkili okul müdürü algılarının, liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk olmak üzere iki ana tema altında toplandığı ifade edilmiştir (Helvacı ve Aydoğan 2011, 41-60).

Etkili liderliği okul müdürleri örnekleriyle inceleyen bir başka araştırma ise Cerit ve Yıldırım (2017)’a aittir. İlkokul müdürlerinin etkili liderlik nitelikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma, Bolu merkezindeki okullarda görev yapan 257 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre, etkili liderlik nitelikleri ile okul etkililiği arasında olumlu bir ilişki olduğu ve etkili liderlik

niteliklerinin okul etkililiğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Cerit ve Yıldırım 2017, 902). Ulusal yazında etkili liderliğin ilişkili olarak incelendiği bir diğer konu başlığı ise kriz yönetimi olmuştur. Buna göre Düzgün (2020), kriz yönetimi ile vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının ilişkisini incelemiş ve sonuçta sadece krizden önceki dönemde vizyoner liderliğin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Düzgün 2020, 492).

Yazında etkili liderlik konusunun incelendiği bağlamlardan biri de Türkiye'deki kadın yöneticilerdir. Konuyu kadın yöneticilerin iş yaşamında karşılaştığı sorunlar üzerinden ele alan Er ve Adıgüzel (2015), kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri kaldırmada ne tür motive ve teşvik edici unsurların yararlı olabileceği hususunu değerlendirmişlerdir. Buna göre, sağlanan etkili liderlik gelişimi programı sayesinde kadın yöneticilerin, başarılı liderlerde bulunan; risk almaktan korkmama, esnek ve değişime açık olma, güvenilir, dürüst, etik kurallara bağlı, sabırlı, adaletli ve tutarlı lider özelliklerini kazanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca, söz konusu etkili lider davranışlarını kazanan kadın yöneticilerin, zamanla öğrenilmiş çaresizlik psikolojisinden kurtulacakları ve onlar için üst yönetime giden yolun açılacağı belirtilmiştir (Er ve Adıgüzel 2015, 171).

Etkili liderliğe dair önemli çalışmalardan biri de kültürler arası bir bakış açısıyla Türkiye-Afganistan bağlamında ortaya konmuştur. Konuyla ilgili Aydınant ve arkadaşları (2019), uluslararası yazında etkili liderlikle sıkça araştırma konusu edilen duygusal zeka kavramı üzerinde durmuşlardır. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, her iki ülkede de duygusal zeka ve etkili liderlik arasında pozitif yönlü ilişkilere rastlanmış ve duygusal zekanın etkili liderlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Aydınant vd, 2019).

Ulusal yazında etkili liderlik başlığı altında ele alınan çalışmalardan önemli bir kısmının da lisansüstü tezlerden oluştuğu görülmüştür. Konuyla ilgili 1 doktora, 11 yüksek lisans olmak üzere 12 lisansüstü tez çalışmasının ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmaların yazarları, ele aldığı değişkenler ve bulguları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 7: Etkili Liderlik Konulu Lisansüstü Tez Çalışmaları

Tezler	Değişkenler	Bulgular
Şahin 2006 (YL)	Etkili Liderlik Duygusal Zeka	Duygusal zeka ile etkili liderlik davranışları arasındaki anlamlı ilişki desteklenmiştir.
Cankara 2008 (YL)	Etkili Liderlik Cinsiyet, Yaş, Branş, Eğitim Durumu, Mesleki Kıdem ve Aynı Müdür ile Çalışma Süreleri	Okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlikleri; öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve aynı müdürle çalışma süreleri değişkenlerine göre farklılıklar göstermiştir.
Erdoğan 2011 (YL)	Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik	Liderlerin çalışanların örgütte konuşma veya sessiz kalma kararlarını etkilediği ve bu durumda çalışanın ve işletmenin performansı üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır.
Karaevli Üsküplü 2011 (YL)	Etkili Liderlik, Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi, Görev Ünvanı, İstihdam Şekli, Kıdem ve Görev Yapılan Kurum Tipi	Bağımsız anaokullarında görev yapan ve ücretli olarak istihdam edilen öğretmenlerin, okul müdürlerine yönelik etkili lider algılarının, diğer kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumsuz olduğu görülmüştür.
Ayhan 2012 (YL)	Etkili Liderlik Cinsiyet, Yaş, Branş, Eğitim Durumu, Mesleki Kıdem, ve Aynı Müdürle Çalışma Süreleri	Okul yöneticilerinin etkili liderlik yeterlikleri; öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve aynı müdürle çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.
Ermeydan 2015 (YL)	Etkili Liderlik Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Mesleki Kıdem ve İstihdam Şekli	Anaokullarında görev yapan ve ücretli olarak istihdam edilen öğretmenlerin, okul müdürlerine yönelik etkili liderlik algılarının, kadrolu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ön lisans mezunlarının, lisans mezunu olanlara göre, müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirttikleri görülmüştür.
Sesveren 2015 (YL)	Etkili Liderlik Öznel İyi Oluş Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Çalışma Ortamı Memnuniyeti Soruşturma Geçirme İzin, Gelir Durumu Süregelen Hastalık	Okul yöneticilerinde etkili liderlik özellikleri bakımından cinsiyete göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Öte yandan kadın okul yöneticilerinin öznel iyi oluş düzeylerinin, erkek okul yöneticilerinden daha düşük olduğu görülmüştür. Diğer değişkenlerde ise farklı alt başlıklarda belirli farklılıklara rastlandığı görülmüştür.
Tansel 2015 (YL)	Etkili Liderlik Kişilik Özellikleri	Beş Faktör Kişilik Özelliği'nin açıklık alt boyutu ile etkili liderlik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Özerol 2017 (YL)	Etkili Liderlik Çalışanların Üretkenliği	Araştırma sonucunda etkili liderlik ile üretkenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Yanık 2018 (YL)	Etkili Liderlik Örgütsel Bağlılık İş Motivasyonu	Etkili liderlik özellikleri algısının dışsal motivasyonu etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık bileşenlerinden ise sadece duygusal bağlılığın içsel motivasyonu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Karakaplan Özer 2019 (DR)	Etkili Liderlik Duygusal Bağlılık İşveren Markası	Çalışmanın sonuçları, çalışanların işveren markasına dair algıları ile etkili liderlik değişkenleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin, işveren markası algısı ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında da güçlü bir pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Etkili liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisine dair sonuçlar ise

		pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ayrıca, etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
Yıldırım 2021 (YL)	Etkili Liderlik Sosyal Zeka Duygusal Zeka	Sonuçlara göre, sosyal zeka ve duygusal zeka arasında %53,6 düzeyinde, sosyal zeka ve etkili liderlik arasında %40 düzeyinde, duygusal zeka ve etkili liderlik arasında ise %73,2 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Aynı zamanda sosyal zeka ve duygusal zekanın etkili liderliğin bir şekillendiricisi olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr>.

Etkili liderliğin uluslararası ve ulusal alanda değerlendirildiği çalışmalara genel olarak bakıldığında, Türkiye’de yapılan etkili liderlik konulu akademik yayınların belirli sayıda olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, ulusal yazında ele alınan söz konusu çalışmalar kapsamı ve inceleme alanları (okul, eğitim kurumu) açısından da değerlendirildiğinde, yabancı yazına göre daha zayıf ve görece gelişmemiş bir araştırma alanıyla karşılaşmaktadır. Nitekim ele alınan çalışmalarda da etkili liderlik alanının kavramsallaştırma açısından zorluğu ve üzerinde daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Tekin ve Zorba 2001, 34). Bu doğrultuda; Türkiye’de kültürel bağlamın dikkate alındığı, etkili liderlik davranışlarını ve yetkinliklerini ortaya koyabilecek kapsamlı çalışmalara ihtiyaç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim ele alınan bu tez çalışmasının en önemli ortaya çıkış sebeplerinden biri, detaylı olarak yapılan yazın taramaları sonucunda bu ihtiyacın keşfedilmiş olmasıdır.

2.7. ETKİLİ LİDERLİĞE ENGEL TEŞKİL EDEN DURUMLAR

Liderlik araştırmalarında, bazı liderlerin neden diğerlerinden daha etkili olduğunu belirlemek için sayısız araştırma yapılmıştır. Ancak alandaki araştırmacıların tüm çabalarına rağmen söz konusu sorunun cevabı belirsizliğini korumaktadır. Bu nedenle, liderlik araştırmacılarının da hala bu soruyu cevaplamaya çalıştıkları ifade edilmektedir (Gordon and Yukl 2004, 360). Etkili liderlik alanındaki söz konusu yavaş ilerleyişin dayanak noktaları ise birkaç farklı temele dayandırılmıştır.

- **Akademik ve Uygulamacı Bakış Açıları:** Hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların etkili liderlikle ilgili çabaları olmasına rağmen etkili liderliğin kavramsallaştırılmasında bütünsel bir bakış açısı ortaya konulamamıştır (Gordon

and Yukl 2004, 360). Buna göre, akademisyenler etkili liderlikle ilgili uygulama tarafınının, içerik veya titizlik açısından abartılı olduğu kanısını taşıırken, birçok uygulamacı da akademik araştırmayı gerçek hayatta temeli olmayan ve pratiğe uzak görmektedir. Söz konusu zıt grupların oluşumunda ise liderlikle ilgili doğru bilinen yanlışlar bulunmaktadır. Akademisyenler, liderlik süreçlerini daha derinlemesine bir şekilde anlamlandırmaya istekli olan grubu oluştururken, uygulamacılar gerçek çözümler sunamayan akademik kuramlarla hüsrana uğradıkları kabulüne varmaktadırlar. Nitekim bu konudaki yaygın bir yanılgı, liderlik ve yönetimin iki ayrı ve birbirini dışlayan süreçler olduğu algısıdır. Fakat söz konusu olgular birbirini tamamlayan süreçlerdir ve aynı kişi tarafından gerçekleştirilmeleri mümkündür. Bu açıdan, akademisyenler ve uygulamacıların birbirleriyle iletişimlerinin güçlendirilmesi ve her iki grubun da aynı amaca sahip olduğunun (yani temelde etkili liderliği öğrenmek amacıyla olduklarının) farkına varması gerekmektedir (Gordon and Yukl 2004, 360-361).

- **İkili İlişkiye Dayalı Liderliğe Karşı Örgütsel Liderlik:** Etkili liderliğin yavaş gelişiminin bir başka nedeni ise, liderlik olgusunun, genellikle üst düzey yöneticileri temsil eden stratejik tarafına bakmak yerine, örgütün alt seviyelerinde incelenmiş olmasıdır. Ancak, geleneksel liderlik kuramının, örgütün alt seviyelerinde meydana gelen ikili süreçlere yönelmesine karşılık, liderlik, örgütün tüm seviyelerinde mevcuttur. Nitekim sorunun çözümü için de örgütün tüm seviyelerinde liderliği içeren yenilikçi kuramsallaştırmalara gidilmesi önerilmektedir. Bu anlamda ilk yapılması gereken, makro düzeydeki örgütsel ve ekonomik değişkenlerin üst düzey yöneticilerin davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. İkinci önemli konu, üst düzey ve diğer seviyelerdeki yöneticilerin, paylaşılan liderliği ve güçlendirmeyi artıran örgütsel tasarımların başarısını nasıl teşvik ettiği ile ilgilidir. Bunun ardından, stratejik liderlerin örgüt için önemli kararlar almada kullandığı süreçler hakkında net bir anlayışa sahip olunması gelmektedir. Son olarak ise stratejik liderin tanımının CEO'ların ötesine geçmesi gerektiği, bu bağlamda üst yönetim ekiplerinin de örgüt için gerçek stratejik liderler olabileceği belirtilmektedir (Gordon and Yukl 2004, 360-362).
- **Evrensel Liderliğe Karşı Durumsal Liderlik:** Konunun gelişiminin önündeki üçüncü engeli ise etkili liderlikle ilgili evrensel öncülleri bulmaya aşırı vurgu yapılması ve bu yüzden durumsal faktörlere ve liderliğin gerçekleştiği bağlama

yeterince dikkat edilmemesi oluşturmaktadır (Gordon and Yukl 2004, 360). Bu engeli aşmak içinse, evrensel liderlik kuramlarının popülerliğinin yanı sıra bağlamsal kuramların örgütlerde daha gerçekçi bir liderlik görüşü sağladığını unutmamak önemlidir (Gordon and Yukl 2004, 362). Bununla birlikte, etkili liderlerin davranışlarını durumsal değişkenlere göre değiştirip değiştirmediğini belirlemek için; deneysel çalışmaların, ampirik bulgularla desteklenen bağlamsal modellerin ve yenilikçi araştırma yöntemleri kullanımının (saha deneyleri/nitel etnografik çalışmalar gibi) artırılması gerekmektedir (Gordon and Yukl 2004, 363).

- **Sonuç Tahminine Karşı Sürecin Açıklanması:** Etkili liderliğin gelişiminin önündeki diğer bir neden, liderlik kuramlarının çoğunluğunun liderliğin altında yatan süreçleri açıklamak yerine sonuç tahminine odaklanmasıdır (Gordon and Yukl 2004, 360). Bu bağlamda araştırmacıların, liderlikle ilgili açıklayıcı süreçlerin zengin doğasını keşfeden çalışmalar tasarlamaları gerekmektedir. Ayrıca liderliği karşılıklı bir etkileşim süreci olarak açıklayan kuramlara da ihtiyaç vardır. Bu açıdan bakıldığında liderler takipçileri etkileyeceği gibi, takipçiler ve içinde bulunulan durum da liderliği etkileyebilecektir. Bu etkilerin doğru analizi içinse; süreç araştırması, nicel ve nitel verilerin birlikte kullanımı, anlatı araştırması ve gömülü kuram gibi yöntemlerin kullanılabileceği belirtilmektedir (Gordon and Yukl 2004, 363).

Özetle etkili liderliğin anlaşılmasında, burada ifade edilen ve edilmeyen birçok engelden söz etmek mümkündür. Ancak, sözü edilen engelleri ortaya çıkarmaktan daha önemlisi, örgütlerde onlar için yapılan ‘engel’ tanımlamasını ortadan kaldırmaktır. Bu bağlamda, olumsuz taraflarıyla ele alındığında etkili liderlik için bir yok oluş anlamına gelebilecek olan birçok unsurdan söz etmek mümkündür. Öte yandan, bu unsurlar geliştirildiğinde ve örgüte fayda sağladığında olumsuzluklara yol açabilecek yönleri ile değil, etkili liderliği şekillendiren yönleriyle bir sonraki başlıktaki gibi ele alınabilecektir.

2.8. ETKİLİ LİDERLİĞİ ŞEKİLLENDİREN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütsel ortamda etkili liderlik konusunu doğru anlamak için, örgütün bağlamını ve iklimini ortaya koyan birçok unsuru açıklamak gerekmektedir. Örgütsel bağlamda etkin çalışma ortamının oluşması ve örgütlerde başarılı çıktılar sağlanması için etkili

liderliği şekillendiren bu faktörler aşağıdaki alt başlıklar içerisinde değerlendirilmektedir.

2.8.1. Etkili Liderlik ve Örgütsel Yapı

Örgütler birbirinden farklı yapılardır. Söz konusu yapılardaki insanlar, sosyalleşme yoluyla örgütlerinin işleyiş süreçlerini öğrenir ve benimserler. Böylece örgütte, diğer örgütlerin üyelerinden farklı olan inançlar, değerler ve prototipler (etki liderlik prototipleri de dahil) paylaşılmaya başlanır. Bu süreç ise çeşitli boyutlarda örgüt içi homojenliğe ve örgütler arası heterojenliğe yol açar (Dickson et. al. 2006, 489). Bu boyutlardan biri de örgütsel yapıdır.

Donaldson'a (1996) göre örgütsel yapıyı, örgüt üyeleri arasında yinelenen ilişkiler dizisi olarak tanımlamak mümkündür (Aktaran Ambrose and Schminke 2003, 295). Örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri etkileyen bu olgu, aynı zamanda, çalışma ortamındaki etkili liderlik davranışlarını şekillendiren temel faktörlerden biridir. Örgütlerde yapının temel anlamda iki şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar mekanik ve organik örgüt yapıları olarak ele alınmaktadır.

Örgüt denilince genellikle, belli bir düzene sahip, belirli parçalar arasındaki düzenli ilişkilerden oluşan bir durum algılanmaktadır. Burada, imge belirgin olmasa da, bir dizi mekanik ilişkiden söz edilmektedir. Bu anlamda örgütlerden, bir makine gibi alışılmış, verimli, güvenilir ve öngörülebilir bir şekilde işlemesi beklenir (Morgan 1998, 25). Mekanik yapılar katı, sıkı ve geleneksel bürokrasiler olarak tanımlanır. Bu ortamlarda; güç merkezileştirilir, iletişim katı hiyerarşik kanalları takip eder, yönetim tarzları-iş tanımları tek tiptir ve resmi kurallar/düzenlemeler karar vermede baskındır (Ambrose and Schminke 2003, 295).

Örgütler bir organizma olarak düşünöldüğünde ise onları, çeşitli ihtiyaçların karşılanması açısından bağımlı oldukları geniş bir çevrede varlığını sürdüren canlı sistemler olarak algılamak mümkündür. Bu anlayışın odak noktasını; açık sistemler olarak örgütler, örgütlerin ortamlara uyum süreci, örgütsel yaşam evreleri, örgüt sağlığı ve gelişimini etkileyen faktörler, farklı örgüt türleri ve ekolojileri arasındaki ilişkiler vb. oluşturmaktadır (Morgan 1998, 45-46). Benzer şekilde organik terimi de, rollerin ve sorumlulukların değişebildiği ve daha az tanımlı olduğu, karar verme yetkisinin hiyerarşide daha düşük seviyelerde tutulduğu ve bir bütün olarak örgütün daha değeriken ve dinamik olduğu bir örgütü tanımlamak için kullanılmaktadır

(Dickson et. al. 2006, 489). Bu tarz örgütlerde iletişim kanalları açık ve daha esnektir. Ayrıca örgütteki resmi kurallar ve düzenlemeler, çalışanların hedeflere ulaşması konusunda daha arka planda ele alınırlar (Ambrose and Schminke 2003, 295). Mekanistik tasarımlar istikrarlı, homojen ortamlarda faaliyet gösteren örgütler için daha uygunken, organik tasarımlar dinamik ve belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren örgütler için daha uygundur (Dickson et. al. 2006, 490).

Örgütsel tasarımlar, bireylerin işlerini nasıl yürüttüğü, liderlerin nasıl yön ve etki sağladığı ve liderlerin ne kadar etkili davranması gerektiği açısından uygun davranış biçimlerine ilişkin beklentiler yaratır (Dickson et. al. 2006, 490). Bu açıdan bakıldığında bir örgütün yapısının, üyelerinin liderlik algısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilecektir (Dickson et. al. 2006, 490). Dickson ve arkadaşları (2006, 498), üyeler için, örgütlerinin politikalarını ve uygulamalarını mekanik veya organik olarak tanımlama derecesinin, örgütteki etkili liderlik algısının otokratik, düşünceli veya dönüşümcü liderliği yansıtmaya derecesi ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Bulgulara göre, etkili liderliğin örgütte üyeler tarafından paylaşılan prototiplerinin, mekanik-organik ayrımına dayalı olarak sistematik değişiklik gösterecekleri savunulmaktadır. Bu bağlamda, mekanik örgütlerdeki insanların otokratik ve bürokratik liderlik tarzlarını tercih ederken, organik örgüt yapısına sahip örgütlerdeki kişilerin dönüşümcü ve ilgili liderlik tarzlarını tercih ettiği ifade edilmektedir (Dickson et. al. 2006, 500).

2.8.2. Etkili Liderlik ve İzleyenler

Örgütsel bağlamda etkili liderliği doğru anlamlandırabilmenin yollarından biri, izleyen-lider ilişkisinde işle ilgili görevleri yerine getirmekle yükümlü olan izleyen liderlik davranışına yönelik algısıdır. Söz konusu algı, örgütteki liderliğin etkililik düzeyinde belirleyici olduğu gibi örgütsel çıktıları da şekillendirmektedir.

Liderliğe dair algılanan etkililiğin, büyük ölçüde izleyenlerin beklentilerine uyumla ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, liderlik davranışının bağlamı ile uygunluğu üzerinde düşünebilmek başarılı bir liderin kilit unsuru olarak görülmüştür (Bildstein 2013, 788). Liderliğin beklentilere uyumu söz konusu edildiğinde ise ilk akla gelen kavramlardan biri kültürel bağlam olmaktadır. Etkili liderlik ve izleyenler ilişkisine kültürel perspektiften bakıldığında, bazı kültürler arası farklılıklara rastlanmaktadır. Buna göre, Amerika gibi kültürlerin (yüksek bireycilikle şekillenen) Asya

kültürlerinden (toplulukçu şekillenen) olduğu kadar, Meksika gibi kültürlerden de farklı ve özgün bir etkili lider tanımlaması olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, katılımcı liderliğin izleyenlerin performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ABD’de, etkili liderlik davranışı büyük ölçüde izleyenlerin sahip olduğu belirli kültürel faktörlere göre şekillenmektedir. Bunlar; yüksek bireycilik anlayışı, eşitlikçi yönetim ortamı, resmi otoriteye karşı değişen tutumlar, artan profesyonelliğe yönelik hareketler, ekip süreçleri ve çalışan güçlendirme şeklinde açıklanmaktadır (Dorfman et. al. 1997, 266). Öte yandan toplulukçu kültürel değer sınıflandırmaları için bakıldığında, Türkiye ve özellikle iç toplulukçu değerleri yüksek kültürler için (Mısır, Çin, Fas, Hindistan, Rusya, İran), izleyenlerin etkili liderlik algıları açısından tam tersi anlayışlara sahip olacağını söylemek mümkündür. Bu doğrultuda, liderlik ve izleyen davranışları, kültürler arası bağlamda farklı yönleri işaret etmekle birlikte, gerek yönetimde gerekse örgütsel çıktılarda etkililiğin önemli belirleyicilerinden biridir. Nitekim, ülkemizde de ideal lider davranışları ve izleyenlerin sahip olduğu değerleri inceleyen araştırmalar bunu kanıtlar niteliktedir (Aycan and Kanungo 2000; Paşa 2000). Araştırmalara göre, paternalizmin yüksek olduğu ülkemizde, izleyenlerin; proaktif olmadığı ve işleri bağımsız/inisiyatif alarak yapamadıkları gözlenmiştir. Bu bağlamda örgütlerde katılımcılığı da destekleyen paternalist anlayış, benimsenen lider davranışları ve izleyenlerin bu konudaki algılarında da kendisini göstermiştir. Sonuçlara göre, yöneticiler açısından ülkemizde en fazla benimsenen liderlik davranışları; takım ruhu ile çalışma, paylaşımcı olma, babacanlık ve hiyerarşik-işe odaklı davranış şeklinde ifade edilirken; izleyenlerin liderlik algısında hiyerarşik-işe odaklı ve babacan-kontrol içeren davranışların daha önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Aycan and Kanungo 2000, 46; Paşa 2000, 237).

2.8.3. Etkili Liderlik ve Motivasyon

Örgüt ve yönetim yazınında etkili liderliğin veya liderlik algısının oluşumunda önemli yeri olan kavramlardan biri de motivasyondur. Örgütlerde motivasyonla ilgili, süreç ve kapsam kuramları başta olmak üzere, birçok kuramsal temel ortaya atılmış ve söz konusu kavram örgütsel alanda birçok analize konu edilmiştir. Bu doğrultuda motivasyon ve liderliğin etkililiğine dair kanıtlara rastlamak mümkündür.

Çalışan motivasyonu konusu, yönetim alanında hem uygulamada hem de kuramsal olarak merkezi bir rol oynamaktadır. Yöneticiler motivasyonu, her düzeyde

performans denkleminin ayrılmaz bir parçası olarak görürken, örgütsel araştırmacılar onu etkili yönetim uygulamalarına ilişkin faydalı kuramların geliştirilmesinde temel bir yapı taşı olarak görmektedirler (Steers et. al. 2004, 379). Bununla birlikte, liderlik ve motivasyonel etkililik açısından bakıldığında, başarılı liderlerin sergilemesi gereken bazı davranışlar bulunmaktadır. Buna göre başarılı ve etkili liderler (Isaac et. al. 2001, 220-222);

(1) Komuta zincirini oldukça farklı bir şekilde ele alır ve izleyenleri, istenen hedeflere doğru nazikçe çekerek sonuçlara ulaşmaya çalışırlar.

(2) Komuta zincirini hassas bir zincir olarak görür ve bu zincirin en zayıf halkasını dikkate alarak hareket ederler. Burada etkili liderler; eğitim ihtiyaçlarını, iş görevlerini, gelişim yollarını, performans için değer verilen sonuçları ve performans için önemli olan diğer konuları karşılıklı olarak belirlemek için izleyenleriyle anlamlı tartışmalara girerler. Söz konusu iletişim süreci boyunca lider, örgütsel ve kişisel hedefleri birleştirmede hassasiyet, ustalık ve muhakeme göstermesi gereken kişidir. Bu bağlamda, izleyicinin kendine güven duymadığı veya sonuç elde etme yeteneğinden yoksun olduğu alanlara özel dikkat gösterilmesi gerekmektedir. Nitekim bu kişiler zincirin zayıf halkalarını oluştururlar ve uygun pekiştirme ve eğitim yoluyla güçlendirilmeleri gerekir.

(3) İzleyenlerini doğrudan motive edemediklerini anlarlar. Ancak bu tarz liderlerin, izleyenlerinin motivasyonu üzerinde doğrudan kontrolü çok az veya hiç olmasa da, bu tür motivasyon duygularının ortaya çıkma olasılığını şu yollarla artırabilirler (Isaac et. al. 2001, 222):

- İzleyenle zaman geçirmek ve özgüveni geliştirmek,
- Çeşitli eğitim ve öğretim programlarının yanı sıra deneyimler sayesinde izleyenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmak,
- Bu faaliyetlerle izleyenlerin hem kabiliyetini hem de özgüvenini arttırmak,
- İzleyenlerle her iki tarafı da tatmin edecek gerçekçi, anlamlı ve ulaşılabilir hedefler oluşturmak,
- Karşılıklı saygının hakim olduğu bir ortam yaratmak,
- İzleyenler beklentileri karşıladığında veya beklentilerin üzerine çıktığında, takdir göstermek veya kişiden ziyade işe odaklanarak izleyenin performansı ile ilgili sorunlu konuları ele almak.

Ayrıca etkili liderler, dışsal ve içsel ödüller arasında ayrım yaparlar. Bu tarz liderler, izleyenlerine yalnızca övgü, başkaları tarafından tanınma ve para gibi dışsal ödüller değil içsel ödüller de verebilirler. Burada içsel ödüller, bir iş tamamlandığında izleyende psikolojik olarak ortaya çıkarken; memnuniyet, harcanan çabanın kişisel olarak değerli ve tatmin edici olduğu kanıtlandığında ortaya çıkmaktadır. Böylece izleyenler, performanslarının sonuçlarını tatmin edici olarak algıladıklarında bir kişisel başarı duygusu da yaşarlar (Isaac et. al. 2001, 222). Nitekim örgütlerde etkili liderlik ve motivasyon ilişkisini ortaya koyan birçok çalışma da bu ifadeleri doğrular nitelikte bulgulara ulaşmıştır (Bkz: Furnham et. al. 1999; Kanfer 1992; Toode et. al. 2011; Galperin et. al. 2014; Kulkarni 2015; Pranitasari 2020).

2.8.4. Etkili Liderlik ve Bağlılık

Örgütlerde etkili liderliğin anlamlandırılmasında önemli görülen konulardan bir diğeri örgütsel bağlılıktır. Örgütlerde göreve bağlılık bireysel performansın önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Liderin izleyenlerin bağlılığını nasıl etkileyeceği ise liderlik kuramlarının ortaya koydukları çeşitli etki taktikleri (örn. içselleştirme ve araçsal uyum) ile ortaya konulmaktadır. Bu amaca uygun liderlik davranışlarından bazıları; görev ile kişinin değer ve ideallerini ilişkilendirme, belirli ve zorlayıcı görev hedeflerinin belirlenmesi ve yüksek performansın istenen sonuçlara nasıl ulaştıracağı gibi konuların açık bir şekilde anlatılmasını içermektedir (Yukl 2018, 409). Diğer yandan örgütsel bağlılık için; adalet ve desteğin, paylaşılan değerlerin, güvenin, çalışan katılımının ve örgütü kavrayan (anlayan) çalışanların olduğu ortamlar daha elverişli kabul edilmektedir (McShane and Von Glinow 2015, 78-79). Ayrıca örgütlerde lider etkililiğinin ve iş motivasyonunun da örgüte bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olduğu ifade edilmektedir (Pranitasari 2020, 75).

Etkili liderlik ve örgütsel bağlılık konusu, sözü edilen liderlik davranışları ve örgütsel iklimle dair olguların yanı sıra, doğrudan liderlik tarzları ile ilişkisi üzerinden de analizlere tabi tutulmuştur (Acar 2012; Yahaya and Ebrahim 2016). Buna göre, yazında örgütsel bağlılıkla en çok ilgili görülen liderlik tarzlarından birinin dönüşümcü liderlik olduğu göze çarpmaktadır. Bu bağlamda örgüte olan bağlılığın nedenini dolaylı veya doğrudan olarak dönüşümcü liderliğe dayandıran birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Asaari et. al. 2016; Avolio et. al. 2004; Chai et. al. 2017; Farahani et. al. 2011; Khasawneh et. al. 2012; Thamrin 2012). Örgütsel

bağlılıkla ilgili görülen diğer liderlik tarzları ise hizmetkar liderlik (Olesia et. al. 2013), etik liderlik (Karakuş 2018), akademik liderlik (Asaari 2016) ile etkileşimci ve serbesiyetçi liderlik (Yahaya and Ebrahim 2016) şeklinde ele alınmaktadır.

Özetle, yazında etkili liderlik ve örgüte olan bağlılık arasındaki ilişki daha çok dönüşümcü liderlik özellikleriyle açıklanmakla birlikte, farklı bağlamlara bakıldığında (örn. Asaari et. al. 2016; Olesia et. al. 2013), çalışanın örgüte olan bağlılık duygusunun dönüşümcü liderlik gibi belirli bir liderlik tarzı veya bir örgütsel değişkene göre şekillenmediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla, gerek kültürel gerekse örgütsel bağlamlara dayalı olarak, çalışanlar ve yönetim pozisyonundakiler tarafından bağlılığı sağlayacağı düşünülen etkili liderlik profilleri ve davranışları farklılık gösterebilecektir.

2.8.5. Etkili Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, çalışan ve birlikte çalıştığı amiri ya da lideri arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Lider-üye etkileşimi kuramı, liderlerin astlarıyla ilişki içine girerken aynı tarzda davranış göstermediklerini, her bir çalışanı için farklı türde bir ilişki veya etkileşim geliştirdiklerini öne sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Kuramın temeli, liderler ve takipçilerin gelişmiş liderlik ilişkileri (ortaklıklar) oluşturabildikleri ve böylece bu ilişkilerin getirdiği birçok faydaya erişebildiklerine dayanmaktadır. Bu ilişkilerin gelişmesi sonucunda erişilen fayda ile birlikte etkili liderlik süreçlerinin de ortaya çıkması söz konusu olmaktadır (Graen and Uhl-Bien 1995, 225).

Lider üye etkileşiminde sağlanan ilişkiyel gelişimle birlikte, ikili ortak haline gelen taraflar, birbirleri üzerinde önemli ölçüde etkide bulunabilirler ve sağlanan destekle kaynaklara erişim de aynı derecede kolaylaşmış olur (Graen and Uhl-Bien 1995, 233). Bu bağlamda astlarının çoğu veya tamamıyla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirebilen lider, diğer liderlere kıyasla daha etkili olabilmektedir (Mahsud et. al. 2010, 562). Nitekim bu bulgu ampirik ve meta analiz çalışmalarıyla da kanıtlanmıştır (Gerstner and Day1997; Graen and Uhl-Bien 1995; Schriesheim et. al. 1999). Sonuçlara göre, lider üye etkileşim kalitesi ile liderlik etkililiğinin çeşitli göstergeleri arasında pozitif ilişkiler bulunurken; olumlu bir değişim ilişkisinin de daha yüksek ast memnuniyeti, daha fazla örgütsel bağlılık, daha iyi iş performansı ve daha düşük işten ayrılma ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca Gerstner ve Day (1997, 835),

lider üye etkileşimi ile performans, kontrolden memnuniyet, genel memnuniyet ve rollerin netliği arasında da önemli pozitif ilişkilere ulaşırken, rol çatışması ile de negatif ilişkilere rastlamışlardır. Söz konusu bulgular; bir astın liderle yüksek kaliteli bir ilişkiye sahip olmasının, performans ve duygusal sonuçlar dahil olmak üzere tüm iş deneyimini olumlu bir şekilde etkileyebileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Çalışmalardaki bulgular ve yorumlar açısından bakıldığında lider üye etkileşim kuramının, etkili liderlik davranışlarının ortaya konması açısından önemli bir kavramsallaştırma sağladığı ifade edilebilecektir. Bu bağlamda kuramın, liderlik eğitim programlarına dahil edilmesi gerektiği ve bu programların başarısının da lider etkililiği, liderliğin kabulü ve üyelerin gelişimi açısından değerlendirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Gerstner and Day 1997, 840). Öte yandan kuramın kültüre göre değişen sonuçlar verebilmesi (Hogg et. al. 2005), farklı bağlamlarda uygulanan liderlik programları açısından dikkatli olunmasını gerekli kılabilir. Nitekim böyle bir dikkat, liderle izleyen arasındaki dinamik etkileşimi yakalayan kültürlerarası bir liderlik modeline (Aycan 2008) işaret etmektedir. Söz konusu model ve kültürel bağlamla ilişkisi bir sonraki başlık altında açıklanmaktadır.

2.8.5.1. Lider-Üye Etkileşimi İçin Dinamik Model

Liderlik gelişim programlarında etkili sonuçlar alabilmek için kültürel bağlamı dikkate almak önem taşımaktadır. Bununla birlikte etkili bir liderliğin sağlanabilmesi için lider davranışları ile izleyenlerin değer ve beklentilerinin de bağdaşması gerekmektedir. Bu doğrultuda, liderle takipçi arasındaki dinamik ilişkiyi açıklayan bir liderlik modeli olan, Lider-Üye Etkileşimi için Dinamik Model (Aycan 2008), söz konusu etkileşimin her aşamasındaki kültürel değer, inanç ve beklentileri bir araya getirmektedir (Aycan vd, 2014, 182).

Modele göre, liderlerin kültür temelli değer, inanç ve varsayımlarına uyumlu davrandığı varsayılmaktadır. Buna karşılık takipçiler (üyeler) de liderlerin davranışlarına kültür temelli değer, inanç ve ‘ideal liderlik’ten beklentilerine uyumlu olarak karşılık vermektedirler. Öte yandan kültürün lider-takipçi etkileşimini şekillendiren tek unsur olmadığı da kuramın kabulleri arasındadır. Buna göre liderlerin ve takipçilerinin değer, inanç, varsayım, beklenti ve davranışları; örgütün bağlamı (örn. büyüklük, endüstri), görevin özellikleri (örn. çabukluk, zorluk, yenilik), bireysel demografik özellikler (örn. yaş, cinsiyet, kişilik) ve kültürel

olmayan unsurlardan etkilenmektedir (Aycan vd, 2014, 182). Özetle, etkili bir liderin çalışan değerlerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlaması ve ayrıca yüksek duygusal ve kültürel zekası olması gerekli görülmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan etkili liderin, Batılı liderlik kuramlarının, özellikle de katılımcı rollerin uygulanabilirliğini sorgulamasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Aycan vd, 2014, 189).

2.9. ETKİLİ LİDERLİĞİ ŞEKİLLENDİREN KÜLTÜREL FAKTÖRLER

Örgütlerde etkili liderliği şekillendiren önemli unsurlardan biri örgütün yaşamını sürdürdüğü çevrede bulunan kültürel bağlamdır. Söz konusu bağlamda örgütün yapısını ve bileşenlerini (örn. liderlik, örgüt kültürü) etkileyen birçok kültürel değer boyutundan (örn. güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk, erililik-dişillik) söz etmek mümkündür. Bu aşamada ilk olarak uluslararası kültürel değer sınıflandırmalarında rastlanan dört temel kültürel değer boyutu ve etkili liderlik davranışlarıyla ilişkisini incelemek uygun görülmektedir.

2.9.1. Ulusal Kültürel Boyutlar ve Etkili Liderlik

Ulusal kültürel değerler, örgütsel bağlamda etkili liderliğin ortaya çıkış şekillerini gerek bölgesel gerek örgütler arası anlamda farklılaştıran önemli değişkenlerdendir. Söz konusu değerler Asya, Avrupa ve Amerika ekseninde ayrımlara tutulmakla birlikte, bölgesel ve ülkesel bazda farklılıklara da rastlamak mümkündür (Koopman et. al. 1999). Bu doğrultuda farklı kültürel grupların, liderliğin neyi içermesi gerektiğine dair farklı anlayışları olabilmektedir. Konuyla ilgili 21 Avrupa ülkesi arasındaki kültür ve liderlik boyutlarının benzerlikleri ve farklılıklarını tartışan Koopman ve arkadaşları (1999, 503), araştırmalarının sonuçlarına dayanarak, tek bir tipik Avrupa kültüründen veya farklı bir Avrupa yönetim tarzından bahsetmenin pek mümkün olmadığını ortaya koymuşlardır.

Kültürel değer boyutlarının bu farklılaşan bağlamı açısından bakıldığında, yazında birçok kültür araştırmacısı tarafından detaylı olarak ortaya konulan kültürel değer boyutlarına rastlamak mümkündür (Bkz: Cattell 1950; Furnham et. al. 1994; Gupta et. al. 2002; Hall and Hall 1990; Hofstede 1980; 1984; 1991; Hofstede and Bond 1988; Hofstede et. al. 2010; House et. al. 2004; Kluckhohn and Strodtbeck 1961; Rokeach 1973; Ronen and Kraut 1977; Schwartz 1999; Sirota and Greenwood 1971;

Triandis 1995; Toynbee 1947; Trompenaars 1993; Trompenaars and Hampden-Turner 1997). Hofstede tarafından 1967 ve 1973 yılları arasında yapılan ilk çalışmada dört temel kültürel değer boyutu belirlenirken, 1980'li yıllarda araştırmaya beşinci boyut olarak uzun-kısa vadeli yönelim boyutu ve ardından 2000'lerde de hoşgörü-kısıtlama şeklinde adlandırılan altıncı bir boyut eklenmiştir (Doğar 2016, 403-404; Özdemir ve Ünal 2021, 146). Kültürel değerleri Türkiye bağlamında ele alan çalışmalarda ise araştırmaların, değinilen boyutların farklı varyasyonları üzerinden gerçekleştirildiği görülmektedir. Söz konusu çalışmalar kültürü; beş boyutlu (Alan ve Köker 2021; Çiftçi 2016; Dağıstan 2016; Ergeneli ve Sevin 2002; Ertaş ve Unur 2018; Kantaş 2017; Kayış ve Akkuş 2020; Öncül vd, 2016; Özutku 2019; Saylık 2019), altı boyutlu (Almagtome 2015; Bedur Doğruöz ve Erbaş 2021; Çavdar 2021; Dirlik 2022; Doğan 2015; Ertürk ve Yıldırım 2022; Karadağ 2020; Paçacı ve Erdemir 2020; Sarıtaş ve Öztürk 2018; Sezerel 2013; Türegün 2019; Uzun ve Yıldırım 2022), yedi boyutlu (Tantekin Çelik vd, 2017) ve 10 boyutlu (Gür 2017) yapılar üzerinden farklı sınıflandırmalara tabi tutmuşlardır. Öte yandan, özellikle ulusal yazındaki açıklayıcılığı bakımından önemli atıflar alan ve alanda en çok kullanılan kültürel sınıflandırmanın, Hofstede (1980)'in çalışmasının dört temel kültürel boyutunu (Güç mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Erillik-Dışillik ve Bireycilik-Toplulukçuluk) içeren sınıflandırma olduğu görülmektedir (Aktaş 2010; Aktaş ve Can 2012; Aydın ve Uçman 2019; Bedük ve Ertürk 2015; Bilgütay ve Mutlu 2020; Büyükaslan vd, 2016; Çalışkan ve Özkoç 2016; Çarıkçı ve Koyuncu 2010; Çiftci 2017; Esen vd, 2018; Gemlik vd, 2015; Karpat Aktuğlu ve Çolakoğlu 2011; Kaya ve Ökten 2014; Okutan ve Balaban 2014; Özkan Tektaş 2008; Özkoç ve Özgül Katlav 2015; Tekeli ve Yavuzalp Marangoz 2020; Türker ve Karadağ 2019; Yeşil 2012; Yıldırım 2020). Yazında bu sınıflandırmaya beşinci boyutun dahil edilmeme nedeni, uzun/kısa dönem yönelimlilik olarak adlandırılan bu boyuta dair verilerin birçok ülke açısından kısıtlı olması şeklinde gösterilmiştir (Kaya ve Ökten 2014, 66). Buna karşılık, Hofstede tarafından 1968, 1972 ve 1973 yıllarında 72 ülkede 116.000 IBM (International Business Machines) çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar, yazında yer alan kültürel boyut çalışmaları içerisinde en etkili, en fazla kabul gören, en sık yararlanılan, en geniş kapsamlı, öncü ve kitlesel çalışmalar olarak görülmektedir (Bilgütay ve Mutlu 2020; Çalışkan ve Özkoç 2016; Çelikkol vd, 2017; Doğan 2015; Ergeneli ve Sevin 2022; Ertaş 2018; Kantaş 2017; Pado ve Tezcan 2018). Bu bağlamda araştırma örnekleminin genişliği itibarıyla de

söz konusu dört temel boyutun etkili liderliğe dair daha kapsamlı bir açıklama getireceği düşünülmektedir. Nitekim yazında söz konusu dört boyutun liderlik davranışları açısından çeşitli çalışmalara konu edildiği görülmektedir (Aktaş ve Sargut 2011; Demirel ve Kışman 2014; Sargut 1996; Sıgı ve Tıgı 2006).

Kültürel çevrenin genellikle liderin davranışları için belirleyici olduğunu ifade eden Sargut (1996), bireyci ve toplulukçu bağlamlarla liderliğin ilişkisine değinmiştir. Buna göre bireyci bir bağlamda lider, tercihini, çalışanların hedeflenen sonuçlara yönelik olarak baskı altına alınması yönünde kullanırken; toplulukçu bağlamda lider, karşılıklı etkileşim süreci üzerinde yoğunlaşmayı tercih etmektedir (Sargut 1996, 8). Toplulukçu kültürlerde başkalarının kararlarına ihtiyaç duyma daha yüksek ve özerkliğe duyulan ihtiyaç da daha düşük olduğu için, liderin görev yönelimli olmasına ihtiyacın daha fazla olacağı belirtilmektedir. Bunun sonucu olarak da, toplulukçu değerleri baskın olan bir izleyicinin görev yönelimli liderliğe duyduğu ihtiyaç fazla olacak ve sonuç olarak liderin sonuçlar üzerindeki etkisi de fazla olacaktır. Bireyci kültürlerde ise bireylerin, kendilerini gerçekleştirme güdülerini kendi özerkliklerine olan ihtiyaçları daha yüksek olduğundan bu kültürlerde izleyicilerin, yaptıkları işi liderin yönlendirmesine, planlamasına ve rehberlik etmesine, bir başka deyişle görev yönelimli liderliğe duydukları ihtiyaç azalacaktır. Bu nedenle liderlik davranışlarının önemi bireyci ve toplulukçu kültürel değerlere göre farklılık gösterecektir (Aktaş ve Sargut 2011, 151). Aktaş ve Sargut (2011)'a göre toplulukçu, güç mesafesinin yüksek olduğu ve belirsizliğe toleransın düşük olduğu ve babacan davranış beklentisinin yüksek olduğu kültürlerde, yöneticilik ve liderlik çok daha önemli hale gelmektedir. Bu tarz toplumlar ve bireyler iş yaşamında liderlerinin gidecekleri yönleri göstermesini, liderlerin ve yöneticilerin kendilerinin kişisel sorunları ile ilgilenmesini beklemektedirler. Söz konusu değerlerin egemen olduğu kültürlerde, bireyler kendi hedeflerini belirlemek ve kendi yollarını çizmek, sorumluluk almak ve kendi kişisel sorunları hakkında sorumlu olmak yerine bir yöneticinin yardım etmesini beklemektedirler (Aktaş ve Sargut 2011, 159). Konuyla ilgili belirsizlikten kaçınmanın liderlik süreçleri ile yakın ilişki içinde olduğunu belirten Sıgı ve Tıgı (2006) da kültür ve etkili liderlik algısına dair önemli çıkarımlarda bulunmuştur. Yazarlara göre, kültürel bağlamlardaki belirsizlik ve liderlik arasındaki güçlü ilişki, liderlere belirsizlikte başedebilme misyonunu da yüklemektedir. Bu anlamda belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda liderlere sığınma eğiliminin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu tarz

toplumlar, ekonomik/siyasi kriz ve savaş gibi belirsizliğin yoğun olarak deneyimlendiği ortamlarda öncelikle bütün ümitlerini lidere bağlamakta ve sonra da tüm sorumluluğu liderlerine yükleyebilmektedir. Lidere yüklenen bu aşırı sorumluluk ise onu belirsizliklere karşı dirençli ve kararlı olmaya yönlendirmektedir (Sıgır ve Tıgılı 2006, 333). Bu anlamda belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda liderin etkililiğinin bu davranışlar üzerinden okunacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Erillik-dişillik açısından kültürün liderlik tarzına etkilerine ise Demirel ve Kışman (2014) değinmiştir. Buna göre, eril kültürlerde saldırganlık ve rekabet baskın iken dişil kültürlerde serbestlik ve maternalist bir yapı söz konusudur. Dişil kültürlerde ilişkilere, dürüstlüğe, zayıf olanın kulanması gibi konulara da önem verilmektedir. Eril kültürlerde toplum performansına önem verirken, dişil kültürlerde toplumun refahı ön plana çıkmaktadır (Demirel ve Kışman 2014, 702). Bu tarz kültürlerde, söz konusu olgulara önem gösteren bir lider ise etkili olarak algılanabilecektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye bağlamında bireylerin belirli kültürel değerleri ne ölçüde taşıdıkları incelenmek istendiğinde söz konusu dört temel kültürel değer boyutunun birey düzeyinde ölçüme uygunluğu daha yüksek görülmektedir (Aktaş 2010, 18). Kültürün bu dörtlü çerçevesinin kullanılma sebeplerinden biri de, 'boyutları itibariyle ast-üst ilişkilerini açıklamada önemli olması' şeklinde gösterilmiştir (Aktaş ve Can 2012, 240). Bu doğrultuda, çalışmanın Türkiye'de ast-üst ilişkilerinin bir çıktısı olan etkili liderlik algısı üzerine gerçekleştirileceği göz önüne alındığında, birçok araştırmada kullanılan söz konusu dörtlü çerçevenin bu çalışmada da kullanılması uygun görülmektedir. Yönetici ve çalışanlarla yapılacak olan mülakatlar açısından, bireysel kültürel değerlerin keşfinin, söz konusu boyutlara yapılan atıflar üzerinden daha doğru yapılabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, ele alınan tez çalışması kapsamında kültürel değerler ile yönetimin etkili liderliği ilişkisi, yazında en sık kullanıldığı belirtilen dört temel kültürel değer boyutu (Bilgütay ve Mutlu 2020, 97) üzerinden birey düzeyinde incelenecektir. Söz konusu dört kültür boyutu ile etkili liderliğin ilişkisinin incelenmesi ise bu boyutların tercih edilme nedenlerinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Güç Mesafesi Boyutu: Tüm dünyada liderlik rolü, güç ve statü ile ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle, toplumda güç ve statünün bölünme şekli açıkça liderlik rolüyle ilgilidir. Bir toplumda bireyler arasında büyük güç farklılıkları olan

kültürlerde, örgütler tipik olarak daha fazla katmana sahip olacak ve komuta zincirinin daha önemli olduğu hissedilecektir. Bu bakımdan, toplumdaki güç mesafesi de doğrudan liderlikle ilgili görülmektedir. Örneğin, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki izleyenler, liderlerine meydan okumakta çekimser davranırlar ve onlarla anlaşmazlıklarını ifade etmekten daha çok korkarlar. Ayrıca güç mesafesi, izleyenlerin liderlikle ilgili beklentileri ve tercihleri (örneğin, daha fazla güç mesafesine sahip toplumlarda insanlar daha fazla rehberlik ister ve beklerler) ve ayrıca söz konusu toplumdaki tipik lider davranış kalıpları (örneğin otokratik liderlik daha kabul edilebilir ve etkilidir) üzerinde de etkilidir. Bu anlamda söz konusu boyut, liderlerin belirli bir bağlamda etkili liderler olarak tanınmaları için, göstermeleri gereken özellikler veya davranışların belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir (Dickson et. al. 2003, 737-738).

Güç mesafesi farklılıklarına göre, yönlendirici liderliğin ve güç mesafesinin yüksek olduğu Meksika ve Tayvan gibi ülkelerde memnuniyet ve bağlılık açısından olumlu sonuçlar alınırken, katılımcı liderliğin, güç mesafesinin nispeten daha düşük olduğu Amerika Birleşik Devletleri ve Güney Kore'de olumlu etkileri görülmüştür. Güç mesafesi ayrıca çalışanların denetimsel yönlendirmeyi kabul etme istekliliğinde ve yetkili konumdakilerden destek almaya vurgu yapmalarında da rol oynamaktadır. Buna göre Çin gibi kültürler, denetimsel yönlendirmeyi kabul etme konusunda daha istekli tarafta görülürken, Amerika gibi bireyci kültürlerin tam tersi bir tavır takındığı görülmüştür (Dickson et. al. 2003, 738-739). Özetle; toplumların sahip olduğu güç mesafesinin liderliğin farklı yönleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Shipper et. al. 2003; Dickson et al. 2003). Bu bağlamda insanlar güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda daha eşitlikçi liderliği tercih etmekteyken, güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde daha az katılımcı, daha otoriter ve yönlendirici liderler tercih edilebilmektedir. Bu tarz bir yönlendirici liderlik, yüksek güç mesafesi bağlamında daha etkilidir (Dickson et. al. 2003, 740).

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: Belirsizlikten kaçınma etkili liderliğin bir diğer belirleyicilerindendir. Yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu ülkelerdeki liderler, düşük belirsizlikten kaçınan ülkelere kıyasla daha fazla kontrol odaklı, daha az yetki devreden ve daha az ulaşılabilir olma eğilimindedirler. Ayrıca toplumda belirsizlikten kaçınma sadece lider özelliklerine değil, aynı zamanda geleceğin liderlerinin liderlik rolüne hazırlanma biçimlerine de yansımaktadır (Dickson et. al. 2003, 741).

Belirsizlikten kaçınmanın liderlik konusuna önemli bir etkisi de planlama konusunda bulgulanmıştır. Konuyla ilgili Almanya ve İrlanda’da küçük işletmelerin planlama stratejilerinin, örgütsel başarı ve liderin başarı yönelimine etkisini kültürel farklılıklar açısından değerlendiren Rauch ve arkadaşları (2000, 28), dikkat çekici bulgulara ulaşmışlardır. Sonuçlara göre, liderler tarafından yapılan ayrıntılı planlamanın, yüksek belirsizlikten kaçınma bağlamında (Almanya) örgütsel başarıyı artırdığı, ancak düşük belirsizlikten kaçınma bağlamında (İrlanda) olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, belirsizlikten kaçınmanın; üstün liderlik özelliklerini, lider-ast beklentilerini ve müşteri-örgüt beklentilerini de etkilediği belirtilmiştir (Dickson et. al. 2003, 741). Ayrıca bu tarz kültürel değerlerin hakim olduğu ortamlarda, liderlik algısının (geleneği sürdürme ve geleneklere uyma nedeniyle değil), performansla dayalı olarak şekillendiği belirtilmiştir (Yan and Hunt 2005, 57). Nitekim bu da, belirsizlikten kaçınmanın olduğu bağlamlarda liderliğin etkililiğine verilen önemi göstermektedir.

Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu: Temel kültürel değer sınıflandırmaları içerisinde etkili liderlikle ilgili görülen diğer kültürel boyut ise bireycilik-toplulukçuluk boyutudur. Toplulukçu değerlerin hakim olduğu kültürde, başarı için grup çabasının önemi vurgulanmaktadır ve bu kişi lider olsa bile, başarısızlığın bir kişiye atfedilmesi kabul edilmemektedir (Yan and Hunt 2005, 53). Bu bağlamda söz konusu kültürde yaşayan liderlerin etkili olarak algılanması için bazı süreçleri iyi yönetmesi gerekmektedir. Söz konusu süreçler, toplulukçu değerlerin benimsediği etkili liderlik tarzları ve davranışları üzerinden açıklanabilecektir.

Toplulukçu değerlerin, grubun merkezi rolü ve özdeşleşme süreçleri gibi dönüştürücü liderliğin merkezinde yer alan bazı süreçlerle iyi bir uyum içinde olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda söz konusu değerleri taşıyanların; liderlerinin hedefleri, grubun/örgütün ortak amacı veya ortak vizyonu ile özdeşleşmeye daha yatkın olmaları ve yüksek düzeyde sadakat sergilemeleri beklenmektedir. Nitekim bu kişiler, örgütlerine daha güçlü bir bağlılığa sahip olma eğilimindedirler ve bireysel hedeflerini grup hedeflerine katmaya daha isteklidirler. Öte yandan bireyci kültürlerden gelen insanların kendi kişisel çıkarlarını ve kişisel hedeflerini tatmin etmek için daha yüksek motivasyona sahip olmaları beklenir. Bu kültürlerde bireyler kendilerine odaklanırlar ve burada bireysel inisiyatif, başarı ve ödüller merkezi hale gelir. Bu nedenle, bireyci anlayışa sahip kişiler, daha kısa vadeye odaklı olurlar ve etkileşimci liderler tarafından daha yüksek motivasyon düzeyine eriştirilebilirler.

Buna karşılık toplulukçu kültürün olumlu karşıladığı bir diğer liderlik tarzı ise karizmatik liderliktir. Bu ilişkinin dayanakları ise; iş birimi performansı, iş tatmini, liderden memnuniyet ve lider etkililiği şeklinde gösterilmektedir (Dickson et. al. 2003, 743). Nitekim buradaki liderliğin etkililiği de izleyenlerin algıları ve tepkileriyle şekillenmektedir (Yan and Hunt 2005, 54). Bu bağlamda toplulukçu kültürler için, izleyenlerin algılarıyla bütünleşen bir karizmatik veya dönüşümcü liderlik tarzının etkili olacağı söylenebilecektir.

Erillik-Dişillik Boyutu: Erillik-dişillik konulu araştırmalar, başarılı yöneticilerin; liderlik yeteneği, kendine güven, hırs, atılganlık ve güçlülük gibi (etkili iş performansı için kritik kabul edilen) özellikler konusunda daha çok eril özelliklerle ifade edildiğini göstermiştir (Dickson et. al. 2003, 745). Buna göre erkeklerin sahip olduğu özellikler ile yönetsel başarı için gerekli olarak algılanan özellikler (etkililik özellikleri) arasındaki yüksek ilişki, kadınların yönetimdeki statüsünü yükseltme çabalarının önündeki zorluğu oluşturmaktadır. Böyle bir ortamda kadınlar, işgücüne katılımındaki gelişmeler ve kültürel farklılıklara rağmen, yönetsel başarı için gerekli niteliklere sahip olmadıkları algısıyla karşı karşıya kalmaya devam etmektedirler (Schein 2001, 684). Bu tarz kültürlerde ortaya çıkan liderlik tarzı ise başarı motivasyonu ve maçoluk tarzı bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Erillik-dişillik anlayışının etkili lider tanımlarının bir diğer tarafı ise "kahraman" kavramı üzerinden yaratılmaktadır. Bu bağlamda, eril ve dişil kültürlerin farklı kahraman lider tipleri yarattığı savunulmaktadır. Eril kültürlerde kahraman yönetici kararlı, iddialı ve saldırgan iken, dişil kültürlerde kahraman daha az görünürdür, fikir birliği arar ve sezgisel ve işbirlikçi hareket eder (Dickson et. al. 2003, 745).

Özetle, eril ve dişil kültürlerde etkili liderlerin, astları tarafından tercih edilen liderlik tarzını anlamaları önemli görülmektedir. Nitekim, liderlerin otoritesine saygı duyulması ve böylelikle örgütsel hedeflere ulaşmak için astlarına daha iyi liderlik edebilmesi buna bağlıdır. Söz konusu etkili liderliğin ortaya çıkışı ise eril ve dişil kültürlerde farklı şekillerde olmaktadır. Buna göre, eril değerlerin yüksek olduğu bir toplumda, üstün konumdaki bir kişi için ulaşılan başarılı sonuçlar, kişisel özelliklerden daha fazla takdir edilmektedir. Öte yandan dişil bir toplumda, üstler ve astlar arasındaki iyi kişilerarası ilişkiler, liderlik görevinin yerine getirilmesinden daha önemli görülür (Yan and Hunt 2005, 57).

2.9.2. Kültürel Liderliğin Unsurları ve Etkili Liderlik

Kültür, örgütsel bağlamda liderliği şekillendiren önemli değişkenlerden birini oluşturmaktadır. Bu açıdan farklı bağlamlarda faaliyet gösteren örgütlerin, söz konusu bağlama özgü etkili liderlik tarz veya davranışları geliştirmeleri önem taşır. Nitekim bu, kültürel liderliğin ortaya çıkışını sağlamaktadır. Söz konusu kültürel liderliğin etkililiği, sonuçlara ulaşma sürecinde uygun kültürel biçimlerin kullanılması ve vurgulanması ile ilgilidir (Trice and Beyer 1991, 165). Öte yandan kültürel liderlerin çabaları örgütteki sosyal süreçlerin gerçekleştirilmesi için önemli olmakla birlikte, bu tür çabalar her seferinde tek bir liderin rolüyle sınırlı kalmamaktadır. Bunun yerine, aynı veya farklı alt gruplarda değişik rollerde yer alan kişiler, aynı anda veya farklı zamanlarda kültürel liderlik rolleri alabilirler. Bu da kültürel liderliğin kapsamını, birden fazla kültürel liderin sağlayacağı anlamına gelir (Trice and Beyer 1991, 151).

Kültürel liderliğin söz konusu kapsamı içerisinde, iki tür kültürel sonucu olduğu belirtilmektedir. Buna göre, kültürel liderlik yalnızca yeni kültürler yaratan veya mevcut olanları değiştiren liderleri değil, aynı zamanda başkalarının kültürel yeniliklerini ileriye taşıyan liderleri de kapsamına almaktadır. Liderliğin söz konusu kültürler üzerindeki sonuçlarını anlamlandırmak içinse, Weber (1947)'in karizma anlayışı bir başlangıç noktası olarak görülmektedir. Bu anlayışa göre karizmanın dört unsurundan üçü, alandaki bilinen kuramların temel fikirlerini yansıtmaktadır. Söz konusu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Trice and Beyer 1991, 151):

1. Karizmatik liderin istisnai nitelikleri (Özellikler Kuramı)
2. Kriz durumu (Durumsallık Kuramları)
3. Olağanüstü güçleri olduğuna inanan istisnai kişiye ilgi duyan bir dizi takipçi (Atıf Kuramı)
4. Radikal vizyon ve misyon (Kültürel Liderlik: Kültürel liderlerin duygusal olarak heyecan yaratacak belirli fikirleri izleyenlerine aktarmaları.)

Trice ve Breyer (1991), bu temel unsurların da içinde olduğu kültürel liderliğin unsurları ve kültürün sonuçları arasındaki bağlantıları aşağıdaki tablodaki gibi özetlemiştir.

Tablo 8: Kültürel Liderliğin Unsurları ile Kültürün Sonuçları Arasındaki Bağlantılar

Kültürel Liderliğin Unsurları	Kültür için Sonuçlar	
	Yenilik	Sürdürme
1.Kişisel Nitelikler	Özgüven Baskınlık Güçlü inançlar Müjdeleyici Dramatik/dışavurumcu	Gruba güven Kolaylaştırıcı Güçlü inançlar Katalizör İkna edici
2.Algılanan Durum	Kriz durumu	Krizin olmadığı veya yönetilebilir bir krizin olduğu durumlar
3.Vizyon ve Misyon	Radikal ideoloji	Muhafazakar ideoloji
4.İzleyen Atıfları	Bu liderin krizle başa çıkmak için gereken olağanüstü nitelikleri var.	Bu lider, geçmişte başarılı olan mevcut değerleri temsil eder.
5.Lider Davranışları	Etkili rol modelidir. Başarı ve yeterlilik izlenimi yaratır. İdeolojiyi ifade eder. Yüksek beklentileri, takipçilere güveni iletir. Motive eder.	Etkili rol modelidir. Başarı ve yeterlilik izlenimi yaratır. İdeolojiyi ifade eder. Yüksek beklentileri, takipçilere güveni iletir Motive eder.
6.Performans	Kriz yönetiminde tekrarlanan başarı	Başarının devamı
7.İdari İşlemler	Yeni yapılar ve stratejiler; veya yapı ve stratejilerdeki yenilikçi değişiklikler	Mevcut yapıları ve stratejileri yenilemek ve güçlendirmek; yapı ve stratejilerde artırılmış değişiklikler
8.Kültürel Formların Kullanımı	Yeni kültürel ideolojileri ve değerleri iletir.	Mevcut kültürel ideolojileri ve değerleri onaylar ve över.
9. Geleniğin Kullanımı	Yeni gelenekler kurar.	Mevcut gelenekleri sürdürür.

Kaynak: Trice and Beyer 1991, 153.

Tablo 8'e göre ilk sütun, Weber'in ve diğerlerinin karizma kavramlarından meydana gelen kültürel liderliğin dokuz olası unsurunu göstermektedir. Sonraki iki sütun ise, kültürel yenilik veya kültürel devamlılığı ortaya koyan liderlik davranışları arasındaki farklılıkları içerir. Buradaki kültürel yenilik, bir sosyal grup içinde yeni ortak anlayış kümeleri ortaya çıktığında oluşur. Söz konusu yeni anlayışlar, yeni fikirleri ileten liderlerin nispeten doğrudan etkisiyle veya kültürel form veya davranışların kullanıldığı dolaylı etkiyle ortaya çıkabilir. Nitekim liderlerin anlayışları, kültürel formları ve diğer davranışları kullanmalarını etkilediği gibi, kültürel formlar ve davranışlar da lider anlayışlarını şekillendirir. Bu ikili etkileşim ise izleyenlerin ortak anlayışlarını ve davranışlarını etkiler (Trice and Beyer 1991, 152).

Kültürel yenilik yaklaşımında kültürleri yaratan liderlerin, izleyenlerini amaçlarına çekmek için başlangıçta büyük ölçüde kişisel niteliklerine güvenmesi gerekmektedir. Bu süreç, potansiyel izleyenlerin, liderin söz konusu krizle etkili bir şekilde başa çıkabileceğine ikna edilmesi açısından önemlidir. Burada sıradan liderlik niteliklerinin ötesinde olağanüstü kişisel nitelikler daha önemli görünmektedir. Öte yandan kültürel liderliğin belki de en kolay biçimi, kültürel yeniliğe gitmeden, var olan bir kültürü somutlaştırmak şeklinde ifade edilmektedir. Burada gerekli olan tek şey, izleyenlere zaten aşılarmış olan fikirleri ve dürtüleri güçlendirmektir. Bununla birlikte, örgütsel faaliyetlerin değişen doğası nedeniyle, bir kültürü sürdürmek ve onu canlı tutmak için bazı aktif adımlar atmak gerekebilmektedir. İyileştirme temelli ufak yenileme adımları ise bunu yapmanın etkili bir yolu olarak görülmektedir (Trice and Beyer 1991, 163). Özetle, kültürel liderliğin elementleri yaklaşımında ortaya konulan dokuz unsurun çoğu, her iki tür kültürel liderlik için de (kültürel yenilik-kültürel süreklilik) uygun görünmektedir. Bu da etkili kültürel liderliğin belirli genel özelliklerinin olabileceğini düşündürmektedir.

2.9.3. Kültürel Sıkılık-Gevşeklik ve Etkili Liderlik

Toplumlar, uzun süredir kaynak stresi ve savaş gibi ekolojik tehditlerle karşı karşıya kalmakta ve bununla birlikte sosyal karmaşanın dayattığı koordinasyon ve işbirliği baskılarının üstesinden gelmek zorunda bırakılmaktadır. Sıkılık-gevşeklik kuramı, toplumların bu zorluklara kültürel olarak daha sıkı hale gelerek, daha güçlü normlarla ve sapkın davranışları daha sert cezalandırarak tepki verdiğini öne sürmektedir (Jackson et. al. 2020, 1).

Kültürel sıkılık-gevşeklik kuramı, örgütsel bağlamda etkili olarak algılanan liderlik anlayışlarının belirleyicilerinden biridir. Buna göre, kuramın boyutlarından kültürel sıkılık; iç grup toplulukçuluğunu, güç mesafesini ve gelecek yönelimini etkileyerek, liderliğin kabulüne ilişkin farklı sonuçlara işaret etmektedir. Kültürel sıkılık-gevşekliği etkili liderlik algıları çerçevesinde inceleyen ilk araştırma olduğu belirtilen Aktaş ve arkadaşları (2016)'nın çalışması konuyla ilgili önemli bulgulara ulaşmıştır. Sonuçlara göre sıkılık-gevşekliğin, kültürler arasında etkili olarak algılanan liderlik tarzları için belirgin etkileri olduğu ve liderlik özelliklerinin algılanan etkililiğinde benzersiz bir açıklayıcılığa sahip olduğu belirtilmektedir (Aktaş vd, 2016, 1-2). Buna göre temel boyutlardan sıkılık, özerk liderliğin etkili

olarak algılanması ile pozitif yönlü ilişkiliyken, takım odaklı liderliğin etkili olarak algılanması ile negatif yönlü ilişkilidir. Bu bağlamda örneğin sıkı kültürlerdeki bireyler, liderleri ‘bağımsız, kendi kararlarını veren, güçlü’ olarak algıladıkları için lider olarak seçtiklerini belirtirler. Kültürel boyutlar açısından ise, sıklık-gevşeklik ve etkili liderlik algıları arasındaki ilişkinin; iç grup toplulukçuluğu, güç mesafesi ve toplumsal/örgütsel düzeyli gelecek yönelimi açısından etkili liderlik algılarını şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Aktaş vd, 2016, 11).

Özetle, etkili liderlik bağlamında kuramsal bir katkı sağlamanın yanı sıra, liderlik uygulamasına yönelik çıkarımların da yapılabileceği kültürel sıklık-gevşeklik kuramı, farklı kültürler için değişen etkili liderlik tarzlarına atıfta bulunmaktadır. Buna göre, özerk liderlik tarzları sıkı kültürlerde daha etkili olarak algılanırken, karizmatik ve takım odaklı liderliğin gevşek kültürlerde daha etkili olarak algılandığı gözlenmiştir. Bu bağlamda etkili olarak görülmek için, sıkı kültürlerdeki liderlerin istikrarlı, güçlü, özgüvenli ve bağımsız olmaya; gevşek kültürlerdeki liderlerin ise ekip yönelimli, güçlendirme ve değişim odaklı olmaya eğilmeleri gerekmektedir. Öte yandan, sıkı ve gevşek kültürler arasında geçiş yapan liderler ise önceki kültürlerinde etkili olan liderlik uygulamalarını hayata geçirmeye çalıştıklarında zorluklarla karşılaşabileceklerdir (Aktaş vd, 2016, 12).

ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞI VE DİNAMİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde araştırmanın amacı, sorunsalı, kapsamı, önemi, yöntemi, örnekleme ve kısıtlarına yer verilmektedir. Bu kapsamda tezin amacının açıklanmasının ardından tez çalışmasına temel teşkil eden araştırma sorusu ve alt sorular belirtilmektedir. İzleyen başlıkta ise araştırmanın önemi üzerinde durulmakta ve ardından araştırmanın yöntemine değinilmekte ve kullanılan yöntemin bu tez çalışması için uygunluğunun gerekçelerine detaylı olarak değinilmektedir. Bölümün ilerleyen kısmında ise araştırmanın örnekleme ile ilişkili açıklamalar yapılmaktadır. Nihai kısım ise, araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri, araştırma bulguları ve değerlendirmeler, tezin kısıtları ve sonuç/öneriler kısmı ile sonlandırılmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, SORUNSAĞI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Bu araştırma amacı bakımından hem açıklayıcı hem de keşfedici bir araştırma olarak nitelendirilebilir. Çalışmanın önceki bölümlerinde liderlik ve etkili liderlik kavramlarına ilişkin dinamikler tüm boyutlarıyla detaylı olarak ele alınmış, örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışına ilişkin farklı bakış açıları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda etkili liderlik kavramı ve kavramın dinamik doğasında kültürel değerlerin yerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada, etkili liderliğin doğasına ilişkin daha önceden gerçekleştirilen çalışmalar incelenerek etkili liderlik davranışı ve bu davranışı etkileyen kültürel dinamikler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik tematik bir gösterim geliştirmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma, yer verilen etkili liderlik-kültürel değerler bağlamı açısından açıklayıcı, gerçekleştirilen mülakatlar aracılığıyla ulaşılan yeni bilgiler açısından da keşfedici bir araştırma olarak nitelendirilebilir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Yazın incelendiğinde, araştırmalarda; etkili liderliğin genel unsurları (Weinberger 2009, 755), kültürler arası etkili liderliğe ilişkin yetkinlikler (Deng and Gibson 2009, 354), kültürler arası etkileme taktikleri (Fu and Yukl 2000, 262), etkili liderlik

davranışları (Yukl 2012, 68), etkili liderlikte gücün kullanımı (Yukl 2009, 363), kültürel boyutlar ve etkili liderlik tarzları (Koopman et. al. 1999, 516; Dorfman and Howell 1988, 140), etkili liderlik ve örgütsel yapı (Dickson et. al. 2006, 499) gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Öte yandan etkili liderlik konusu genelde uluslararası yönetsel uygulamalar ya da liderlik tarzlarıyla ifade edilmeye çalışılmakta ve bağlamsal farklılıklar göz ardı edilmektedir. Nitekim bu çalışmanın özgünlüğü bu noktadan kaynaklanmaktadır. Emik anlayışa dayalı olarak tezin inceleme konusunun, özellikle Türkiye’deki ast ve üst açısından ‘etkili liderlik algısı’ olması, ülkemize özgü bir etkili liderlik reçetesi ortaya koyma çabasının ürünüdür. Bu açıdan yazında, bu algıyı ortaya koymak için, ast ve üstlerin etkili liderlik algılarını kültürel perspektiften yola çıkarak inceleyen bir başka çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın Türk liderlik yazını bağlamında kapsamlı ve özgün bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye’de çalışanlar için kültürel değerlerin etkisini göz önüne alarak örgütsel bağlamda etkili lider davranışlarını yansıtan bir liderlik çerçevesi çizmektir. Böylece, yazındaki batı kaynaklı ve ülkemizde yeterince etkili sonuçlar sağlayamayan etkili liderlik tasvirlerine bir eleştiri getirmek hedeflenmektedir. Ayrıca hem ast hem de üstün etkili liderlik algılarını belirleyerek, kültürel bağlamı dikkate alan liderlik yazınına çift yönlü bir katkı sunulması beklenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Sorunsalı

Bu araştırmanın temel sorusu “Kültürel bağlam örgütlerde etkili olarak algılanan liderlik kalıplarını/davranışlarını nasıl etkiler?” olarak ifade edilebilir. Bu araştırma sorusu kapsamında çalışmanın diğer soruları ise şu şekildedir:

Örgütsel bağlamda Türk kültürüne özgü etkili liderlik davranışı nasıl oluşur?

Etkili liderlik davranışı örgüt yönetimindekiler için ne ifade etmektedir ve onlar tarafından nasıl tanımlanmaktadır?

Etkili liderlik davranışı örgütteki çalışanlar için ne ifade etmektedir ve onlar tarafından nasıl tanımlanmaktadır?

Örgütsel bağlamda etkili liderliğin özellikleri nelerdir?

Örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışlarını etkileyen dinamikler, faktörler nelerdir?

Kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını nasıl ve hangi yönleriyle etkiler?

Örgütsel bağlamda benimsenen kültürümüze özgü etkili liderlik tarzları var mıdır, bu tarzların benimsenmesini etkileyen faktörler nelerdir?

Örgütsel bağlamda Türk kültüründen kaynaklanan ve etkili liderlik davranışını şekillendiren faktörler nelerdir?

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Temeli itibarı ile bir kişinin diğerlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak ifade edilen liderlik, insanlığın doğuşundan bu yana varlığını sürdüren bir olgudur. Konuyla ilgili örgütsel davranış yazınında birçok yazar tarafından farklı liderlik davranışları ve yaklaşımları ortaya koyan öncü çalışmalar yapılmıştır. Ancak liderlikle ilgili temel yaklaşımlar, ele alındıkları 20. yüzyıl yazınının önemli bir kısmını teşkil etmelerine karşılık tamamlanmış bir liderlik portresi ortaya koyamamışlardır. Öte yandan etkili liderliğe dair bazı kritik noktalarda fikir birliği sağlanabilmiştir. Bu anlamda etkili liderlikte; (a) değerlerin merkeziliği, (b) açıkça ifade edilmiş hedef ve vizyonun önemi, (c) anlaşmazlık ve çatışmanın gerekliliği, (d) belirli kişisel özellikler ve liderlik tarzları ve (e) bu özellik ve tarzların liderliğin bağlamıyla kritik etkileşimi gibi konular önemli öncüller olarak ifade edilmiştir (Morford 1987, 42).

Liderler, içinde yaşadıkları toplumun değer, inanç ve varsayımlarından etkilenmekte ve yaşadıkları kültürel çevrenin özellikleri çerçevesinde liderlik tutum ve davranışlarını göstermektedirler. Liderlerin nasıl iletişim kurdukları, karar aldıkları ve motive ettikleri yine kültürel etkilerden nasibini almaktadır (Yeşil 2013, 77). Öte yandan liderlikle ilgili yapılan tüm araştırmalara rağmen, lider kavramının ve etkili liderliğin kültürler arasında farklılaşıp farklılaşmadığı liderlik yazınında gözden kaçırılan bir konu olarak görülmektedir (Aktaş ve Sargut 2011, 146). Bu bakımdan etkili liderliğin ülkemizde hangi liderlik davranışlarına karşılık geldiğini açıklığa kavuşturmak önemli bir gereklilik haline gelmektedir.

Uzun yıllardan beri liderlik hakkında yapılan araştırmalarda en çok üzerinde durulan konu etkili bir liderin nasıl olacağı konusudur (Tekin ve Zorba 2001, 28). Bu anlamda liderin etkililiği söz konusu olduğunda, çalışanların gereksinimlerini anlamak ve bunların karşılanmasına yardımcı olmak gibi davranışların ön plana çıktığı görülmüştür (Yalçinkaya Akyüz 2002, 116). Günümüzde ise etkili olabilmek

için liderlerin, danışma, işbirliği ve demokratik tarzlarının ötesine geçmeyi başararak güçlendirilmiş bir işgücünü yönetmesi gerekmektedir (Akdemir ve Karakaplan Özer 2019, 992). Etkili liderler, bulundukları hiyerarşik konumun yasal gücü ile grup tarafından sağlanan doğal gücü birleştirerek hareket ederler. Bu tarz liderler daha genel kontrol yöntemleri kullanır ve faaliyetlerden çok sonuçlar üzerinde dururlar (Gündüz ve Balyer 2012, 240). Öte yandan uluslararası yazında etkili liderin; etkili duygusal ve sosyal becerilere sahip olmak (Riggio and Reichard 2008, 172), merhametli olmak (Sinha 1984, 87), düşünceli olmak, rol modeli olmak ve açık iletişime teşvik etmek (Bryman 2007, 697) gibi özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Konuyla ilgili, Jogulu ve Wood (2008, 609), Malezya ve Avustralya gibi iki farklı kültürdeki orta düzey kadın yöneticiler üzerinde etkili liderlik algısını incelemişlerdir. Bulgulara göre, Malezya'daki güçlü kültürel etkiler, kadınların, otorite figürleri olmasından dolayı algılanan bir rol çatışması sorununa işaret ederken, Avustralya'daki yöneticilerin kadınların liderlik etkinliği konusundaki değerlendirmeleri daha olumlu ve eşitlikçi bir toplumsal düzenin yansıması olarak yorumlanmıştır. Ngcobo ve Tikly (2010, 204) ise, farklı bağlamlarda etkili liderlik davranışlarını ele aldıkları araştırmalarında etkili liderlikle ilgili farklı çerçevelerin gerekliliğine dikkat çekmişler ve genellikle batıdaki endüstrileşmiş bağlamlarda etkili olduğu düşünülen liderlik kriterlerinin daha sonra evrensel olarak kabul edilmesini endişeyle karşılamışlardır. Bu açıdan bakıldığında, etkili liderlik olgusunu anlamak için öncelikle kültürel değerleri açıklamak gerekmektedir.

Kültürel değerler, bir toplumdaki neyin iyi, kötü ve arzu edilir olduğu hakkındaki, açık bir şekilde veya dolaylı olarak paylaşılan soyut fikirlerdir (Schwartz 1999, 25). Kültürel değerler, normlar ve beklentilerin etkili liderlik algısında önemli bir rolü vardır (Aycan, Kanungo ve Mendonça 2016, 179). Örneğin bireyci bir bağlamda lider tercihini, çalışanları ulaşılması gereken sonuçlar çerçevesinde baskı altına alarak kullanırken, toplulukçu bağlamda lider, karşılıklı etkileşim süreci üzerinde yoğunlaşmayı tercih eder (Sargut 1996, 8). Diğer taraftan kültürel beklentilere uyum sağlayamayan bir yönetici de, büyük olasılıkla izleyenleri tarafından etkili olmayan bir lider olarak algılanacaktır (McShane and Glinow 2016, 230). Bu bağlamda bu tez çalışmasının kapsamını; kültürel değerler sistemi içerisinde örgütsel bağlamda etkili liderliğin nasıl oluştuğu konusuna odaklanmak oluşturmaktadır.

Araştırmanın söz konusu kapsamı dikkate alındığında, kültürel bağlamın örgütlerde etkili liderlik kalıplarını/davranışlarını nasıl etkilediği konusuna hem ulusal hem de

uluslararası yazında değinildiği görülmektedir. Bununla birlikte, lider davranışlarının etkililiğine dair uluslararası alanda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen (Arvonen and Ekvall 1999; Byrne and Bradley 2007; Dartey-Bahh 2014; Dastmalchian et. al. 2001; Deng and Gibson 2009; Van Dick and Kerschreiter 2016; Dorfmann et. al. 1997; Ford Jr and Ismail 2006; Fu et. al. 2004; Fu and Yukl 2000; Harris 2002; Hassan et. al. 2013; Hassan et. al. 2018; Hoffman et. al. 2011; Hogg et. al. 2005; Jayavant 2016; Jogulu and Wood 2008; Lvina 2015; Morford 1987; Ngcobo and Tikly 2010; Patnaik 2011; Popa 2012; Spreitzer et. al. 2005; Weinberger 2009; Yukl 1989; 1999; 2008; 2012; Yukl et. al. 2019) ulusal yazında etkili liderliğin oluşumuna ilişkin daha az sayıda çalışmaya (Akdemir ve Karakaplan Özer 2019; Aydın vd, 2019; Ayhan 2012; Cankara 2008; Cerit ve Yıldırım 2017; Erdoğan 2011; Ermeydan 2015; Düzgün 2020; Gündüz ve Balyer 2012; İnce vd, 2004; Kılıç vd, 2011; Özerol 2017; Sesveren 2015; Şahin 2006; Tansel 2015; Tekin ve Zorba 2001; Karaevli Üsküplü 2011; Yalçınkaya Akyüz 2002; Yanık 2018) rastlanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, kültürel bağlama özgü değerler, etkili liderlik davranışını şekillendiren bir konu haline gelmiştir. Dolayısıyla Türk iş yaşamındaki yöneticilere özgü nitelikler ve onların çalışanlarıyla ilişkilerinde ‘etkili liderlik tanımının ne olduğu’ konusunun açıklığa kavuşturulması önem kazanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi başlığı içerisinde; araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Bu tez çalışmasının keşfedici doğasına uygun olması açısından, insanların ne söylediğini/yaptığını anlamak ve bir kişinin bir şeyi neden söylediğini veya neden o şekilde davrandığını açıklamak için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitekim nitel araştırma yöntemi, yalnızca bu yönleri itibariyle bile sosyal bilim araştırmacıları için önemli ve gerekli görülmektedir (Berber 2017, 72). Nitel araştırma ayrıca, disiplinler arası bütünsel bir bakış açısını temel alarak, araştırma problemini yorumsamacı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntem olarak görülmektedir. Bu yöntemde, üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamı içerisinde değerlendirilerek, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanmaktadır (Karataş 2017, 71). Nitekim bu tez çalışması

kapsamında, nitel araştırmanın bütünsel bir bakış açısıyla bağlamı dikkate alan bu yapısının, etkili liderliğin Türk iş yaşamındaki doğasını anlayabilmek için önemli bir destek sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda nitel araştırma yönteminin benimsendiği tez çalışmasında, Türk iş yaşamında ortaya çıkan etkili liderliğin doğası ve örgütlerdeki yönetici/çalışan taraflarının bu kavrama ilişkin deneyimlerine odaklanıldığından nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu araştırma deseni, etkili liderliği deneyimleyen katılımcıların ortak özelliklerinin tanımlanmasına katkı sağlaması nedeniyle benimsenmiştir (Creswell 2013, 77).

3.2.1. Araştırmanın Örneklemi

Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemlerinin görüşme ve gözlem olması sebebiyle büyük bir örneklem ile çalışmanın, zaman ve maliyet açısından mümkün olamadığı ifade edilmektedir. Ayrıca örneklem grubu büyük olduğunda, gözlem ve görüşme yoluyla elde edilen geniş çaplı verilerin analizinde zorluklar yaşanmaktadır. Bu nedenle nitel araştırmalarda genelleme kaygısı güdülmeden mümkün olduğunca evrende olması muhtemel bütün çeşitliliği, zenginliği, farklılığı ve aykırılığı temsil edecek bütüncül bir resim ortaya koymaya çalışılmaktadır (Karataş 2017, 76).

Nitel araştırma sürecinin en önemli basamaklarından birini örneklem seçimi aşaması oluşturmaktadır. Nitel araştırma geleneği içerisinde benimsenen örneklem modeli, “amaçlı örneklem” modelidir. Olasılık kuramına dayalı olarak geliştirilen nicel örneklem yaklaşımlarının aksine amaçlı örneklem modelinde temel amaç, araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Özdemir 2010, 327). Bu bağlamda, toplumsal ve örgütsel düzeylerde çeşitli dinamikleri bünyesinde barındıran ve bu yönüyle karmaşık bir olgu olan etkili liderliğin doğasını anlamak için derinlemesine çalışma yapmak gerekli görülmektedir. Nitekim bu tez çalışması kapsamında, amaçlı örnekleme yöntemleri arasında gösterilen maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Maksimum çeşitlilik örnekleme, incelenen olay veya olguya ilişkin çok sayıda farklılığı kapsayan ana temaları keşfetme ve tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu anlamda maksimum çeşitlilik örnekleme yapılırken incelenen olguya dair en fazla bilgi edinmeyi mümkün kılacak etkenler belirlenmesi gerekmektedir. Bu tip

örnekleme çeşidinde, çeşitlilik gösteren durumlar karşılaştırılarak aralarında herhangi bir ortak olgu olup olmadığı bulmaya çalışılır ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını inceleme konusuna odaklanılır (Baltacı 2018, 249). Bu bağlamda bu tez çalışmasının araştırma sorusuna kapsamlı ve derinlemesine yanıt verebilmek adına söz konusu örneklem seçim yönteminden yararlanılmıştır. Bu yönteme ek olarak kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi de kullanılmıştır. Bu yöntem, kolayda örneklemede verilerin ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanması kriterleri dolayısıyla tercih edilmiştir (Haşiloğlu vd, 2015, 20).

Bu açıklamalar ve gerekçeler ışığında; tez çalışması kapsamında kolayda örnekleme, amaçlı örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri benimsenmiştir. Bu bakımdan tez çalışmasında kamu ve özel sektörü de kapsayan hizmet örgütleri içinden; farklı alt sektörlerde çalışan, farklı düzey ve pozisyonlardan, farklı meslek gruplarından farklı firma ölçeklerinden ve ekonomik faaliyet sınıflarından kişiler seçilmiştir. Bu seçimler yapılırken örneklemin ve analiz sonrası bulguların zenginliği ve çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Böylelikle iş yaşamında çalışan ve yönetici olarak farklı iş pozisyonlarında istihdam edilen kişilerin, etkili liderliğin doğasına ilişkin ortak ve farklılaşan tarafları ortaya çıkarılabilecektir. Bu çerçevede bir yılın üzerinde çalışma yaşamında olan 15 çalışan ve 15 yönetici pozisyonunda olmak üzere toplamda 30 kişiyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye’de hizmet sektöründe istihdam edilen yönetici ve çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda tez çalışmasında etkili liderliğin doğası hizmet sektöründeki farklı alt sektörlerde çalışanlar aracılığıyla keşfedilmeye çalışılmıştır. Seçilen örneklem çerçevesinde araştırma, iş hayatında etkili liderliğin doğasını; Türk iş yaşamındaki çalışan ve yöneticilerin tanımladığı etkili liderlik davranış, özellik ve tarzları üzerinden ortaya koymayı hedeflemektedir.

3.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Tez çalışmasına ilişkin uygulama sürecinin başlangıcında, öncelikle araştırmaya katılım sağlaması beklenen kişilerden randevu alınması için bu kişilerle iletişime geçilmiştir. Söz konusu kişilere, araştırmanın kapsamı ile ilgili bilgi verilmesinin ardından yapılacak mülakatlarla ilgili randevular alınmıştır. Belirtilen uygun gün ve zamanlarda katılımcılarla planlanan görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılardan

araştırma sorularına dair yanıtların alınması için yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinde en sık kullanılan veri toplama tekniği görüşme olarak görülmektedir. Görüşme, karşılıklı bir diyalog ve etkileşim çerçevesinde ortaya çıkarılan, araştırmacının sorularına pragmatik olarak yanıtlar arayan, anlamını bağlamla kazanan ve anlatı şeklinde aktarılan bir bilgi olarak tanımlanmaktadır (Polat 2022, 165). Bu özellikleri ve bağlamla olan ilişkisi dolayısıyla bu tez çalışmasında, tezin konusu ve amacına da uygun olduğu düşünülerek görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde, tezin araştırma sorularına paralel olarak tasarlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmış olup, derinlemesine görüşme yöntemi benimsenmiştir. Tezle ilgili görüşme sürecine dahil olan katılımcılar açısından, yarı yapılandırılmış görüşmelerde yer alan soru ifadelerinin açıklığını ve anlaşılabilirliğini sağlamak ve tezin uygulama aşamasına ilişkin soru formuna nihai şeklini vermek için 2 adet pilot görüşme gerçekleştirilmiş ve katılımcılardan elde edilen geri bildirimler ışığında soru formuna son hali verilmiştir.

Tez çalışması kapsamında yarı yapılandırılmış mülakatların gerçekleştirildiği 1 Nisan-1 Haziran 2024 tarihleri arasında 15 kurum yöneticisi ve 15 çalışan ile görüşmeler yapılmış ve araştırmaya ilişkin veriler toplanmıştır. Görüşme başında her katılımcıdan demografik bilgilerini içeren bir form doldurması istenmiştir. Ardından görüşmeler süresince katılımcılara daha iyi odaklanabilmek ve görüşmelerin akıcılığının bozulmaması amacıyla araştırmaya katılan kişilerin izniyle ses ve görüntü kaydı alınmıştır. Bu kapsamda katılımcılar arasında bulunan 10'u çalışan ve 6'sı yönetici olmak üzere 16 kişi ile online görüşmeler yapılırken; 5'i çalışan ve 9'u yönetici olmak üzere 14 kişi ile karşılıklı görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmelerin öncesinde katılımcılardan ses kaydı alınmadan önce, görüşme süresince paylaşacakları bilgilerin yalnızca bu tez çalışması içerisinde bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ifade edilmiştir. Ses ve görüntü kaydı alınamayan durumlarda, mülakat görüşmelerine dair verilen cevaplar için notlar tutulmuş ve analiz aşamalarında söz konusu araştırmacı notlarından yararlanılmıştır. Bu kapsamda yapılan online görüşmelerin hepsinde katılımcının izniyle görüşmeler kayıt altına alınırken, karşılıklı olarak gerçekleştirilen görüşmelerde 1 çalışan ve 1 yönetici hariç olmak üzere 4 çalışan ve 8 yönetici tarafından ses kaydı alınmasına

müsaade edilmiştir. Katılımlar arasındaki diğer iki kişinin verdiği yanıtlar ise ses kaydı alınmadan araştırmacı notları aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Tez çalışmasına ilişkin görüşmelerin gerçekleştirildiği bu süreçte, katılımcılarım araştırmaya katılım sağlamak için uygun olacakları zamanlar belirlenerek randevular planlanmıştır. Her bir katılımcı için görüşme yaklaşık olarak 30-40 dakika aralığında sürmüştür. Bu süreç içerisinde katılımcıların kendi tercihleriyle doğru orantılı olarak yüz yüze veya online (çevrimiçi) görüşme ortamları kullanılmıştır. Çalışmaya Manisa, İzmir, İstanbul, Kocaeli, Ankara, Eskişehir, Yalova, Tokat, Şırnak, Van, Bursa, Bilecik, Aydın, Sinop ve Samsun'dan çalışanlar ve yöneticiler katılmıştır. Böylelikle ülkemizde farklı bölgesel kültürel değerler içerisinde çalışan kişilerin araştırma verileri içerisindeki temsiliyeti sağlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analizine ilişkin olarak yazında iki temel yöntem ile karşılaşmaktadır. Söz konusu yöntemlerden ilki betimsel analiz diğeri ise içerik analizi olarak ifade edilmektedir. Nitel içerik analizi, anlamın, bağlamı içerisinde ele alınması konusuna özel bir hassasiyet gösterilmesini ön plana çıkaran bir analiz biçimidir (Toker 2022, 328). Bu doğrultuda kültürel değerler bağlamının etkili liderliğin doğasına etkisini detaylı olarak ortaya koymak için nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu tez çalışması kapsamında, analiz yöntemi olarak nitel içerik analizi tercih edilmiştir. İçerik analizinin tercih edilmesinin amacı, araştırma kapsamında bir araya getirilen verilerin daha derinlemesine bir analiz işlemine tabi tutulması ve gerçekleştirilen bu detaylı analiz sonucunda araştırma konusuyla ilgili kavram ve temaların ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

Nitel içerik analizinde, temalar ve örüntüler tanımlanır ve yapılan kodlamalar sistematik olarak sınıflandırılır. Bu bağlamda içerik analizi, metin verilerinin içeriğinin öznel yorumlanmasına imkan sağlayan bir araştırma türü olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu analiz, konuşmaların/metinlerin ve bunların özel bağlamlarının bütünselik bir görünümünü vurgulamaktadır. Bu yönleriyle nitel içerik analizi, belirli bir metindeki gizli veya açık olabilecek anlamları, temaları ve kalıpları incelemek için yalnızca kelimeleri sayma veya metinler üzerinden nesnel içerik çıkarmanın ötesinde, araştırmacıların sosyal gerçekliği öznel ancak bilimsel bir şekilde anlamalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmacıları yorumlayıcı bir

paradigma içerisinde çalıştırılan nitel içerik analizi, daha geleneksel bir teknik olarak görülen nicel içerik analizi için değerli bir alternatif olarak kabul edilmektedir. Bu geleneksel yöntemin tam tersine, nitel içerik analizi hızlı bir sayısallaştırma eğiliminden kaçınarak metin içerisindeki anlama odaklanmakta ve söz konusu anlamı ortaya çıkarırken kodlar ve temaları kullanıma sokmaktadır. Metnin araştırma konusuyla ilgili bu kategorilere bölünmesi ile aşamalı ve sistematik olarak incelenmesi mümkün hale gelmektedir. Bu yöntem sayesinde metnin iyi bir denetimden geçmesi ve güçlülüğü sağlanmış olmaktadır (Gül ve Nizam 2021, 185). Nitel içerik analizinin bu üstün yönleri doğrultusunda, tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen içerik analiziyle; ilk bakışta fark edilen, zorlanmadan algılanabilen unsurlara ulaşmanın ötesinde, kolayca görülmeyen ve üzeri örtülü olan öğeleri çıkarımlamak amaçlanmıştır (Metin ve Ünal 2022, 276).

Bu bağlamda Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 30 yönetici ve çalışan ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen veriler MAXQDA programı kullanılarak nitel içerik analizine tabi tutulmuştur. Tez çalışması kapsamında kullanılan dosyalar her bir katılımcı için ayrı ayrı isimlendirilmiş ve MAXQDA programına aktarılmıştır. Ardından, yapılan nitel içerik analizleri sonucunda katılımcıların görüşleri önceden belirlenen ve görüşme metinlerinin okunması sürecinde ortaya çıkan yeni temalar altında toplanacak şekilde kodlamalar gerçekleştirilmiştir. 30 görüşmeye tekabül eden her bir görüşme dosyası içerisinde ortaya çıkan kodlara karşılık gelebilecek metinler saptanmıştır. Belirtilen kodlama işlemi sonucunda, her bir kod için işaretlenme frekanslarını içeren modeller oluşturulmuş ve bu modellere göre sonuçlar yorumlanmıştır. Ayrıca söz konusu sayısal verilerin desteklenmesi amacıyla doğrudan alıntılara yer verilerek sonuçların bu alıntılar üzerinden yorumlanmasına imkan sağlanmıştır. Bu süreçte yapılan veri analizleri sonucunda kodlama sürecinde benzer kodların tekrar etmeye başladığı görülmüştür. Bu noktadan hareketle araştırmanın yeterli doygunluğa ulaştığı kabul edilerek, 30 katılımcı sayısının araştırmanın kapsamı için uygun olduğu kanaatine varılmış ve görüşmeler tamamlanmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel çalışmaların kalitesinin geçerlik ve güvenilirliklerinin iyi bir şekilde belirlenmesi ile doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir. Bu çerçevede geçerlik ve güvenilirlik ile

ilgili yazında farklı araştırmalarda farklı ayrımlara gidildiği görülmektedir (Yağar ve Dökme 2018, 7). Bu tez çalışması kapsamında ise geçerlik için; i  geçerlik (inandırıcılık) ve dış geçerlik (aktarılabirlik); güvenirlik için ise i  güvenirlik (tutarlılık) ve dış güvenirlik (teyit edilebilirlik) dikkate alınmıştır. Bu aşamada çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği ile ilgili bu önemli kavramların detaylarına değinilmesi önem taşımaktadır.

3.3.1.1. Araştırmanın Geçerliği

Araştırmanın geçerliğinin sağlanması için araştırmada inandırıcılığın ve aktarılabirliğin yüksek olmasına çaba gösterilmiştir. Pozitivist paradigmadaki içsel geçerliğin nitel araştırmalardaki karşılığı inandırıcılıktır. Inandırıcılığın odak notası, bulguların gerçeklik ile ne kadar uyumlu olduğu konusudur. Nitel araştırmalarda gerçek bütüncül, çok boyutlu ve durmadan değişen bir yapıdadır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan kişilerin bakış a ıllarının anlaşılması, davranışlarının karmaşıklılığının ortaya konması ve deneyimleri hakkında bütüncül bir yoruma ulaşılması nitel araştırmaların inandırıcılığını sağlamaktadır (Arastaman et. al. 2018, 51-52). Nitel araştırma çalışmalarında i  geçerlik, bir araştırmada sonuçların ne kadar doğru olduğu, çalışmanın amacının ve bu çalışmaya katılanların sosyal gerçekliğinin ne kadar doğru bir şekilde yansıtıldığı konusuyla ilgilenir (Yağar ve Dökme 2018, 7). Tez  alışması kapsamında araştırmanın i  geçerliliği; veri  eşitilmesi, derinlemesine veri toplama ve katılımcılar tarafından sağlanan kontrollerle güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın geçerliliğini sağlamak için ilk olarak veri  eşitilmesinin sağlanmasına çaba gösterilmiştir. Araştırma süreci içerisinde elde edilen verilerin çeşitliliğini artırmak ve araştırmaya farklı bakış a ıllarını dahil etmenin, araştırmanın geçerliliğini artıracadı varsayılmaktadır. Nitel araştırmalarda veri  eşitilmesinin temel amacı, araştırma sürecinde farklı teknikler aracılığıyla toplanan verilerin, birbirini doğrulamaları ile araştırmanın sonuçlarının geçerliliğini artırmaktır. Çeşitleme (triangulation) hem veri karşılaştırmasını hem de çapraz kontrolü amaçlamaktadır. Nitel araştırma çalışmalarında geçerliliği sağlamak amacıyla veri  eşitilmesi, araştırmacı  eşitilmesi, yöntem  eşitilmesi ve örneklem  eşitilmesi gibi farklı teknikler kullanılmaktadır (Tutar 2022, 125). Bu bağlamda tez çalışmasında farklı bireylerle görüşmeler yapılarak örneklem çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu

kapsamda araştırmada, çalışan ve yönetici gibi farklı taraflarla yapılan görüşmelerin yanı sıra farklı alt sektörlerden kişilerle de görüşmeler yapılmıştır. Böylelikle yapılan örneklem eşitilmesi ile araştırma sonuçlarının i geçerliği arttırılmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda derin odaklı veri toplama da i geçerliği sağlayan temel faktörlerden birini oluştırmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar, elde ettiği sonuçlar üzerinde karşılaştırmaların yanı sıra yorum ve kavramsallaştırmalar yaparak bazı ilişkisel ağları ortaya çıkarmaktadır. Nitekim bu araştırmada da ulaşılan bulgular içerisinde, farklı ilişki ve örüntülerin ortaya çıktığı görülmüş ve bu bulgulara sonuç bölümünde yer verilmiştir.

Nitel araştırmanın güçlü veri toplama yöntemleri ve zengin sonuçlara ulaşmada araştırmacıya önemli araçlar sağlaması avantajlarının yanı sıra süreç içerisinde araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşma olasılığı bulunmaktadır. Bu durum, çalışmayı yapan araştırmacının sahip olabileceği birtakım öznel varsayımlardan kaynaklanabileceği gibi araştırmacının verileri yanlış anlaması kaynaklı da olabilmektedir. Burada oluşan her iki durumda da veri kaynakları ile oluşturulacak bir kontrol mekanizması, ulaşılan sonuçların gerçeği yansıtmada ne kadar yeterli olduğunu anlamada destekleyici olmaktadır. Katılımcı kontrolünde verilerin sağlanması için görüşülen kişilerden bazılarına ulaşılması ve bu kişilerden, ortaya çıkmaya başlamış olan bulgulara ilişkin geri bildirimler istenmesi söz konusu olmaktadır. Katılımcı kontrolünde araştırmacılar, katılımcılara yorumlar ve sonuçların doğruluğunu teyit etmek için çalışma sonuçlarını okuturlar. Bu süreç her bir katılımcıyla ikişer kere görüşülmesini içermektedir. Bunlardan ilki veri toplamak için, ikincisi görüşme sonuçlarının doğruluğu ve bütünlüğünü teyit ettirmek içindir (Başkale 2016, 24). Nitekim bu tez çalışması kapsamında da 30 katılımcıdan ikisine yapılan analizler sonucunda ulaşılan raporun son hali iletilmiş ve katılımcı kontrolü gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte katılımcıların incelemeleri ile araştırmada ortaya konulan analizlere dair bulgu, sonuç ve önerilerin katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlarla uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya katılan kişilerin ulaşılan sonuçların gerçeği yansıtmada yeterliliğini desteklediği gözlenmiştir. Söz konusu iki katılımcı, araştırmanın doğrulanın bulguları üzerinden Türk iş yaşamına dair önemli çıkarımlar yapılabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca katılımcılar; ele alınan konuyla ilgili görüşmelerin üretim sektörünü de içine alacak şekilde genişletilebileceği, farklı bölgelerdeki katılımcı sayısının arttırılabileceği ve

bu çalışmanın sonuçları üzerinden kültürler arası kıyaslamaların da yapılabileceği şeklinde önerilerde bulunmuşlardır.

Nitel araştırma çalışmalarında dış geçerlik ise sonuçların diğer kişi ve durumlara aktarılabilirliği ile ilgilidir (Yağar ve Dökme 2018, 7). Farklı bir deyişle dış geçerlik, yapılan araştırmanın sonuçlarının evrensel niteliğe erişmesi veya genellenebilirliği şeklinde ifade edilebilmektedir (Baltacı 2019, 380). Orijinal araştırmayı farklı bir bağlamda, farklı örnekler kullanarak tekrar etmek, dış geçerliliği sağlamanın yolu olarak görülmektedir (Kayabaşı ve Demirağ 2023, 8). Diğer bir deyişle aktarılabilirlik bulguların diğer bağlamlara hangi düzeyde uyarlanabildiği ile ilgilenmektedir (Arastaman et. al. 2018, 51). Bu doğrultuda araştırma sonuçlarının aktarılabilirliğini artırmak amacıyla ayrıntılı betimlemelerden ve amaçlı örneklemeden yararlanılmıştır.

Bununla birlikte söz konusu araştırmanın bulgularının ele alınan önceki çalışmaların bulgularıyla da örtüştüğü görülmektedir. Liderlik ve kültürel değerler konulu dikkat çekici bir çalışma Aycan ve arkadaşları tarafından (2000) 24 yıl önce benzer bulgulara ulaşmıştır. Bu açıdan araştırmanın dış geçerliliğine dair 24 yıl arayla yapılmış olan bu iki çalışmanın örtüştüğü noktalar önemli görülmektedir. Söz konusu çalışmanın modelinde bağımsız değişken Fiziki ve Sosyo-Politik Ortam olup bunlar endüstriyel ortam ile sosyo-kültürel ortamı etkilemekte ve bu iki değişken de birlikte kurum kültürünü şekillendirmektedir. Modelin sonundaki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ise kurum kültüründen doğrudan etkilenmekte ve buna bağlı olarak uygulamalar şekillenmektedir. Paternalizm, güç mesafesi, kadercilik, topluluğa karşı bağlılık ve başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirme gibi değişkenlere yer verilen model, bu tez çalışmasının dikkat çektiği paternalist liderlik anlayışı, liderin kültüre uyumu ve otoriter-sahiplenmecî davranışlar göstermesini destekler nitelikte sonuçlara işaret etmektedir. Aycan ve arkadaşlarının (2000) çalışmasında, sosyo-kültürel ortamın ilk boyutunu güç mesafesi oluşturmaktadır. İkinci kültürel özellik, bireycilik-toplulukçuluğun alt boyutlarından biri olan “topluluğa karşı bağlılık” değişkenidir. Burada, topluluğa karşı bağlılık boyutu insanların, kendilerini ne ölçüde üyesi oldukları topluluklara (akrabalar, klan, örgütler) bağlı ve onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmeye zorunlu hissettiklerini açıklamaktadır (Aycan et. al. 2000, 198). Nitekim bu boyut, bu tez çalışmasında da liderin kültüre uyumu ve kültürü tanıyarak yönetmesi üzerinden keşfedilmiş ve katılımcı ifadelerinde de bu boyutların üzerinde önemle durulmuştur.

Modelde sosyo-kültürel ortamın üçüncü boyutu ise paternalizmdir. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzer ve bu ilişkide üstün görevi astı koruma, yönlendirme, yol gösterme ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına almaktır. Buna karşılık olarak ise asttan üstüne kayıtsız-şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesi beklenir (Aycan and Kanungo 2000, 31). Sosyo-kültürel ortamın son boyutu ise kaderciliktir. Kadercilik, insanların yaptıkları işlerin sonuçlarını ne ölçüde kontrol edip edemeyecekleri şeklinde tanımlanmaktadır. Modelde kurumsal kültür boyutlarından biri olan proaktiflik ise çalışanların işlerini inisiyatif alarak mı yoksa dışsal taleplere verilen tepki olarak mı yaptıklarını açıklamaktadır (Aycan et. al. 2000, 198-200). Başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme değişkeni ise yöneticilerin, çalışanlarından, örgüt içi veya dışında başkalarına karşı sorumluluklarının bilincinde olmaları ve bunları yerine getirme beklentilerini ifade etmektedir (Aycan and Kanungo 2000, 34). Sosyo-kültürel ortamın boyutlarını ifade eden bu değişkenlerin özellikle paternalizme yaptığı vurgu açısından etkili liderlikte Türk kültürel öğelerinin irdelendiği bu tez çalışmasının sonuçlarıyla da örtüştüğü görülmektedir. Bu bağlamda söz konusu çalışmanın, liderliğin kültürel bağlamla ilişkisine dair ortaya koyduğu güç mesafesi, topluluğa karşı bağlılık ve paternalizm boyutlarına bu çalışmanın bulguları itibarıyla de ulaşıldığı görülmektedir. Nitekim bu, söz konusu çalışmanın aktarılabilişliğine katkı sunmaktadır.

Ayrıntılı betimleme, okuyucular için bir araştırmanın sonuçlarının, bir durumdan diğerine aktarılabilişliği konusunda yargıya varmalarına katkı sunan bir teknik olarak görülmektedir. Araştırmacılar söz konusu ölçütü, çalışmalarına etki eden bağlamsal faktörleri bütün yönleriyle açıklayarak sağlayabilmektedir. Burada araştırmacı, bağlamla ilgili verilerin ayrıntılı tanımlarını aktarılabilişliğe ilişkin bir yargıya varma olanağı sunacak şekilde detaylı olarak raporlama yapmaktadır (Arslan 2022, 400). Nitekim bir araştırmayı değerli kılan unsur, araştırmadaki entelektüel çabanın niteliğidir ve bu yoğun bir betimleme yapmayı gerektirmektedir. Bu açıdan ayrıntılı betimleme, araştırma sürecine dahil olan katılımcıların, araştırma bağlamı ve araştırma sürecinin daha çok içerisinde olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu ölçüt, nitel araştırmaların kalitesinin, sosyal yaşamı zengin bir biçimde betimlemesiyle artacağını varsaymaktadır (Tutar 2022, 123).

Bu doğrultuda tez çalışması kapsamında araştırma bulgularının yorumlandığı kısımlarda, araştırmaya dahil olan katılımcıların ifadelerine ilişkin doğrudan

alıntılara sık sık yer verilmiştir. Katılımcıların tezin konusu ve temel sorunsalına ilişkin yanıtlarını içeren bu belirleyici ifadeler, çalışmanın bağlamını ve bu bağlam içerisinde ortaya çıkarmak istediği temaları keşfetmek açısından özgün, zengin ve yoğun bir betimleme aracı olarak kullanılmıştır.

Diğer taraftan amaçlı örnekleme ise araştırma konusuyla ilgili olan birey veya grupların araştırma kapsamına alınmasıyla; zengin ve doğru bir veri setine ulaşılacağını içeren bir tekniği ifade etmektedir. Bu durum, geleneksel araştırmalarda her bireye araştırmaya dahil olma konusunda eşit şans tanımadığı gerekçesiyle bir manipülasyon olarak görülse de nitel araştırmalar için bir avantaj oluşturmaktadır. Burada, belirli bir deneyimi yaşayan kişilerin söz konusu deneyimlerine ilişkin anlatıların değerlendirildiği bir çalışmada araştırmacının, ilgili deneyimi yaşayan kişilerle görüşmeler yapması örnek olarak verilebilir. Bu bakımdan araştırma kapsamına alınacak katılımcıların veya alanın araştırılan konuyla ilgili olması durumu ve araştırmanın geçerliliği durumu doğrudan ilişkili görülmektedir (Arslan 2022, 400).

3.3.1.2. Araştırmanın Güvenirliği

Araştırmanın güvenirliliğinin sağlanması için araştırmada tutarlılığın (iç güvenirlilik) ve teyit edilebilirliğin (dış güvenirlilik) yüksek olmasına çaba gösterilmiştir. Nitel araştırma çalışmalarında iç güvenirlilik, araştırmada kullanılan soruların ne ölçüde aynı şeyi ölçtüğünü belirlemeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda iç tutarlılığı sağlamak için, ölçüm aracının bir defa daha uygulanması yeterli görülmektedir (Yağar ve Dökme 2018, 8). Bu bağlamda tutarlılık, başka araştırmacıların da aynı veriyi kullanarak benzer sonuçlara ulaşp ulaşamayacağı ile ilgilidir. Tutarlılığın sağlanması için; toplanan verilerin betimleyici bir yaklaşım ile doğrudan sunulması ve önceden oluşturulan detaylı olarak tanımlanmış bir kavramsal çerçeve önemli görülmektedir (Karataş 2017, 84). Tutarlılık incelemesinde araştırmacının, görüşmeler sırasında soruları benzer bir yaklaşımla sorup sormadığı, yanıtların kayıt altına alınıp alınmadığı ve araştırma verilerinin kodlanması sürecindeki kavramsallaştırma tutarlılığına bakılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2011, 272). Nitekim bu tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara yöneltilen sorular, benzer bir yaklaşım benimsenerek sorulmuş, yapılan görüşmeler kayıt altına alınmış, araştırma sürecinden elde edilen veriler kodlanırken, ilgili kodların yazın temelli ve

veri temelli dayanak noktalarına dikkat edilerek tasarlanmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca söz konusu görüşmelerde ortak vurgu konusu olan kavramlardan da yeni kodların oluşturulması sürecinde yararlanılmış ve bu doğrultuda tutarlılığın artırılmasına çaba gösterilmiştir.

Nitel araştırma çalışmalarında dış güvenilirlik, zaman içindeki tutarlılık anlamına gelir. Buradaki temel husus, aynı aracın aynı insanlara farklı zamanlarda uygulandığında da benzer sonuçlar verip vermeyeceği sorusudur. Güvenilirlikte ölçüm aracı ile farklı zamanlarda da olsa aynı sonuçların elde edilmesi gerekli görülmektedir (Yağar ve Dökme 2018, 8). Dış güvenilirlik veya diğer adıyla doğrulanabilirlik, birden fazla araştırmacının bir kavram üzerindeki fikirlerinin ortak olduğu durumlarda, burada şekillenen kolektif yargıların nesnel olabileceği anlayışını ifade etmektedir. Ayrıca, araştırmacı tarafından titizlikle yürütülen metodolojik sürecin de açık, şeffaf bir şekilde sunulması doğrulanabilirliğin bir diğer kriteri olarak görülmektedir (Arslan 2022, 403). Araştırmanın dış güvenilirliğini sağlamak için öne sürülen bu teyit edilebilirlik incelemesinde amaç, ulaşılan sonuçları sürecin başında toplanan ham veriyle kıyaslayarak kontrolünü sağlamaktır. Bu süreçte, dışarıdan bir uzman gözüyle araştırma süreci sonucunda ulaşılan yargı, yorum ve önerilerin ham verilerle karşılaştırıldığında doğrulanabilirliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır. Nitekim bu tez çalışmasında benzer bir süreç izlenerek, ham verilerin olduğu raporlar ve tez çalışmasının analiz aşamasında yapılan kodlamalar uzmanlarla paylaşılmıştır. Ayrıca bu süreç içerisinde görüşlere dair sorular da uzmanlarca incelenmiş ve doğrulanmıştır. Araştırmaya başlamadan önceki süreçte çalışan ve yönetici taraflarını temsil eden üçer katılımcı ile ön görüşmeler yapılmıştır. Bunun sonucunda uzmanların ve ön görüşmelerdeki katılımcı görüşlerinin doğrultusunda bazı sorularda şekil olarak değişiklikler yapılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Tez çalışmasına ilişkin kısıtlar değerlendirildiğinde, kişi ve zaman başlıkları altında iki sınırlılıktan söz etmek mümkündür. Bu bağlamda öncelikle araştırmanın evrenine ulaşmanın zorluğundan kaynaklı olarak, tez çalışması için seçilen örneklemin evreni temsil edebilmesi bakımından sınırlılığı bulunduğu söylenebilir. Fakat söz konusu çalışmanın amacı araştırma ile ilgili evrene sayısal olarak mümkün olduğu ölçüde yaklaşma değil, araştırma evrenini en iyi şekilde temsil etme ve açıklama yeteneğine

sahip örneklemelere ulaşabilmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında ulaşılan bulgular, yönetici ve çalışanlardan oluşan 30 katılımcıdan elde edilmiştir. Tez çalışması kapsamında görüşülen 15 çalışan ve 15 yöneticinin bu süreçte yaşanan iş yoğunlukları nedeniyle, çalışmaya katılımlarının oldukça güç olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte benimsenen nitel araştırma yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatların en az 30 dakikalık zaman çerçevelerini gerekli kılması araştırmanın bu sayı ile sınırlandırılmasına neden olmuştur. Nitekim, tez çalışması kapsamında tercih edilen araştırma yönteminden kaynaklanabilecek kısıtların önüne geçmek amacıyla geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasına önem verilmiştir. Bu doğrultuda tez çalışması içerisinde yer verilen araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği kısmında bu kısıtlılığı bertaraf edebilmek amacıyla izlenen yöntemlere derinlemesine yer verilmiştir.

Özellikle Türk iş yaşamındaki yönetici ve çalışanları etkileyen dinamiklere ve Türk kültüründen kaynaklanan faktörlere odaklanılmaya çalışıldığından tez çalışması kapsamında elde edilen bulguların kıyaslanabilirliği düşük görülmektedir. Nitekim tez çalışmasının ilgili bölümlerinde sık sık vurgulandığı gibi, Türkiye’de etkili liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmaların çoğunda yalnızca çalışan veya yalnızca yöneticiyi dikkate alan tek taraflı bir değerlendirmenin yapıldığı göze çarpmaktadır. Ayrıca söz konusu çalışmaların önemli bir bölümünde, lider konumunda olan kişiler veya çalışanların etkili liderlik algıları, genel olarak nicel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan anket tekniği kullanılarak toplanan veriler üzerinden değerlendirilmiştir. Halbuki bu tez çalışması kapsamında, nitel araştırma yöntemlerinden biri olarak görülen derinlemesine mülakatlarla, Türk iş yaşamında ortaya çıkan etkili liderlik davranışının doğasına ilişkin birçok dinamiğe ışık tutulmaya çalışılmıştır. Ayrıca yazında etkili liderlik kavramının tam olarak neye karşılık geldiğine ve etkili liderlik davranış veya özelliklerine ilişkin bir çalışmanın olmaması tez çalışmasının bulgularının kıyaslanabilirliğini sınırlandırmıştır. Buna ek olarak zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle çalışma kapsamında belirli illerdeki yönetici ve çalışanlarla görüşülmesi durumu da araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmuştur.

Bu bağlamda Türk kültüründen kaynaklanan ve etkili liderlik davranışlarını etkileyen faktörlerin açığa çıkarılmaya çalışıldığı çalışmada, Türk liderler ile çalışan ancak farklı kültürlere mensup olan kişilerin de görüşlerinin alınması, bu çalışmanın bulgularının kıyaslanabilmesi ve zenginliği açısından önerilebilmektedir. Buna ek

olarak söz konusu iller dışında farklı bağlamlarda, farklı sosyal sınıflara ve etnik kökenlere mensup lider ve çalışanlarla görüşmeler yapılması da çalışmanın bulgularını zenginleştirme ve kıyaslama imkanı sağlama anlamında katkı sunabilecektir.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Bu tez çalışması kapsamında elde edilen veriler nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi ile değerlendirilmiş olup, araştırma sürecinde gerçekleştirilen analizler ve bu analizler doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıda yer alan tabloda detaylı bir şekilde sunulmuştur. Araştırmaya dair temel bulguların irdelenmesine geçilmeden önce verilerin betimlenmesine olanak tanıyan katılımcılara ilişkin demografik bilgilere tabloda yer verilmektedir (Bkz Tablo 9).

Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	(n)	%	Eğitim Alınan Bölüm	(n)	%
Erkek	14	%47	İdari Bilimler	11	%37
Kadın	16	%53	Sosyal Bilimler	9	%30
Toplam	30	%100	Temel Bilimler	5	%17
Yaş	(n)	%	Eğitim Bilimleri	(n)	%
20-30 Yaş Arası	7	%23	Mühendislik Bilimleri	2	%6
30-40 Yaş Arası	16	%53	Toplam	30	%100
40-50 Yaş Arası	4	%14	Toplam Çalışma Süreniz	(n)	%
50-60 Yaş Arası	2	%7	1-5 Yıl	5	%17
60-70 Yaş Arası	1	%3	5-10 Yıl	11	%37
Toplam	30	%100	10-15 Yıl	6	%20
Eğitim Durumu	(n)	%	15-20 Yıl	3	%10
Lise	2	%7	20-25 Yıl	1	%3
Lisans	15	%50	25-30 Yıl	1	%3
Yüksek Lisans	10	%33	30-35 Yıl	2	%6
Doktora	3	%10	35-40 Yıl	1	%3
Toplam	30	%100	Toplam	30	%100
Medeni Durum			İşyerinizdeki Çalışma Süreniz	(n)	%
Bekar	11	%37	1-5 Yıl	19	%63
Boşanmış	3	%10	5-10 Yıl	6	%20
Evli	16	%53	10-15 Yıl	4	%14
Toplam	30	%100	20-25 Yıl	1	%3
Çalıştığınız İşletmedeki Pozisyonunuz	(n)	%	Toplam	30	%100
Asker/Teğmen	1	%3	Çalıştığınız Sektör	(n)	%
Bölge Satış Müdürü	1	%3	Özel/Eğitim	2	%7
Araştırma Görevlisi	2	%7	Finans	1	%3
Ekip Lideri	1	%3	Gıda Sektörü	1	%3
Fidanlık Şefi	1	%3	Kamu/Eğitim	6	%20
Finans Operasyon Müdürü	1	%3	Kamu/Hizmet	4	%14
Finans/Müşteri Hizmetleri Müdürü	1	%3	Kamu/Hizmet/Kargo	1	%3
Hakim	1	%3	Kamu/Kütüphanecilik	4	%14
Memur/Çalışan	3	%10	Özel/Kargo	1	%3
Muhasebe Meslek Elemanı	1	%3	Perakende	2	%7

Muhasebe Takım Lideri	1	%3	Sağlık	1	%3
Raporlama Uzmanı	1	%3	Çelik/Arge	1	%3
Sorumlu Hekim	1	%3	Çevre Sağlığı	1	%3
Yönetici	7	%24	İhracat/Tütün	3	%10
Öğretim Üyesi	1	%4	İletişim	1	%3
Öğretmen/Çalışan	5	%18	İnşaat/Satış-Pazarlama	1	%4
İcra Müdür Yardımcısı	1	%4	Toplam	30	%100
Toplam	30	%100	Çalıştığımız Firmanın Ölçeği	(n)	%
(n): Katılımcı Sayısı			Büyük Ölçekli (250 ve üzeri)	13	%44
			Küçük Ölçekli (10-49 Kişi)	9	%30
			Mikro İşletme (1-9 Kişi)	3	%10
			Orta Ölçekli (50-249 Kişi)	5	%16
			Toplam	30	%100

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine bakıldığında (Bkz: Tablo 9) 16'sının (%53) kadın, 14'ünün (% 47) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında ise 16'sının (%53) 30-40 yaş aralığında, 7'sinin (%23) 20-30 yaş aralığında, 4'ünün (%14) 40-50 yaş aralığında, 2'sinin (%7) 50-60 yaş aralığında ve 1'inin (%3) 50-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise 15 kişinin (%50) lisans, 10 kişinin yüksek lisans (%33), 3 kişinin (%10) doktora ve 2 kişinin de (%7) lise mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bu kişilerin eğitim aldığı bölümlerin İdari Bilimler'den (%37) bölümünden Mühendislik Bilimleri'ne (%6) kadar birçok alana yayıldığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 16'sının (%53) evli, 11'inin (%37) bekar ve 3'ünün (%10) boşanmış olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut işyerinde çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğun (%63) 1-5 yıl arasında aynı işyerinde çalıştığı görülmektedir. Öte yandan söz konusu değerlerin, toplam çalışma süreleri açısından da bakıldığında çoğunluğun (%37) 5-10 yıl arasında çalışma yaşamında olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca araştırmada farklı firma ölçeklerinden kişilere yer verilmesi için 13 büyük ölçekli firma çalışanı (%44), 9 küçük ölçekli firma çalışanı (%30), 5 orta ölçekli firma çalışanı (%16) ve 3 mikro ölçekli firma çalışanı (%10) ile görüşüldüğü görülmektedir. Araştırmaya katılan hem yönetici hem çalışan pozisyonundaki bu kişilerin öğretmen (%18), hakim (%3) ve asker (%3) gibi farklı mesleki unvanlarla çalışma yaşamının içerisinde olduğu görülmektedir. Bunun da, farklı mesleki gruplar açısından kişilerin etkili liderlik anlayışlarına ilişkin ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmaya eğitim (%27), finans (%3), sağlık (%3) ve iletişim (%3) gibi farklı alt sektörlerde çalışan kişilerin katılması sağlanarak sektörel açıdan da çeşitliliğin sağlanmasına özen gösterildiği görülmektedir. Sonuçta araştırmaya katılan hem yönetici hem çalışan pozisyonundaki bu kişilerin demografik verilerine bakıldığında, örneklem

dağılımında hedeflenen *maksimum çeşitlilik örneklemesinin* sağlandığı görülmektedir. Bu bağlamda ele alınan tez çalışması kapsamında farklı alt sektörlerden, mesleklerden, kıdem düzeylerinden ve firma ölçeklerinden çalışan ve yöneticilerle görüşmeler yapılarak söz konusu bulguların zenginliği ve çeşitliliğinin artırılmasına çaba gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlar aracılığıyla elde edilen veriler MAXQDA 24 programında içerik analizlerine tabi tutulmuştur. Başlangıçta programa yüklenen görüşme dosyaları üzerinden tümevarımsal yöntem benimsenerek ilk tur kodlamalar yapılmıştır. Bu süreçte önceden belirlenmiş bir tema sınıflandırmasına gidilmeden veri temelli tümevarımsal yaklaşımla kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Söz konusu verilerin analizi sürecinde Braun ve Clarke'ın refleksif tematik analiz tekniği benimsenmiştir (Braun and Clarke 2019; Byrne 2022). Mülakatlara ilişkin ilk tur kodlamalar bittikten sonra Braun ve Clarke'ın (2019) metodolojik sınıflandırmasında önerdiği tasarıma uygun olarak, oluşan bu kodların içeriğine uygun alt tema ve temalar altında toplanmasına çaba gösterilmiştir. Bu işlem MAXQDA 24 programının hiyerarşik kod sistemi üzerinden tema ve alt temalar oluşturularak gerçekleştirilmiştir. Veriye dayalı söz konusu sistematik kodlamaların ardından, tema-alt tema sınıflandırmasına gidilmeden önce, tüm kodlu bölümler tekrarlı okumalarla incelenmiş ve kodlar arası tutarlılığın sağlanmasına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda, farklı katılımcılar için aynı kodla kodlanmış olan metin bölümlerinde anlam kaymalarının olmamasına ve içeriğin birbiriyle uyumlu olmasına özen gösterilmiştir. Bu aşamanın ardından, verinin doğru sınıflandırılması sağlandıktan sonra, açığa çıkarılan kodlar liderliğin kuramsal temelleri dikkate alınarak belirli alt temalar altında toplanmıştır. Söz konusu alt temalar, etkili liderliğin kuramsal temellerinden yola çıkarak; lider temelli bakış açısı, ilişki temelli bakış açısı, izleyen temelli bakış açısı, iş temelli bakış açısı ve değişim temelli bakış açısı (Graen and Uhl-Bien 1995; Yukl 1999) üzerinden şekillendirilmiştir. Araştırma sorularına verilen yanıtlar üzerinden söz konusu temalar her soru için farklı düzeylerde ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu çalışma özelinde verilen yanıtlara bağlı olarak söz konusu temalara; süreç temelli bakış açısı, sonuç temelli bakış açısı, toplum temelli bakış açısı, örgüt temelli bakış açısı ve kişi temelli bakış açısı gibi farklı bakış açıları da eklenmiştir. Araştırmada kültürel değerlerin belirlenmesine yönelik oluşturulan alt temalar ise katılımcıların verdiği yanıtların içeriğinden yola çıkarak; toplulukçu değerler bakış açısı, insani değerler bakış açısı, milli değerler bakış açısı

ve dini değerler bakış açısı temaları altında toplanmıştır. Bu bağlamda araştırmada, Braun ve Clarke'ın (2012) tematik analiz sınıflandırmasından yola çıkılarak tema-alt tema-kod hiyerarşisi oluşturularak veriler analize hazır hale getirilmiştir. Bu anlamda örneğin ilk soruda, liderliğin tanımı teması altında; izleyen, lider, süreç ve ilişki temelli bakış açıları alt temalar olarak kategorize edilmiş ve bunların altında da motive etme, yön verme gibi kodlara yer verilmiştir. Söz konusu verilere ilişkin betimleyici içerik analizleri, çapraz tablo analizleri ve iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlere izleyen başlıklar altında yer verilmiştir.

3.5.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri

Tez çalışması kapsamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için öncelikle katılımcılara liderliğin temel anlamına ilişkin bir soru sorulmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara “*Sizce liderlik nedir?*” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin tema (liderliğin tanımı), alt tema (izleyen temelli bakış açısı.. vb) ve kodları (motive etme, yön verme.. vb.) Tablo 10’da görüldüğü gibi dağılım göstermektedir. Katılımcıların tanımlamalarına ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup, söz konusu bulgularla ilgili yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 10: Liderlik Kavramına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

LİDERLİĞİN TANIMI	Frekans	Yüzdesi
İzleyen Temelli Bakış Açısı	24	%51
Motive Etme	7	%15
Yön Verme	6	%12
Peşinden Sürüklemeye	3	%7
Destekleyici Olma	2	%4
İlerleme Sağlamak	2	%4
Fayda Sağlama	2	%4
Rehberlik Etme	2	%4
Lider Temelli Bakış Açısı	11	%23
Öncülük Etme	3	%7
Empati Yeteneği	2	%4
Güvenilir Olma	2	%4
Karizmatik Olma	1	%2
Risk Alma	1	%2
Öngörülü Olma	1	%2
Sorumluluk Alma	1	%2

Süreç Temelli Bakış Açısı	6	%12.5
Verimliliği Artırma	2	%4
İş Akışını Sağlama	2	%4
Değişimi Yönetebilme	1	%2
Krizleri Yönetme	1	%2
İlişki Temelli Bakış Açısı	6	%12.5
Birlikte İş Görme	5	%10,5
Açık İletişim Kurma	1	%2
TOPLAM	47	100,00

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdelere verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.1.1. İzleyen Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Sizce liderlik nedir?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, liderliğe dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 24 bölümde izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların liderlikle ilgili söz konusu tanımlamaları aşağıda 7 kod çerçevesinde derlenmiştir. İzleyen temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların ‘*Motive Etme, Yön Verme, Peşinden Sürükleme, Destekleyici Olma, İlerleme Sağlamak, Fayda Sağlama, Rehberlik Etme*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3’te yer verilmektedir.

Motive Etme

30 katılımcı arasından 7’si liderliği izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden ‘*Motive Etme*’ şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bence liderlik bir grubu veya kuruluşu belirli hedeflere ulaşmak için yönlendirme veya motive etme sürecidir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Liderlik, insanları birlikte hareket etmeye motive etmek ve onları aynı amaç etrafında toplayıp yöneterek verimliliği ve etkinliği artırabilme sanatı bana göre (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*

- *Bir grubun takım çalışmasına yatkın olmasını sağlama, verilen hedefleri tutturma yönünde motive etme gibi davranışlar liderlik davranışlarıdır (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*
- *İşyerinde çalışan personelin motivasyonunu yüksek tutan, sürekli onları destekleyen, yardımcı olan, onları işe küstürmeyen bir kişidir lider (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Yön Verme

30 katılımcı arasından 6'sı liderliği izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Yön Verme' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bence liderlik bir grubu veya kuruluşu belirli hedeflere ulaşmak için yönlendirme veya motive etme sürecidir (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Çalışanları belirli bir noktaya yönlendiren, onları sorumluluk almasını teşvik eden, onları bir adım öteye taşıma cesaretini gösteren ve onları motive eden kişilerdir (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).*
- *Lider öncülük yapan, gerekli yönlendirmeleri yapan kişidir (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*
- *Bence liderlik, kitleleri peşinden sürükleyebilmek, onlara yol gösterici olabilmek, örnek bir profil teşkil ederek kitleleri, personelinin etkileyebilmektir (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

Peşinden Sürükleme

30 katılımcı arasından 3'ü liderliği izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Peşinden Sürükleme' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence lider, çalışanlarını sorgusuz sualsiz arkasından sürükleyebilen ve hatalar yapılırsa dahi çalışanlarının arkasında duran kişidir (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*

- *Bence liderlik birilerini arkandan sürükleyebilmek, onları ikna etmek, belirli bir eylemi gerçekleştirmek için harekete geçirmektir (Ç10, kadın akademisyen, Yalova).*
- *Bence liderlik, kitleleri peşinden sürükleyebilmek, onlara yol gösterici olabilmek, örnek bir profil teşkil ederek kitleleri, personelini etkileyebilmektir (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

Destekleyici Olma

30 katılımcı arasından 2'si liderliği izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Destekleyici Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence lider, çalışanlarını sorgusuz sualsiz arkasından sürükleyebilen ve hatalar yapılsa dahi çalışanlarının arkasında duran kişidir (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *İşyerinde çalışan personelin motivasyonunu yüksek tutan, sürekli onları destekleyen, yardımcı olan, onları işe küstürmeyen bir kişidir lider (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

İlerleme Sağlamak

30 katılımcı arasından 2'si liderliği izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'İlerleme Sağlamak' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Belirli bir toplumda düzen sağlamak ve ilerlemeyi sağlamak için, kaos ortamını düşürmek için seçilen ya da varolan kişidir (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Çalışanları belirli bir noktaya yönlendiren, onları sorumluluk almasını teşvik eden, onları bir adım öteye taşıma cesaretini gösteren ve onları motive eden kişilerdir (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir)*

Fayda Sağlama

30 katılımcı arasından 2'si liderliği izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Fayda Sağlama' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Eğer iş hayatından bahsediyorsak motivatörlüğün yanında liderliğini yaptığınız şirketin maddi getirilerinin ekibinizde bulunan kişileri doyurması için öncülük etmek ön plandadır (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*
- *Kişinin bulunduğu ekibe, topluluğa ya da hükmettiği bir yere yarar sağlamaya çalışarak öncülük etmesidir. Lider, bu yarar sağlama sürecinde bilgileri hızlı bir şekilde toplayıp kendi zihinsel süzgecinden geçirmek için sezgisini kullanabilen ve bu bilgileri bütünleştirerek sonunda bir karara dönüştüren kişidir (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Rehberlik Etme

30 katılımcı arasından 2'si liderliği izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Rehberlik Etme' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence liderlik kılavuz olmaktır. Yani geleneksel liderlikteki korku ve baskının eşlik ettiği, emir verme ve yapılacak bir iş vermekten farklı bir şey bence.. Bu anlamda, personeline saygılı ve güzel bir şekilde yaklaşan kişilerin işleri, her zaman daha zevkle yapılır, vardiyası asla aksamaz ve işler daha tıkrında gider.. Diğer taraftan kasıtlı ve baskıcı olunca, aksilikler ve mutsuzluklar daha fazla oluyor. Bu açıdan liderlik, geleneksel liderlikten tamamen farklı bir şey.. Bunu da kılavuzluk ve rehberlik şeklinde tanımlamak mümkün bence.. (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Bence liderlik, bulunduğu pozisyondan statü olarak astlarına kılavuzluk etme, rehberlik etme, onları cesaretlendirme, onlarla şeffaf ve iyi bir iletişim kurabilme yeteneğidir (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir)*

3.5.1.2. Lider Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Sizce liderlik nedir?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, liderliğe dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 11 bölümde lideri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların liderlikle ilgili söz konusu tanımlamaları 8 kod çerçevesinde derlenmiştir. Lider temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların ‘*Öncülük Etme, Empati Sahibi Olma, Güvenilir Olma, Karizmatik Olma, Risk Alma, Öngörülü Olma, Sorumluluk Alma*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Öncülük Etme

30 katılımcı arasından 3’ü liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden ‘*Öncülük Etme*’ şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Liderlik belirli bir konuda çevresindeki insanlara öncülük edebilme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip olan kişiler lider olur (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak)*
- *Bana göre lider bir öncüdür (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Lider öncülük yapan, gerekli yönlendirmeleri yapan kişidir (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

Empati Yeteneği

30 katılımcı arasından 2’si liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden ‘*Empati yeteneği*’ olarak tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Liderlik, adaletli olmanın yanı sıra empati yapabilmektir. Bu bir lider için zor olabilse de gereklidir (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Liderlik; kararlı olmak, bulunduğu topluma empati yaparak ayak uydurmak, o topluluğu layık olduğu şekilde yönetmek ve yürüttüğü işi en iyi yapan kişi olmak demektir.. (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*

Güvenilir Olma

30 katılımcı arasından 2'si liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden '*Güvenilir Olma*' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

Aynı zamanda çalışanların ya da alt birimdekilerin yöneticiye güvenmesidir (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

Bu tarz bir kişi etrafında güven ve saygınlık uyandırmalıdır. Benim için lider, bu saydığım vasıflara sahip olan kişidir (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).

Karizmatik Olma, Risk Alma, Öngörülü Olma, Sorumluluk Alma

30 katılımcı arasından 2'si liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden '*Karizmatik Olma, Risk Alma, Öngörülü Olma, Sorumluluk Alma*' özelliklerine dikkat çekerek tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili ifadeleri aşağıdaki gibi derlenmiştir.

- *Karizmatik ve sözünü dinletebilen bir kişi olmalıdır (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Liderlik örgütüyle hemhal olabilmek, onunla birlikte hareket edebilmek, örgütsel süreçlerle ilgili olarak öngörülü olmak, sorumluluk alabilmek ve riski üstlenebilmektir (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*

3.5.1.3. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "*Sizce liderlik nedir?*" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, liderliğe dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 6 bölümde süreci temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların liderlikle ilgili söz konusu tanımlamaları aşağıdaki 4 kod çerçevesinde derlenmiştir. Süreç temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların '*Verimliliği Artırma, İş Akışını Sağlama, Değişimi Yönetebilme, Krizleri Yönetme*' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Verimliliği Artırma

30 katılımcı arasından 2'si liderliği, süreci temel alan bakış açısı üzerinden 'Verimliliği Artırma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Liderlik, insanları birlikte hareket etmeye motive etmek ve onları aynı amaç etrafında toplayıp yöneterek verimliliği ve etkinliği artırabilme sanatı bana göre.. (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Ayrıca liderlik bu kişilerin verimli olmalarını ve sürekli bir şekilde mutlu olmalarını sağlayabilmektir (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

İş Akışını Sağlama

30 katılımcı arasından 2'si liderliği, süreci temel alan bakış açısı üzerinden 'İş Akışını Sağlama' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Liderlik, belirli kişilere veya toplumun belirli bir kesimine kolaylaştırıcılık etmek bence. Yani onu yönetmek değil de işbölümünü planlamak, kişileri organize etmek ve bu doğrultuda da akışı kolaylaştırmaktır (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa)*
- *Bence liderlik yapılan işin akışını her ne pahasına olursa olsun sağlayabilmektir (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

Değişimi Yönetebilme, Krizleri Yönetme

30 katılımcı arasından 2'si liderliği, süreci temel alan bakış açısı üzerinden 'Değişimi Yönetebilme, Krizleri Yönetme' süreçleriyle tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Değişimle başa çıkabilmek ve takipçilerinin hiç beklemediği anlarda beklemediği eylemlere öncülük etmektir (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir)*
- *Ç11: Bence liderlik, yöneticilerin kurumundaki çalışanları motive edebilme becerisidir, krizleri iyi yönetme becerisidir (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*

3.5.1.4. İlişki Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Sizce liderlik nedir?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, liderliğe dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 6 bölümde ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların liderlikle ilgili söz konusu tanımlamaları ve verilen yanıtlara ilişkin ifadeler aşağıdaki 2 kod çerçevesinde derlenmiştir. İlişki temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların ‘*Birlikte İş Görme, Açık İletişim Kurma*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

Birlikte İş Görme

30 katılımcı arasından 5’i liderliği, ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden ‘*Birlikte İş Görme*’ şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Liderlik, insanları birlikte hareket etmeye motive etmek ve onları aynı amaç etrafında toplayıp yöneterek verimliliği ve etkinliği artırabilme sanatı bana göre.. (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Liderlik örgütiyle hemhal olabilmek, onunla birlikte hareket edebilmek, örgütsel süreçlerle ilgili olarak öngörülü olmak, sorumluluk alabilmek ve riski üstlenebilmektir (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Çalışma hayatındaki insanların yaptığı işe kendi yeteneklerini de katarak çalışması için, onların verimliliğini artırmak için ve onların ekip çalışmalarını daha güzel bir hale getirmek için o kişileri yöneterek onlarda işin doğasına ilişkin bir farkındalık yaratmaktır (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*
- *Bir grubu onları kırmadan beraberce bir işi yapabilme güdüsüyle beraber onları yönetmektir. Yani şöyle bir şey var; yönetmek ayrı bir şey ama lider olunca onlarla beraber aynı gemide olduğunu bildirerek bir işi yapabilmek yani beraber karar alabilmek de bence liderlik.. (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

Açık İletişim Kurma

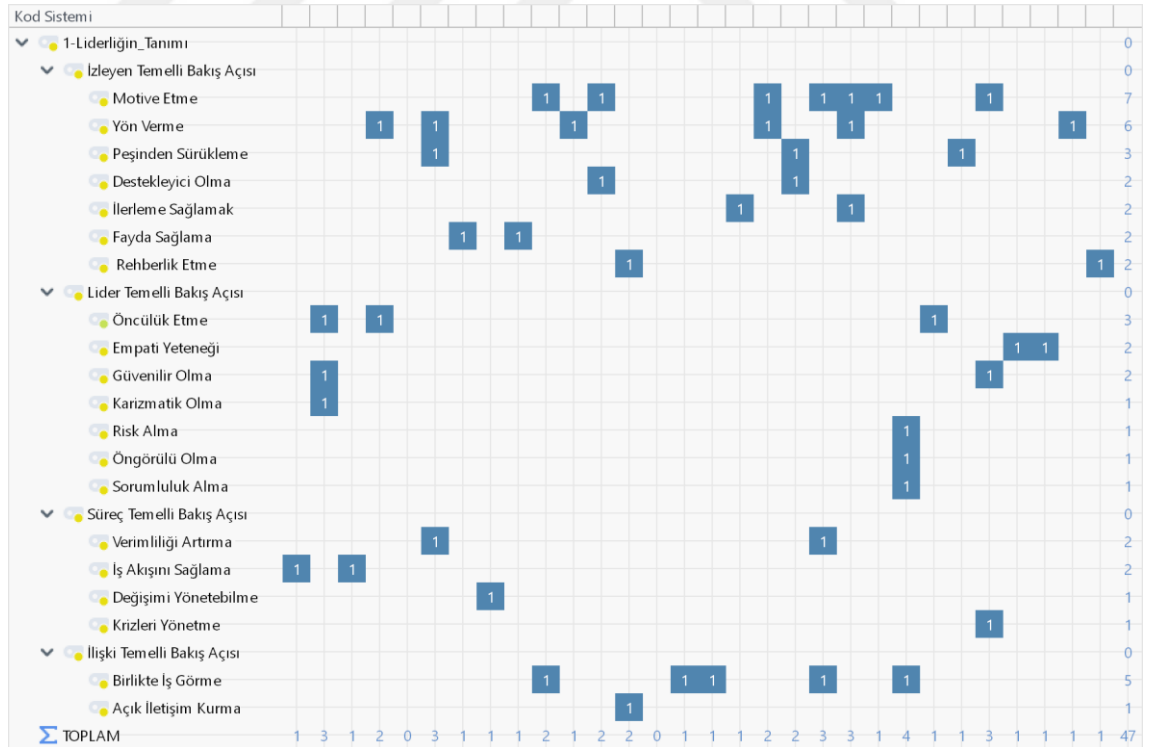
30 katılımcı arasından 1'i liderliği, ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden 'Açık İletişim Kurma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence liderlik, bulunduğu pozisyondan statü olarak astlarına kılavuzluk etme, rehberlik etme, onları cesaretlendirme, onlarla şeffaf ve iyi bir iletişim kurabilme yeteneğidir (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa)*

3.5.1.5. Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin "Sizce liderlik nedir?" sorusuna ilişkin yanıtları ve söz konusu tanımlamalara genel olarak bakıldığında, liderliğin tanımına ilişkin ifadeler 30 katılımcı için Tablo 11'de görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 11: Liderliğin Tanımına İlişkin İfadelerin 30 Katılımcıya Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların liderliğin tanımına ilişkin ortaya koydukları tanımlamaları ifade etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 11'e bakıldığında, liderliğin anlamına dair kavramsallaştırmanın öncelikle izleyen temelli bakış açısı üzerinden sırasıyla; motive etme, yön verme, peşinden sürüklenme, destekleyici olma, ilerleme sağlama, fayda sağlama ve rehberlik etme ifadeleri ile açıklandığı görülmektedir. Bu bakış açısı içerisinde liderliğin büyük oranda izleyenleri motive etme ve onlara yön verme kavramsallaştırmaları üzerinden açıklandığı görülmektedir. Liderliğin tanımına ilişkin katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını lider temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Lider temelli bakış açısı içerisinde; öncülük etme, empati yeteneği ve güvenilir olmanın öne çıktığı görülmektedir. Süreç temelli bakış açısında ise liderliğin tanımına; verimliliği artırma ve iş akışını sağlama süreçleri üzerinden yaklaşılmıştır. Son olarak tabloda yer alan ilişki temelli bakış açısı içerisinde özellikle birlikte iş görme kavramının üzerinde durulduğu görülmektedir.

Tablo 11'deki veriler genel olarak değerlendirildiğinde çoğunlukla izleyen temelli ve lider temelli bakış açıları üzerinden bir kavramsallaştırmaya gidildiği görülmektedir. Katılımcılara yöneltilen birinci sorudan yola çıkarak Türkiye bağlamında liderliğe ilişkin tanımlamaların çoğunun izleyeni ve lideri temel alan bakış açıları üzerinden yapıldığı görülmektedir. Söz konusu alt temalar altında öncelikli olarak değinilen liderlik davranışları (kodlar) ise; motive etme, yön verme, öncülük etme, güvenilir olma ve empati yeteneği şeklinde sıralanmaktadır. Bunun yanı sıra süreç ve ilişki temelli bakış açılarında ise; verimliliği artırma ve birlikte iş görme temalarına dikkat çekildiği görülmektedir. Söz konusu bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların liderlik yazınında yer alan tanımlamalarına benzer sonuçlara işaret edildiği görülmektedir. Bu anlamda yazında liderliğin; motive etme (Buble et. al. 2014; Graves, Sarkis ve Zhu 2013; Isaac et. al. 2001; Naile and Selesho 2014), yön verme (Alasomuka 2021; Dewan and Myatt 2007; Rahmani et. al. 2018), öncülük etme (Kim and Beehr 2018), güvenilir olma (Lee et. al.2010; Burke et. al. 2007), empati yeteneğine sahip olma (Kellett et. al. 2002; Rahman and Castelli 2013; Zivkovic 2022), verimliliği artırma (Ben Sedrine et. al. 2021; Yoon et. al. 2016) ve birlikte iş görme (Frawley and Fasoli 2012; Nazarian et. al. 2021; VanVactor 2012) yönlerine ilişkin destekleyici birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Liderliğin anlamına dair yazın tarafından desteklenen bu davranışların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada merak konusu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları

arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.1.6. Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “*Sizce liderlik nedir?*” sorusu sorulduğunda katılımcıların liderliğin anlamına ilişkin çeşitli nitelermeler kullandığı görülmüştür. Bu nitelermelerin, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Liderliğin anlamına ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 12’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 2’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 12’de yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, liderliğin tanımına ilişkin olarak izleyen temelli bakış açısı içerisinde, kadınların motive etmeye (4 defa) erkeklerin ise yön vermeye (4 defa) dikkat çektiği görülmektedir. Lider temelli bakış açısı içerisinde ise yoğunlaşma noktasının erkeklerin işaret ettiği öncülük etme (3 defa) temasında olduğu gözlenmektedir. Öte yandan süreç temelli bakış açısı içerisindeki iş akışını sağlama (2 defa) ve ilişki temelli bakış açısındaki birlikte iş görme (3 defa) davranışlarını kadın katılımcıların öne çıkardığı göze çarpmaktadır.

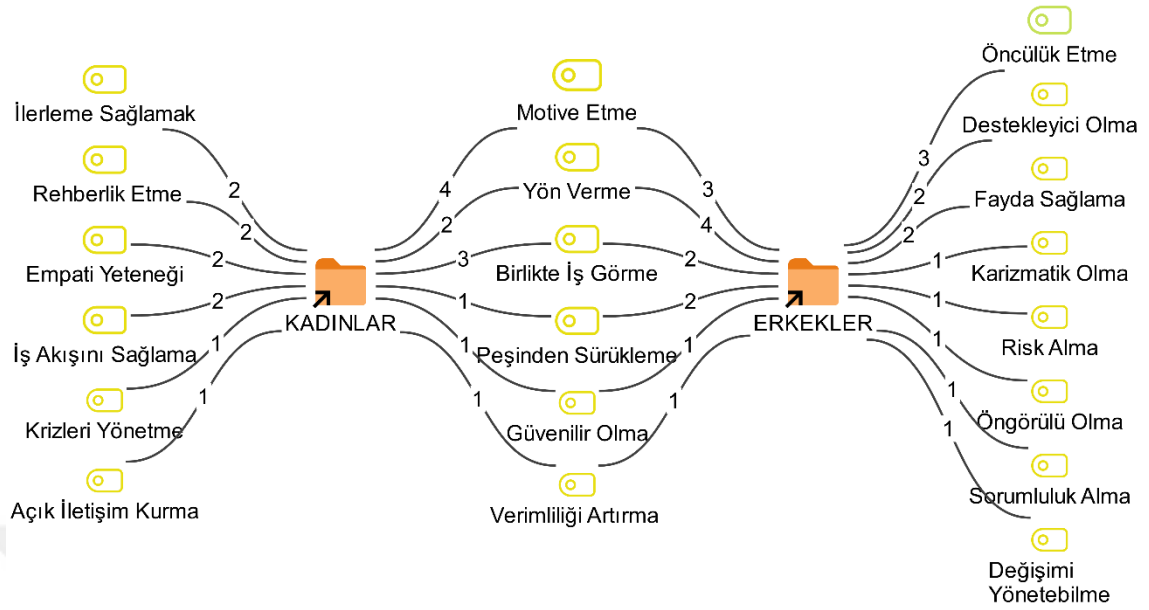
Tablo 12: Cinsiyet Değişkenine Göre Liderliğin Tanımına İlişkin Çapraz Tablo

	Kadın	Erkek	Toplam
1-Liderliğin_Tanımı			
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Motive Etme	4	3	7
Yön Verme	2	4	6
Peşinden Sürükleme	1	2	3
Destekleyici Olma		2	2
İlerleme Sağlamak	2		2
Fayda Sağlama		2	2
Rehberlik Etme	2		2
Lider Temelli Bakış Açısı			
Öncülük Etme		3	3
Empati Yeteneği	2		2
Güvenilir Olma	1	1	2
Karizmatik Olma		1	1
Risk Alma		1	1
Öngörülü Olma		1	1
Sorumluluk Alma		1	1
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Verimliliği Artırma	1	1	2
İş Akışını Sağlama	2		2
Değişimi Yönetebilme		1	1
Krizleri Yönetme	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
Birlikte İş Görme	3	2	5
Açık İletişim Kurma	1		1
Σ TOPLAM	22	25	47
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar liderliğin tanımına dair alt temaları ve kodları ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında liderliğin anlamına ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 2: Kadın ve Erkeklerin Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri

*Çizgi üzerindeki sayısal figürler katılımcı sayısını göstermektedir.

**Kod boyutu kodların sıklığını yansıtmaktadır.

Şekil 2’de cinsiyet değişkenine göre liderliğin tanımına ilişkin ortaya konulan kavramsallaştırmalar üzerinden, kadın ve erkek katılımcıların liderliğin tanımına ilişkin benzer ve farklılaşan atıfları açık bir şekilde görünmektedir. İki vaka modeline göre erkekler ve kadınların liderliğin tanımına ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutun “motive etme” (4 kadın 3 erkek) ve “yön verme” (2 erkek 4 kadın) olduğu görülmektedir. Liderliğin tanımına ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “birlikte iş görme” (3 kadın, 2 erkek), “peşinden sürüklenme” (1 kadın 2 erkek), “güvenilir olma” (1 kadın 1 erkek) ve “verimliliği artırma” (1 kadın, 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında liderliğin tanımına ilişkin olarak; motive etme konusuna kadın katılımcıların erkeklere oranla daha çok önem verdiği görülürken, yön verme konusuna erkek katılımcıların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan liderliğin tanımına ilişkin soruya kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; ilerleme sağlama, rehberlik etme, empati yeteneği, iş akışını sağlama, krizleri yönetme ve açık iletişim sağlama konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin liderlik tanımına ilişkin ifadelerinde ise sırasıyla öncülük etmek, destekleyici olma, fayda sağlama, karizmatik olma, risk alma, öngörülü olma, sorumluluk alma ve değişimi yönetebilme kavramlarının öne çıktığı görülmektedir.

3.5.1.7. Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Sizce liderlik nedir?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yöneticiler açısından farklılık gösterip göstermediği, liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Liderliğin anlamına ilişkin olarak, çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 13’te çapraz tablolar analizi ve Şekil 3’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 13’te yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, liderliğin tanımına ilişkin olarak izleyen temelli bakış açısı içerisinde, çalışanların daha çok motive etmeye (5 defa) yöneticilerin ise çalışanlarla eşit oranda yön vermeye (3 defa) dikkat çektiği görülmektedir. Lider temelli bakış açısı içerisinde ise yoğunlaşma noktasının yöneticiler için öncülük etme (2 defa), çalışanlar için empati yeteneği (2 defa) kodunda olduğu gözlenmektedir. Öte yandan süreç temelli bakış açısı içerisinde ise yöneticilerin ifade ettiği iş akışını sağlama (2 defa) öne çıkarken, ilişki temelli bakış açısında çalışanların öne sürdüğü birlikte iş görme (3 defa) davranışı göze çarpmaktadır.

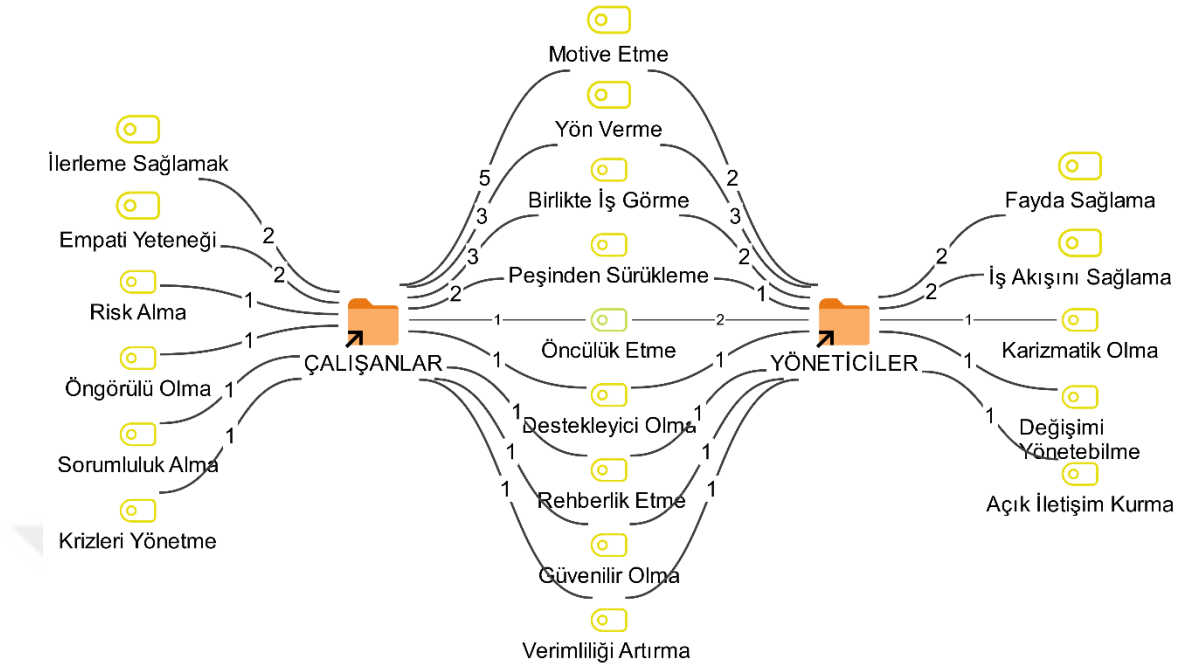
Tablo 13: Pozisyon Değişkenine Göre Liderliğin Tanımına İlişkin Çapraz Tablo

	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
1-Liderliğin_Tanımı			
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Motive Etme	5	2	7
Yön Verme	3	3	6
Peşinden Sürüklem e	2	1	3
Destekleyici Olma	1	1	2
İlerleme Sağlamak	2		2
Fayda Sağlama		2	2
Rehberlik Etme	1	1	2
Lider Temelli Bakış Açısı			
Öncülük Etme	1	2	3
Empati Yeteneği	2		2
Güvenilir Olma	1	1	2
Karizmatik Olma		1	1
Risk Alma	1		1
Öngörülü Olma	1		1
Sorumluluk Alma	1		1
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Verimliliği Artırma	1	1	2
İş Akışını Sağlama		2	2
Değişimi Yönetebilme		1	1
Krizleri Yönetme	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
Birlikte İş Görme	3	2	5
Açık İletişim Kurma		1	1
Σ TOPLAM	26	21	47
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar liderliğin tanımına dair alt temaları ve kodları ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında liderliğin anlamına ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 3: Çalışan ve Yöneticilerin Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri

*Çizgi üzerindeki sayısal figürler katılımcı sayısını göstermektedir.

**Kod boyutu kodların sıklığını yansıtmaktadır.

Şekil 3'te pozisyon değişkenine göre liderliğin tanımına ilişkin ortaya konulan kavramsallaştırmalar üzerinden, çalışan ve yöneticilerin liderliğin tanımına ilişkin benzer ve farklılaşan atıfları açık bir şekilde görünmektedir. İki vaka modeline göre çalışan ve yöneticilerin liderliğin tanımına ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutların “motive etme” (5 çalışan, 2 yönetici) ve “yön verme” (3 kadın 3 erkek) olduğu görülmektedir. Liderliğin tanımına ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “birlikte iş görme” (3 çalışan, 2 yönetici), “peşinden sürüklenme” (2 çalışan, 1 yönetici) ve “öncülük etme” (1 çalışan, 2 yönetici) şeklindedir. Çalışan ve yöneticilerin liderliğin tanımlanmasına dair diğer tanımları ise 1'er ifade ile “destekleyici olma, rehberlik etme, güvenilir olma, verimliliği artırma” ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında liderliğin tanımına ilişkin olarak; motive etme konusuna çalışanların yöneticilere oranla daha çok önem verdiği görülürken, liderlikte yön verme konusuna çalışan ve yöneticiler tarafından eşit düzeyde bir önem atfedildiği görülmektedir. Öte yandan çalışanların liderlik tanımına ilişkin ifadelerinde ise sırasıyla; ilerleme sağlamak, empati yeteneği, risk alma, öngörülü olma, sorumluluk alma ve krizleri yönetme kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Modele yöneticiler açısından bakıldığında sırasıyla; fayda sağlama, iş akışını

sağlama, karizmatik olma, değişimi yönetebilme ve açık iletişim kurma konularına değinildiği görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalar dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 2 ve Şekil 3'e bakıldığında, liderliğin tanımında yer verilen motive etme davranışına kadın (4 kadın, 3 erkek) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (5 çalışan, 2 yönetici) daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Yön verme davranışına ise erkeklerin (4 erkek, 2 kadın), yönetici ve çalışan farketmeksizin (3 çalışan, 3 yönetici) daha çok önem verdiği görülmektedir. Birlikte iş görme davranışına ise kadın (3 kadın, 2 erkek) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (2 çalışan 1 yönetici) daha yüksek önem atfettiği gözlenmektedir. Bunun aksine peşinden sürükleme davranışında ise erkek (2 erkek, 1 kadın) ve çalışan (2 çalışan, 1 yönetici) pozisyonundaki kişiler daha çok önem atfetmişlerdir. Diğer ifadelerde ise erkeklerin öncülük etme ve destekleyici olmaya hem çalışan hem de yönetici tarafında kadınlardan daha çok dikkat çektiği görülürken, rehberlik etme davranışı da kadın çalışan ve yöneticilerin dikkat çektiği bir husus olmuştur. Güvenilir olma ve verimliliği artırma konularına ise kadın veya erkeklerin, yönetici veya çalışan pozisyonlarında olduklarında eşit önemler atfettikleri görülmektedir. İki vaka modelleri karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde ortaya çıkan bir diğer sonuç ise kadınların çoğunluğunun; ilerleme sağlama (2 kadın, 2 çalışan) ve empati yeteneğine (2 kadın, 2 çalışan) önem verdiği gözlenirken, erkeklerin çoğunluğunun fayda sağlama (2 erkek, 2 yönetici) ve öncülük etmeye (2 erkek, 2 yönetici) dikkat çektiği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında erkeklerin çoğunluğunun yönetim pozisyonunda, kadınların çoğunluğunun çalışan pozisyonunda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan liderliğin anlamına ilişkin kullandıkları nitelemelere bakıldığında, iki tarafın da izleyen (kadın: ilerleme sağlama, erkek: fayda sağlama) ve lider (kadın: empati yeteneği, erkek: öncülük etme) temelli bakış açılarından eşit düzeyli olarak yararlandıkları dikkat çekici bir bulgu olarak göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda, kadın çalışanların ve erkek yöneticilerin liderliğin tanımını, benzer bakış açılarına atıfta bulunarak yaptıklarını söylemek mümkündür.

3.5.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Etkili Liderin Tanımı, Özellikleri ve Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Tez çalışması kapsamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, ikinci soruda etkili liderlik konusunun katılımcılar için ne ifade ettiği merak konusu olmuştur. Bu bağlamda katılımcıların etkili liderliğe dair tutumları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara “Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder?” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Bu yanıtlara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi özetlenmiştir (Bkz Tablo 14). Katılımcıların tanımlamalarına ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup, söz konusu bulgularla ilgili yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 14: Etkili Liderlik Kavramına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

ETKİLİ LİDERİN TANIMI	FREKANS	YÜZDESİ
Lider Temelli Bakış Açısı	33	%38
Adil Davranma	7	%8
Problem Çözme Yeteneği	6	%7
Güvenilir Olma	4	%4.5
Sorumluluk Alma	4	%4.5
Mesleki Bilgiye Sahip Olma	3	%3
Hitabet Yeteneği	2	%3
Cesaretli Olma	2	%3
Karizmatik Olma	2	%3
Özgüvenli Olma	2	%2
Babacan Olma	1	%2
İzleyen Temelli Bakış Açısı	21	%24
Motive Etme	5	%6
İlham Verme	4	%5
Geliştirmek	3	%4
Sözünü Dinletebilme	2	%2
Destekleyici Olma	2	%2
Saygınlığı Olma	2	%2
Eşit Davranma	2	%2
Çalışana Değer Verme	1	%1
İlişki Temelli Bakış Açısı	17	%19
İletişim Becerisi	9	%10
Birlikte Hareket Etme	3	%3.5
Empati Yeteneği	3	%3.5
Özel Hayata Dahil Olma	2	%2
Süreç Temelli Bakış Açısı	17	%19

Kriz Zamanında Ortaya Çıkma	12	%14
Sonuca Ulaştırabilme	4	%4
Katılımcı Karar Alma	1	%1
TOPLAM	88	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdeler verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.2.1. Lider Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili liderliğe dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 33 bölümde lideri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların etkili liderlikle ilgili söz konusu tanımlamaları aşağıdaki 10 kod çerçevesinde derlenmiştir. Lider temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların ‘Adil Davranma, Problem Çözme Yeteneği, Güvenilir Olma, Sorumluluk Alma, Mesleki Bilgiye Sahip Olma, Hitabet Yeteneği, Cesaretli Olma, Karizmatik Olma, Özgüvenli Olma, Babacan Olma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

Adil Davranma

30 katılımcı arasından 7’si etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden ‘Adil Davranma’ konusuna dikkat çekerek tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Liderin davranışlarında adil davranması gerekiyor. Lider adil olmadığı sürece, istediği kadar bir şeyleri yapmaya çalışsın, kişiler kendi aralarında çatışmaya girer ve o işleyiş yürümüyor (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Etkili lider; yönettiği kişiler arasında adaletli olduğu için, liderin kararlarının daha az sorgulandığı, farkındalık seviyesi yüksek, sorumluluk sahibi, kesinlikle adaletli olan ve toplumsal cinsiyet eşitliğine inanan bir kişidir. Bu yönleriyle liderden ayrışır (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Etkili liderlikte bana göre en önemli şey tarafsızlık ve herkesi adil bir şekilde değerlendirebilmek.. Bu özellikle ve davranışta olan bir liderin çalışma*

koşullarını da her zaman etkili hale getireceğini ve kendisinin de etkili bir lider olabileceğini düşünüyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).

- *Etkili liderlik dediğimizde benim aklıma; yönettiği toplumda ya da ekipte adalet duygusunu oluşturan, sorumluluğu alabilen, maksimum faydayı sağlayabilen ve kararlı davranışlar gösteren bir lider geliyor (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Problem Çözme Yeteneği

30 katılımcı arasından 6'sı etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Problem Çözme Yeteneği' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Güçlü iletişim becerilerine, problem çözme yeteneklerine ve çevresindekilere ilham verme yeteneklerine de sahip kişilerdir (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Koşullar olarak düşündüğümde kısa zamanda çözülmesi gereken sorunların olduğu koşullar aklıma geliyor.. Mesela bu tarz bir sorunu sadece kurumun veya bulunduğu pozisyonun menfaati olarak görmeden, bu işi yapacak insanlara da yeterli kolaylığı sağlayacak şekilde çözebiliyorsa bir lider benim için etkili bir liderdir (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Bana göre etkili liderlik çözüm odaklı olabilmek ve var olan problemleri kalıcı bir şekilde çözebilmektir. Bu anlamda etkili bir liderin verdiği kararların kalıcılığı ve hem geçmişe hem geleceğe dair bir etkisinin olması çok önemlidir (Y13, kadın, hakim, Samsun).*
- *Olağanüstü bir durum olduğu zaman, daha hızlı bir şekilde duruma müdahale eden, daha hızlı bir şekilde olayı sahiplenip sonuca vardırان, çözüm üreten kişidir (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Güvenilir Olma

30 katılımcı arasından 4'ü etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Güvenilir Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence liderler, etkili liderler özellikle; karizmatik, güvenilir, dürüst ve empatik bireylerdir (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Etkili liderlik öncelikle çalışanların yöneticisine güvenmesiyle başlar bence (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*
- *Etkili liderlikte öncelikle içinde bulunulan ekipteki insanların verilen hedeflerle ilgili olarak motive olmasını sağlamak önemlidir. Bunun için birlikte çalışılan personelin sorunlarını dinlemek, onlara dokunmak, liderle iletişimlerini sürekli bir şekilde açık tutmak gerekir. Böylelikle lider kendine olan inancı artırarak gerek teşvik gerek terfi konularında ilerleme kat edildiği takdirde karşılığının alınacağına ilişkin bir güven oluşturmuş olur. Yani çalıştığın ekip, futboldaki yıldız futbolcular gibidir. Futbolda ekibinde yıldız futbolcular olsa da çalıştığın ekip sana güvenmiyorsa etkili bir teknik direktör olamazsın.. Önemli olan takım içerisinde lider olarak kendinize o inancı ve güveni yaratabilmektir. Bu anlamda bence etkili liderlik, ekibini hem hedeflerin gerçekleştirilmesine hem de yürüyeceğin yoldaki mücadeleye inandırmaktır. Bu açıdan özellikleri itibariyle etkili bir lider öncelikle güvenilir olmalı ve söylediği sözlerin arkasında durmalıdır (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*
- *Bu anlamda kabul görmüş olmak, inanılmak, güvenilmek etkili liderliği sağlayan koşullar bence (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Sorumluluk Alma

30 katılımcı arasından 4'ü etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Sorumluluk Alma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir lider daha etkili olmak istiyorsa öncelikle kendi içerisinde iyi ve örnek bir çalışan olmalı bir lider olarak.. Bu noktada karşımıza zaman yönetimini iyi yapma, sorumluluk sahibi olma gibi özellikler çıkıyor (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Bence etkili liderlik aldığı sorumluluğu en efektif şekilde taşıyabilmek demek (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*

- *Etkili bir lider zor koşullarda etkili karar verebilen, kararlarının sonuçlarından çekinmeyen, cesur, söylediklerinin arkasında duran, söyledikleri ile yaptıkları tutarlı olan ve disiplinli liderlerdir (Y10, erkek, asker, Bilecik).*
- *Etkili liderlik dediğimizde benim aklıma; yönettiği toplumda ya da ekipte adalet duygusunu oluşturan, sorumluluğu alabilen, maksimum faydayı sağlayabilen ve kararlı davranışlar gösteren bir lider geliyor (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Mesleki Bilgiye Sahip Olma

30 katılımcı arasından 3'ü etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Mesleki Bilgiye Sahip Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Burada liderin empati yapabilmesi, liderlik edeceği alanı bilmesi, bununla ilgili bilgi sahibi olması etkili liderliğin vazgeçilmez özellikleri arasında diye düşünüyorum (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Etkili lider olabilmenin bir diğer temel koşulunun da işin bütününe dair sahip olunan bilgi olduğunu düşünüyorum. Mesela ülkemizde çok işveren var ama muhasebeyi hiç bilmez, bence çok yanlış. Bir sıkıntı olduğunda mali müşavirler tarafından sonrasında dolandırıldıklarını iddia ederler. Hayır durum bununla ilgili değil, bizler hangi fişin hangi muhasebe koduna kaydedildiğini bilmeliyiz. Yaptığımız şey nerede risk içeriyor, nerede risksiz, biz ne yaparsak bize getirisi ne olur bunu bilmeliyiz. Bu açıdan tek kişiye güvenmek bana doğru gelmiyor. Bu anlamda etkili lider olabilmenin temel koşulunun, işinizin tüm aşamalarına dair fikir ve bilgi sahibi olmaktan geçtiğini düşünüyorum. Ha tabiki buna sahip olmadan işini yürüten insanlar vardır, çok saygı duyarım ama ben pimpirikli yapıda biri olarak her adımda, olası bir kötü senaryoda müdahale edip, ona ne yapılacağını bir şekilde çözümleyebilme yeteneğini etkili liderliğin mutlaka içinde görürüm (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*
- *Bana göre etkili liderliğin odağında iki temel özelliğin olması gerekiyor. Birincisi mesleki bilgi olarak tam bilgiye sahip olması, bir de kişiliğinin iletişime açık olması gerekiyor (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

Hitabet Yeteneği

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Hitabet Yeteneği' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bu anlamda başkalarını da aldığı kararlar doğrultusunda motive edebiliyor olması ve örgütünü belirli bir stratejiye yönlendiriyor olması gerekir. Tabi bunu yapabilmesi için de iyi bir iletişim sağlayacak bir hitabet ve konuşma yeteneği gerekiyor (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Etkili bir lider her şeyden önce iyi bir konuşmacı olmalıdır. Bu tarz bir liderin diyalogunun ve ikili ilişkilerinin iyi olması önemlidir. Etkili bir lider güçlü bir hitabet yeteneğine sahip olmalıdır (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

Cesaretli Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Cesaretli Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Etkili bir lider zor koşullarda etkili karar verebilen, kararlarının sonuçlarından çekinmeyen, cesur, söylediklerinin arkasında duran, söyledikleri ile yaptıkları tutarlı olan ve disiplinli liderlerdir (Y10, erkek, asker, Bilecik).*
- *Sorunların ya da keşfedilmesi gereken olayların üzerine cesaretle gidebilmektir. Çalışanlarını güçlü ve cesaretli olmaları için motive edebilmektir (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).*

Karizmatik Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Karizmatik Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence liderler, etkili liderler özellikle; karizmatik, güvenilir, dürüst ve empatik bireylerdir (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*

- *Benim için etkili liderlik karizmatik liderle eşdeğer bir kavram.. (Y10, erkek, asker, Bilecik)*

Özgüvenli Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Özgüvenli Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Etkili bir lider bence muazzam bir özgüvene sahip kişilerdir (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Bağlı bulunduğu kurum ya da toplum için, artık neye liderlik ediyorsa ya da neyi yönetiyorsa, kendine güvenebilecek, peşinden sürükleyebilecek, gerek görüşleri gerek inançlılığı, bilgisi, deneyimi hangi konuda olursa olsun sözünü dinletebilen, geçirebilen ve bir yön verebilen kişilerin, etkili liderler olduğunu düşünüyorum (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).*

Babacan Olma

30 katılımcı arasından 1'i etkili liderliği, lideri temel alan bakış açısı üzerinden 'Babacan Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence etkili bir lider; adaletli, sevecen, babacan bir tavırla davranan bir insandır (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*

3.5.2.2. İzleyen Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder?" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili liderliğe dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 21 bölümde izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların etkili liderlikle ilgili söz konusu tanımlamaları aşağıdaki 8 kod içerisinde derlenmiştir. İzleyen temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların 'Motive Etme, İlham Verme, Geliştirmek, Sözünü Dinletebilme, Destekleyici Olma, Saygınlığı Olma, Eşit Davranma, Çalışana Değer Verme'

konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4'er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3'te yer verilmektedir.

Motive Etme

30 katılımcı arasından 5'i etkili liderliği, izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden '*Motive Etme*' süreciyle tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Etkili liderler, çalışanların çalışma motivasyonunu her daim yüksek tutmaya çalışır (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Ben liderimle rahat bir şekilde sıkıntımı paylaşabilmeyi isterim. Elbette profesyonel hayata özel hayattaki sıkıntılarımızı yansıtamayız. Fakat hepimiz insanız hatalar yapabiliriz, bu durumda liderimin de beni o durumdan çıkartıp motive ederek işe adapte etmesini beklerim (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Etkili liderlikte öncelikle içinde bulunulan ekipteki insanların verilen hedeflerle ilgili olarak motive olmasını sağlamak önemlidir. Bunun için birlikte çalışılan personelin sorunlarını dinlemek, onlara dokunmak, liderle iletişimlerini sürekli bir şekilde açık tutmak gerekir (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*
- *Bence verilen işten sonuç alınabiliyorsa, yani insanlar yaptığı bu işe çalışmaya zevkle geliyorsa, her gün motivasyonu yüksek oluyorsa ya da motivasyonu düşük olsa bile sen onu işe gidebilecek potansiyele kavuşturabiliyorsan liderlik o (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

İlham Verme

30 katılımcı arasından 4'ü etkili liderliği, izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden '*İlham Verme*' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Güçlü iletişim becerilerine, problem çözme yeteneklerine ve çevresindekilere ilham verme yeteneklerine de sahip kişilerdir (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*

- *Etkili liderden bahsediyorsak ilham vermeli, yanlış yapılan yanlış giden şeyler varsa onları düzeltmeli, bir vizyon sağlamalı, çalışanlarına her alanda, maddi ve manevi kaynakların sunulması noktasında da desteklemeli etkili lider (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Etkili liderlikten benim anladığım; lideri takip eden kişiler üzerinde güçlü bir etki kurabilmektir. Nedir etki kurmak? Liderlik edilen kişilerin gelişimine katkı sağlamaktır. Yeniliklere kolay adapte olabilmektir. Sorunların ya da keşfedilmesi gereken olayların üzerine cesaretle gidebilmektir. Çalışanlarını güçlü ve cesaretli olmaları için motive edebilmektir. Tüm bunları yaparken de insanlara ilham verebilmektir (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*
- *Etkili liderlik dediğimizde benim aklıma; yönettiği toplumda ya da ekipte adalet duygusunu oluşturan, sorumluluğu alabilen, maksimum faydayı sağlayabilen ve kararlı davranışlar gösteren bir lider geliyor. Tabi bunların hepsini birleştirdiğinde bulunduğu ekibe bir ilham vermesi gerekiyor (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).*

Geliştirmek

30 katılımcı arasından 3'ü etkili liderliği, izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Geliştirmek' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Eğer ilgilendiği toplumu ileri seviyeye yükseltebiliyorsa, o topluma katkı sağlıyorsa ya da o toplumu koruyup kollayabiliyorsa bence etkili liderdir o kişi (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Bir organizasyon açısından düşündüğümde ben lidere daha çok çalışanlarıyla olan ilişkileri üzerinden bakıyorum. Yani burada bence lideri etkili yapan şeyler; kişileri doğru işlere yönlendirmesi, onları geliştirecek noktalarda konumlandırması hatta onları kendisinden bile daha iyi noktaya getirebilecek misyonu ve vizyonu onlara vermesidir. Yani ona lider dememi sağlayan özelliklerin başında çalışanları geliştiren kişiler olmaları geliyor (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).*

- *Etkili liderlikten benim anladığım; lideri takip eden kişiler üzerinde güçlü bir etki kurabilmektir. Nedir etki kurmak? Liderlik edilen kişilerin gelişimine katkı sağlamaktır (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*

Sözünü Dinletebilme

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Sözünü Dinletebilme' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Etkili liderlik sanki birazcık sözünü uygulatabilme ile alakalı.. Etkili lider aynı zamanda, çevresindeki insanları motive eden, harekete geçiren ve sözünü dinletebilen bir kişidir. Tabi burada sözünü dinletebilmesini sağlayan bazı materyaller var.. Mesela bizler daha adaletli olan ve içimizdeki adalet inancını daha fazla pekiştiren insanları daha fazla dinlemeye meyilliyiz.. Çünkü o kişinin verdiği kararları sorguladığımız noktada birazcık bizde bu itaatsizliğe yol açabiliyor (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Bağlı bulunduğu kurum ya da toplum için, artık neye liderlik ediyorsa ya da neyi yönetiyorsa, kendine güvenebilecek, peşinden sürükleyebilecek, gerek görüşleri gerek inançlılığı, bilgisi, deneyimi hangi konuda olursa olsun sözünü dinletebilen, geçirebilen ve bir yön verebilen kişilerin, etkili liderler olduğunu düşünüyorum (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).*

Destekleyici Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Destekleyici Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Etkili liderden bahsediyorsak ilham vermeli, yanlış yapılan yanlış giden şeyler varsa onları düzeltmeli, bir vizyon sağlamalı, çalışanlarına her alanda, maddi ve manevi kaynakların sunulması noktasında da desteklemeli etkili lider (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Ayrıca personeline karşı samimi ve onları destekleyen bir profilde olması gerekiyor diye düşünüyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

Saygınlığı Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Saygınlığı Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir kere etkili lidere karşı örgütünden ve çevresinden duyulan bir saygınlık olmalı ve fikirlerine itimat edilmeli.. Bu şekilde etkili bir lider olarak kabul görmesi de mümkün hale gelir.. Zaten bu olmazsa da liderlikten bahsedemiyoruz (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Yani bir grup veya topluluğu ikna edebiliyorsa, böyle yaparsak daha iyi olur deyip onları buna inandırabiliyorsa bence etkili liderlik o olur. Bir kere etkili bir liderin, konum itibarıyla saygınlığı olmalı. Bu evde de böyle bence. Mesela ailenin büyük çocuğu veya küçük çocuğu olması önemli değil, önemli olan sizin bunca zaman yaşadıklarınız, elde ettikleriniz ve ailenize olan tavrınız hepsi bir bütün olarak sizi oluşturuyorsa zaten evde bir saygınlığınız oluyor. Mesela üç, dört kardeş oluyorsun ama senin önerin kabul ediliyor. Yani burada saygınlığın olursa senin liderlik özelliğin zaten kabul ediliyor (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Eşit Davranma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Eşit Davranma' olarak tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Hangi davranışlar bu tarz liderliği ortaya çıkarır diye düşünürsem; eşit olarak davranması ve bilimi kullanarak düşüncelerini güzel ifade etmesi olabilir (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Etkili lider öncelikle sakin olmalı, dürüst olmalı, eşit davranmalı ve şirketin verdiği kuralların dışına çıkmadan olayı hızlı bir şekilde çözümlemeli ya da yönetsel süreçleri düzgün/dürüst bir şekilde yürütmelidir (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Çalışana Değer Verme

30 katılımcı arasından 1'i etkili liderliği, izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden 'Çalışana Değer Verme' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence etkili liderlik denince saygı ve değer verme en önemli şeydir.. Bunun dışında adaletli biri olması lazım ve krizleri yönetebilme kabiliyetine sahip olması lazım.. Diğer tarafta, bir lider aslında verdiği korkuyla da söz sahibi olup istediğini yaptırabilir. Ama bence, bana saygılı ve düzgün bir şekilde yaklaşan kişi daha etkili bir liderdir. Yani bana, değer verdiğini belli ederek, saygı çerçevesini yitirmeyerek pekala verdiği işi memnuniyetle yaptırabilir (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*

3.5.2.3. İlişki Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder?" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili liderliğe dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 17 bölümde ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların etkili liderlikle ilgili söz konusu tanımlamaları aşağıdaki 4 kod içerisinde derlenmiştir. İlişki temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların 'İletişim Becerisi, Birlikte Hareket Etme, Empati Yeteneğine Sahip Olma, Özel Hayata Dahil Olma' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4'er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3'te yer verilmektedir.

İletişim Becerisi

30 katılımcı arasından 9'u etkili liderliği, ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden 'İletişim Becerisi' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bence liderler, etkili liderler özellikle; karizmatik, güvenilir, dürüst ve empatik bireylerdir. Bunun yanı sıra güçlü iletişim becerilerine, problem çözme yeteneklerine ve çevresindekilere ilham verme yeteneklerine de sahip kişilerdir (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*

- *Normal bir yöneticiden farklı olarak bize herhangi bir şekilde baskı yapmadan, rahat bir iletişim ortamı sağlayan, derdimizi anlatabildiğimiz kişidir (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Etkili liderliği tanımlamak için bence önce etkili iletişimi tanımlamak lazım. Etkili iletişim dediğimizde de; etkili bir dinleme, sorunları etkili bir şekilde ortaya koyma ve bunların çözümlerini etkili bir şekilde anlamaya ve anlatmaya çalışmak olarak algılıyorum. Bence etkili bir lider olmak hitap edilen kitle örgüt veya toplum da olsa öncelikle etkili bir iletişimden geçiyor diye düşünüyorum (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Birincisi mesleki bilgi olarak tam bilgiye sahip olması, bir de kişiliğinin iletişime açık olması gerekiyor. Daha önce dediğim gibi şeffaf iletişim kurabilme yeteneği ve işbirliği yeteneğine sahip olması gerekiyor. Yani bu açıdan kişilik özellikleri liderlik pozisyonunda bence çok önemli.. Zaten etkin bir iletişim kurarsanız çok da etkili bir lider olabilirsiniz, diye düşünüyorum. İşbirliği yapabilme, bazen merhamet, iyi kalplilik (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

Birlikte Hareket Etme

30 katılımcı arasından 3'ü etkili liderliği, ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden 'Birlikte Hareket Etme' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Çalışanlarıyla birlikte ortak hareket etmekten kaçınmaz (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Burada çalışanlarınızla beraber yürüdüğünüzü hissettirdiğiniz zaman, çok daha uzun vadeli ve kaliteli bir iş ilişkisi sağlanmış olur. Tabi durum ve şartlara göre değişebilecek bir liderlik anlayışı ortaya çıkabilir. Yeri geldiğinde lider yol gösterici olur, iyi niyetli olur, şevk uyandırır, ben demez biz der. ...Bu anlamda bence etkili bir liderin, ekibine ben değil biz anlayışını çok iyi bir şekilde yerleştirmiş olması lazım (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*
- *Bir sivil toplum kuruluşunda, (sonuçta sivil toplum kuruluşunda herkes gönüllüdür) o insanları ortak noktada buluşturmak için herkesin farklı noktalarını bilmek, o insanlarla çalışmak ve oralardaki o insanları aynı potada birleştirebilmektir. Kriz anında bunlar sivil toplum kuruluşlarında şu şekilde*

işler: herkesi yakalayabildiğiniz zaman en doğru noktaya daha hızlı gidersiniz. İş hayatında da bu böyledir. En doğru noktaya gitmek için her insanı bir potada eritebilmek gerekir. Buna aslında çalışanlar biraz karşı çıkar, beni işte eritemezsiniz anlamında falan.. Bu öyle eritmek değil, uyumu sağlayacak potaya getirmek, bir noktada buluşturabilmek gibi (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).

Empati Yeteneğine Sahip Olma

30 katılımcı arasından 3'ü etkili liderliği, ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden 'Empati Yeteneğine Sahip Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Ama bu iyi ve örnek bir çalışan olmasının haricinde, bir liderin etkili olabilmesi için empati yeteneğinin de yüksek olması gerektiğini düşünüyorum. Kendisini bizim, çalışanların yerine koyabilmesi gerekiyor (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Burada liderin empati yapabilmesi, liderlik edeceği alanı bilmesi, bununla ilgili bilgi sahibi olması etkili liderliğin vazgeçilmez özellikleri arasında diye düşünüyorum (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Burada bir liderin asıp kesmekten çok, çalıştığı insanlardan daha fazla verim alabilmek için empati yeteneğiyle yaklaşmanın daha doğru olduğunu düşünüyorum. Mesela çalışanlarıma mutlaka ailelerini, eşini, çocuğunu vb. mutlaka sorarım ve iki arkadaş muhabbetini de önemserim. Bu anlamda bence etkili bir liderin, ekibine ben değil biz anlayışını çok iyi bir şekilde yerleştirmiş olması lazım (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

Özel Hayata Dahil Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderliği, ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden 'Özel Hayata Dahil Olma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Etkili liderlik bence kurumda müdür olmaktan çıkıp, insanların gerek özel gerekse iş hayatında dokunabildiğiniz noktaların desteğiyle çalışanlarınızın gözünde geldiğiniz yerdir. ...Mesela çalışanlarıma mutlaka ailelerini, eşini,*

çocuğunu vb. mutlaka sorarım ve iki arkadaş muhabbetini de önemserim (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

- *Çalışanlar izin verdiği ve istediği sürece özel hayatlarıyla ilgili paylaşmayı istedikleri şeyleri dinlemek de etkili liderliğin tamamıyla içinde olan bir şey.. Çünkü ekibinizi motive etmek için onlarla aynı frekansta buluşmanız lazım ve burada herkesin yolu farklı.. O yolu bir şekilde bulmak kişiden kişiye değişir ama sonuç olarak bu etkili iletişiminiz sayesinde oluşur etkili liderlik denen şey.. Bu açıdan tek bir formülizasyonu da bence yok (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*

3.5.2.4. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili liderliğe dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 17 bölümde süreci temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların etkili liderlikle ilgili söz konusu tanımlamaları aşağıdaki 3 kod çerçevesinde derlenmiştir. Süreç temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların ‘Kriz Zamanında Ortaya Çıkma, Sonuca Ulaştırabilme, Katılımcı Karar Alma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

Kriz Zamanında Ortaya Çıkma

30 katılımcı arasından 12’si etkili liderliği, süreci temel alan bakış açısı üzerinden ‘Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkma’ süreciyle tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bu tarz bir lider bence en çok kriz, çatışma ve stres zamanlarında ortaya çıkıyor.. Yani kişinin etkili lider olup olmadığı oralarda belli olur. Yoksa bırakın yapsınlar, etsinler şeklindeki serbest liderler her yerde var.. Ama siz bir kriz durumunda ne yapıyorsunuz bu krizi nasıl yönetiyorsunuz tam olarak bu süreçte belirginleşiyor bence etkili liderlik özellikleri (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Kriz zamanları bu tarz liderlerin ortaya çıkması için uygun koşulları sağlayabilir. Bu zamanlarda iyi bir yönetim sağlayan, kontrolü elinde tutan ve*

kriz sürecinin içine girmeden bu süreci başarı ile yöneten süreçlerdir (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

- *Etkili bir lider zor koşullarda etkili karar verebilen, kararlarının sonuçlarından çekinmeyen, cesur, söylediklerinin arkasında duran, söyledikleri ile yaptıkları tutarlı olan ve disiplinli liderlerdir (Y10, erkek, asker, Bilecik).*
- *Etkili liderliği ortaya çıkaran koşulları düşündüğümüzde ‘Dalgasız denizde herkes kaptandır.’ sözü aklıma geliyor. Çünkü etkili lider olabilmek için olağanüstü koşullarla da baş edebilmek önemli.. Bu açıdan etkili liderliği bugünün Endüstri 4.0 anlayışı olarak düşünmek mümkün aslında.. Evet bir düzen var ama bunun bir üst seviyesine çıkmak gerekiyor etkili liderlik için.. Dolayısıyla bir performans düşüklüğü olduğunda, kritik bir karar alınması, bu kararın arkasında durulması ve sonuçlardan ders alınması gerektiğinde etkili liderlik bence daha ön plana çıkıyor (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Sonuca Ulaştırabilme

30 katılımcı arasından 4’ü etkili liderliği, süreci temel alan bakış açısı üzerinden ‘Sonuca Ulaştırabilme’ şeklinde tanımlamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Özellikleri açısından bakacak olursak; sonuç odaklı düşünüyor olması, neden-sonuç bağlantılarını iyi kuruyor olması, ileriye görebilmesi, liderlik ettiği yani harekete geçirdiği insanları iyi tanıması etkili bir lider olabilmesi açısından önemli özelliklerdendir (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Bence etkili liderlik, verilen amaç ve hedefler doğrultusunda en iyi sonuca ulaşmak ve ulaştırabilmektir (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*
- *Olağanüstü bir durum olduğu zaman, daha hızlı bir şekilde duruma müdahale eden, daha hızlı bir şekilde olayı sahiplenip sonuca vardır, çözüm üreten kişidir (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*
- *Bence onlarla bir işi en doğru şekilde yürütüp sonuçları da maksimum şekilde alabilmektir (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

Katılımcı Karar Alma

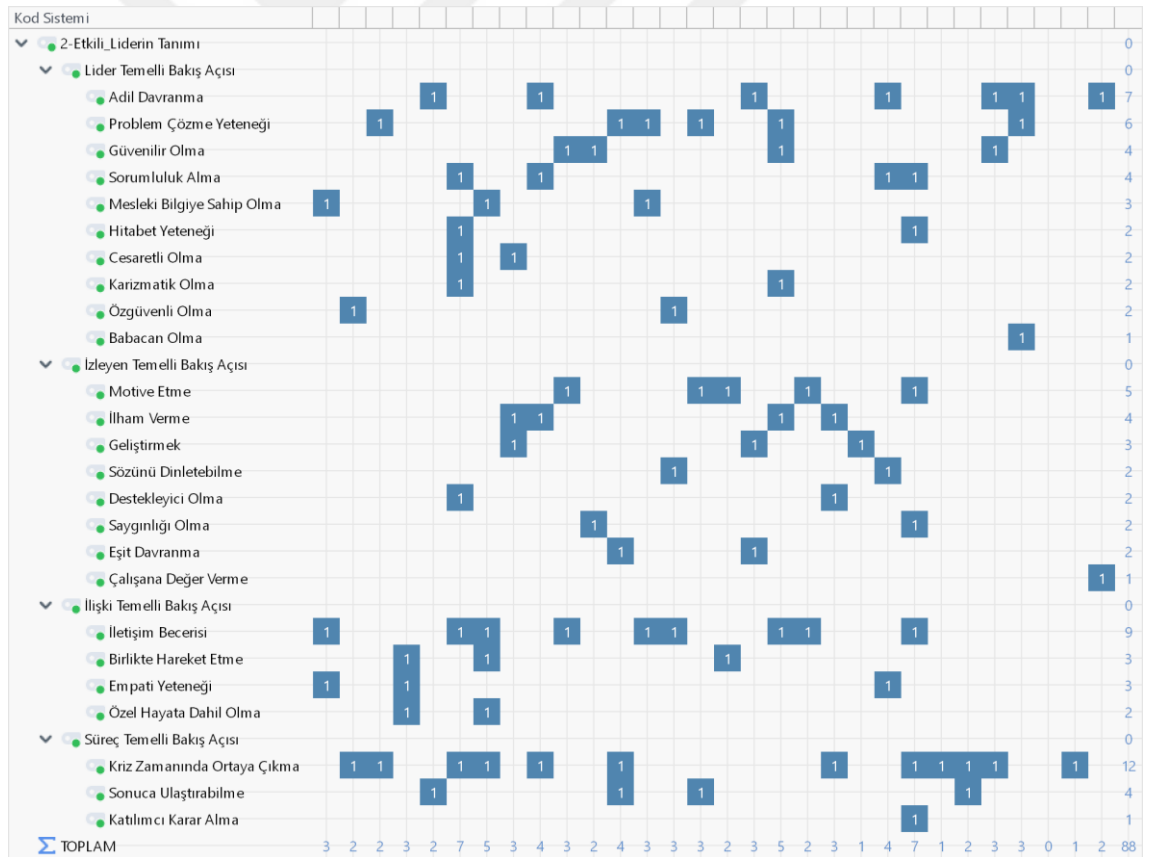
30 katılımcı arasından 1'i etkili liderliği, süreci temel alan bakış açısı üzerinden 'Katılımcı Karar Alma' şeklinde tanımlamıştır. Katılımcının ilgili tanımlaması aşağıda derlenmiştir.

- Ayrıca etkili lider, karar almanın dışında bu karara etrafındakileri iştirak de ettirebiliyor olması gerekir (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

3.5.2.5. Etkili Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin "Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder?" sorusuna ilişkin yanıtlarına genel olarak bakıldığında, etkili liderliğin tanımına ilişkin ifadeler 30 katılımcı için Tablo 15'te görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 15: Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların etkili liderliğin tanımına ilişkin ortaya koydukları tanımlamaları ifade etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 15'e bakıldığında, etkili liderliğin anlamına dair kavramsallaştırmanın öncelikle lider temelli bakış açısı üzerinden sırasıyla; adil davranma, problem çözme

yeteneği, güvenilir olma, sorumluluk alma, mesleki bilgiye sahip olma, hitabet yeteneği, cesaretli olma, karizmatik olma, özgüvenli olma ve babacan olma ifadeleri ile açıklandığı görülmektedir. Bu bakış açısı içerisinde etkili liderliğin büyük oranda liderin adil davranma ve problem çözme kavramsallaştırmaları üzerinden açıklandığı görülmektedir. Etkili liderliğin tanımına ilişkin katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını izleyen temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; motive etme ve ilham verme kodlarının öne çıktığı görülmektedir. İlişki temelli bakış açısında ise iletişim becerisi, birlikte hareket etme, empati yeteneği ve özel hayata dahil olma süreçleri üzerinden yaklaşılmıştır. Son olarak tabloda yer alan süreç temelli bakış açısı içerisinde özellikle kriz zamanında ortaya çıkma, sonuca ulaştırabilme ve katılımcı karar alma kavramlarının üzerinde durulduğu görülmektedir.

Tablo 15'teki veriler genel olarak değerlendirildiğinde çoğunlukla lider ve izleyen temelli bakış açıları üzerinden bir kavramsallaştırmaya gidildiği görülmektedir. Katılımcılara yöneltilen ikinci sorudan yola çıkarak Türkiye bağlamında liderliğe ilişkin tanımlamaların çoğunun lideri ve izleyeni temel alan bakış açıları üzerinden yapıldığı görülmektedir. Söz konusu alt temalar altında öncelikli olarak değinilen liderlik davranışları (kodlar) ise; adil davranma, problem çözme yeteneği, motive etme ve ilham verme şeklinde sıralanmaktadır. Bunun yanı sıra ilişki ve süreç temelli bakış açıları ise; iletişim becerisi ve kriz zamanında ortaya çıkma davranışlarına dikkat çekildiği görülmektedir. Söz konusu bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların etkili liderlik yazınında yer alan tanımlamalara benzer sonuçlara işaret edildiği görülmektedir. Bu anlamda yazında etkili liderliğin; adil davranma (Pillai et. al.1999; Van Knippenberg et. al. 2007), problem çözme (Carmeli et. al. 2013; Reiter-Palmon and Illies 2004), motive etme (Buble et. al. 2014; Graves et. al. 2013; Isaac et. al. 2001; Naile and Selesho 2014), ilham verme (Zapke-Schauer 2005), iletişim becerisi (Roman-Acosta et. al. 2023; Wikaningrum and Yuniawan, 2018), kriz yönetimi (Beilstein et. al. 2021; Klebe et. al. 2021), yönlerine ilişkin destekleyici birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Etkili liderliğin anlamına dair yazında desteklenen bu davranışların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler

yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.2.6. Etkili Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “*Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder?*” sorusu sorulduğunda katılımcıların etkili liderliğin anlamına ilişkin çeşitli nitelermeler kullandığı görülmüştür. Bu nitelermelerin, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili liderliğin anlamına ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 16’da çapraz tablolar analizi ve Şekil 4’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 16: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Çapraz Tablo

	Kadın	Erkek	Toplam
2-Etkili_Liderin Tanımı			
Lider Temelli Bakış Açısı			
Adil Davranma	6	1	7
Problem Çözme Yeteneği	4	2	6
Güvenilir Olma	2	2	4
Sorumluluk Alma	1	3	4
Mesleki Bilgiye Sahip Olma	2	1	3
Hitabet Yeteneği		2	2
Cesaretli Olma		2	2
Karizmatik Olma		2	2
Özgüvenli Olma		2	2
Babacan Olma	1		1
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Motive Etme	2	3	5
İlham Verme	1	3	4
Geliştirmek	2	1	3
Sözünü Dinletebilme	1	1	2
Destekleyici Olma	1	1	2
Saygınlığı Olma	1	1	2
Eşit Davranma	1	1	2
Çalışana Değer Verme	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İletişim Becerisi	2	7	9
Birlikte Hareket Etme	1	2	3
Empati Yeteneği	2	1	3
Özel Hayata Dahil Olma		2	2
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Kriz Zamanında Ortaya Çıkma	4	8	12
Sonuca Ulaştırabilme	3	1	4
Katılımcı Karar Alma		1	1
Σ TOPLAM	38	50	88
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

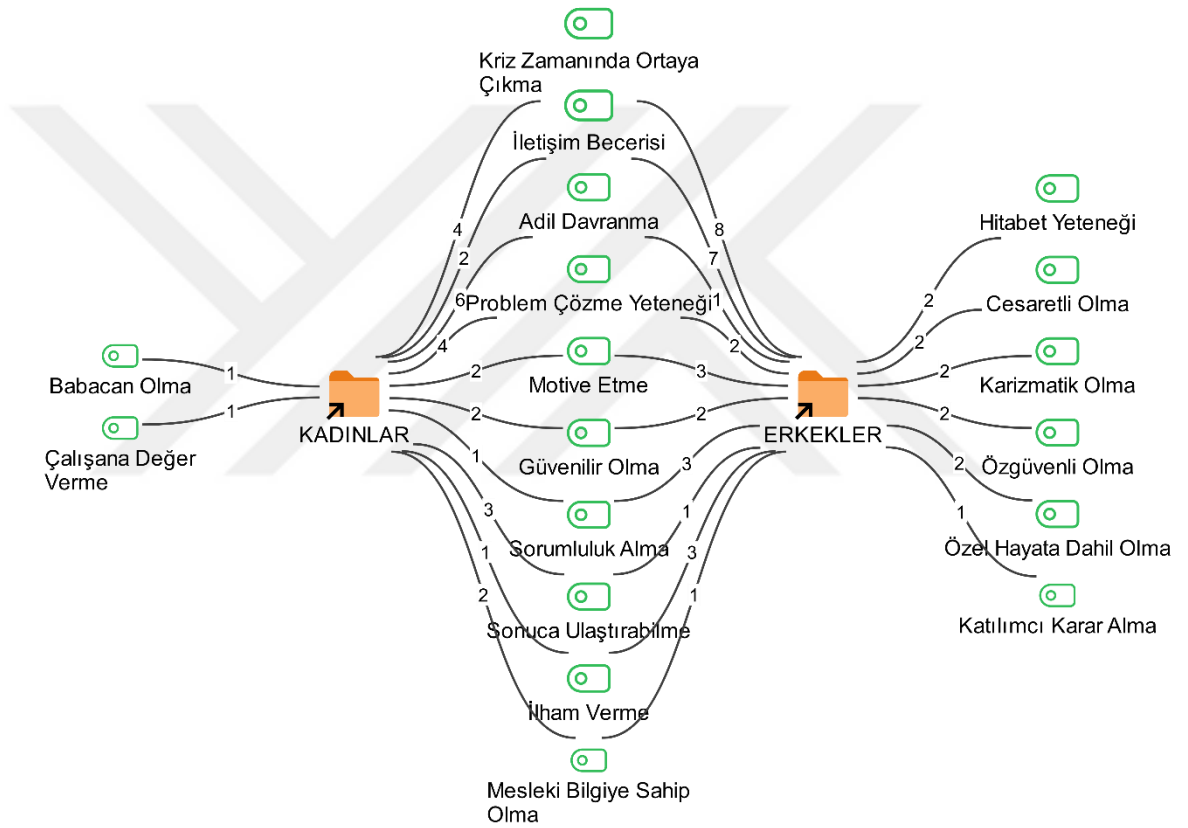
*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar etkili liderliğin tanımına dair alt temaları ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 16’da yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak lider temelli bakış açısı içerisinde, kadınların adil davranmaya (6 defa) erkeklerin ise sorumluluk almaya (3 defa) dikkat çektiği görülmektedir. İzleyen temelli bakış açısında ise motive etme (3 defa) ve ilham vermeyi (3 defa)

erkeklerin öne çıkardığı görülmektedir. Benzer şekilde ilişki temelli bakış açısı içerisindeki iletişim becerisini (7 defa) de erkeklerin öne çıkardığı göze çarpmaktadır. Süreç temelli bakış açısı içerisinde ise erkeklerin kriz zamanında ortaya çıkmaya (8 defa), kadınların ise sonuca ulaştırabilmeye (4 defa) ağırlık verdiği gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında etkili liderliğin anlamına ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 4: Kadın ve Erkeklerin Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri

Şekil 4’te cinsiyet değişkenine göre etkili liderliğin tanımına ilişkin ortaya konulan kavramsallaştırmalar üzerinden, kadın ve erkek katılımcıların etkili liderliğin tanımına ilişkin benzer ve farklılaşan atıfları açık bir şekilde görülmektedir. İki vaka modeline göre erkekler ve kadınların etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutların “kriz zamanında ortaya çıkma” (4 kadın 8 erkek) ve “iletişim becerisi” (2 kadın 7 erkek) olduğu görülmüştür. Etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “adil davranma” (6 kadın, 1

erkek), “problem çözme yeteneği” (4 kadın 2 erkek), “motive etme” (2 kadın 3 erkek), “güvenilir olma” (2 kadın, 2 erkek), “sorumluluk alma” (1 kadın, 3 erkek), “sonuca ulaştırabilme” (3 kadın, 1 erkek), “ilham verme” (1 kadın, 3 erkek), “mesleki bilgiye sahip olma” (2 kadın, 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak; kriz zamanında ortaya çıkma ve iletişim becerisi konularına erkek katılımcıların kadınlara oranla daha çok önem verdiği görülürken, adil davranma ve problem çözme yeteneğine kadın katılımcıların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan etkili liderliğin tanımına ilişkin soruya kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; babacan olma ve çalışana değer verme konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin etkili liderlik tanımına ilişkin ifadelerinde ise sırasıyla hitabet yeteneği, cesaretli olma, karizmatik olma, özgüvenli olma, özel hayata dahil olma ve katılımcı karar alma kavramlarının öne çıktığı görülmektedir.

3.5.2.7. Etkili Liderliğin Anlamına İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yöneticiler açısından farklılık gösterip göstermediği liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili liderliğin anlamına ilişkin olarak, çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 17’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 5’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 17’de yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak lider temelli bakış açısı içerisinde, çalışanların daha çok adil davranmaya (5 defa) yöneticilerin ise problem çözmeye (4 defa) ve mesleki bilgiye sahip olmaya (3 defa) dikkat çektiği görülmektedir. İzleyen temelli bakış açısında ise çalışanların motive etme (3 defa) ve geliştirme (2 defa) konularını öne çıkardığı, ilham verme konusuna ise iki tarafın da eşit önem verdiği (2 defa) görülmektedir. Öte yandan ilişki temelli bakış açısı içerisinde ise yöneticiler iletişim becerisine daha

çok önem verirken (6 defa), süreç temelli bakış açısında iki tarafın da kriz zamanında ortaya çıkmaya eşit önem verdiği (6 defa) göze çarpmaktadır.

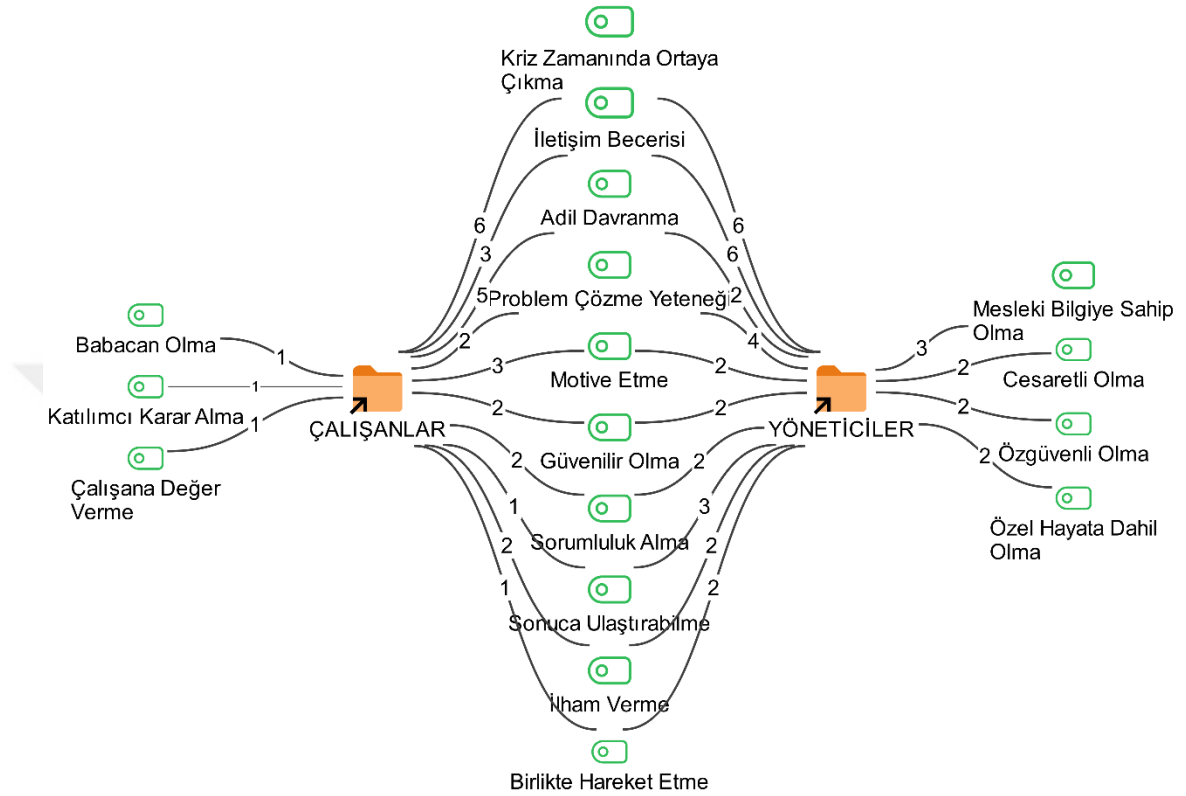
Tablo 17: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Çapraz Tablo

	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
2-Etkili_Liderin Tanımı			
Lider Temelli Bakış Açısı			
Adil Davranma	5	2	7
Problem Çözme Yeteneği	2	4	6
Güvenilir Olma	2	2	4
Sorumluluk Alma	2	2	4
Mesleki Bilgiye Sahip Olma		3	3
Hitabet Yeteneği	1	1	2
Cesaretli Olma		2	2
Karizmatik Olma	1	1	2
Özgüvenli Olma		2	2
Babacan Olma	1		1
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Motive Etme	3	2	5
İlham Verme	2	2	4
Geliştirmek	2	1	3
Sözünü Dinletebilme	1	1	2
Destekleyici Olma	1	1	2
Saygınlığı Olma	1	1	2
Eşit Davranma	1	1	2
Çalışana Değer Verme	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İletişim Becerisi	3	6	9
Birlikte Hareket Etme	1	2	3
Empati Yeteneği	1	2	3
Özel Hayata Dahil Olma		2	2
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Kriz Zamanında Ortaya Çıkma	6	6	12
Sonuca Ulaştırabilme	1	3	4
Katılımcı Karar Alma	1		1
Σ TOPLAM	39	49	88
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar etkili liderliğin tanımına dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında etkili liderliğin anlamına ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 5: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Görüşleri

Şekil 5’te pozisyon değişkenine göre etkili liderliğin tanımına ilişkin ortaya konulan kavramsallaştırmalar üzerinden, çalışan ve yöneticilerin etkili liderliğin tanımına ilişkin benzer ve farklılaşan atıfları açık bir şekilde görünmektedir. İki vaka modeline göre çalışan ve yöneticilerin etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutların “kriz zamanında ortaya çıkma” (6 çalışan 6 yönetici) ve “iletişim becerisi” (3 çalışan, 6 yönetici) olduğu görülmüştür. Etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “adil davranma” (5 çalışan, 2 yönetici), “problem çözme yeteneği” (2 çalışan, 4 yönetici), “motive etme” (3 çalışan, 2 yönetici), “güvenilir olma” (2 çalışan, 2 yönetici), “sorumluluk alma” (2 çalışan, 2 yönetici), “sonuca ulaştırabilme” (1 çalışan, 3 yönetici), “ilham verme” (2 çalışan, 2 yönetici), “birlikte hareket etme” (1 çalışan, 2 çalışan) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak; iletişim becerisi,

problem çözüme ve sorumluluk alma konularına yöneticilerin çalışanlara oranla daha çok önem verdiği görülürken, adil davranma ve motive etmeye çalışanların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan etkili liderliğin tanımına ilişkin soruya yalnızca çalışanlar açısından bakıldığında sırasıyla babacan olma, katılımcı karar alma ve çalışana değer verme konularına değinildiği görülmektedir. Modelde yöneticilerin etkili liderlik tanımına ilişkin ifadelerinde ise sırasıyla mesleki bilgiye sahip olma, cesaretli olma, özgüvenli olma ve özel hayata dahil olma kavramlarının öne çıktığı görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 4 ve Şekil 5'e bakıldığında, etkili liderliğin tanımında yer verilen iletişim becerisi davranışına erkek (7 erkek) ve yönetici pozisyonunda olan kişilerin (6 yönetici) daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan adil davranma kodunda ise kadın (6 kadın) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (5 çalışan) daha yoğun olduğu görülmektedir. İki vaka modelleri karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde birbirinden ayrılan veriler üzerinden ortaya çıkan bir diğer sonuç ise kadınların; babacan olma (1 kadın, 1 çalışan) ve çalışana değer vermeye (1 kadın, 1 çalışan) önem verdiği gözlenirken, erkeklerin cesaretli olma (2 erkek, 2 yönetici) ve özgüvenli olmaya (2 erkek, 2 yönetici) dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan bu kişilerin etkili liderliğin anlamına ilişkin kullandıkları nitelere bakıldığında, kadın ve çalışan grubundakilerin babacan olma (lider temelli) ve çalışana değer verme (izleyen temelli) davranışlarını öne çıkararak etkili liderliği lider ve izleyen temelli bakış açılarıyla tanımladıkları görülmektedir. Öte yandan erkek ve yönetici grubundakilerin tanımlamaları ise cesaretli olma ve özgüvenli olma üzerinde benzerlik göstermiş ve bu bağlamda lider temelli bakış açısı üzerinden bir etkili liderlik tanımlamasına gitmişlerdir.

3.5.3. Araştırmaya Katılan Kişilerin Liderlik-Etkili Liderlik Farkına İlişkin Görüşleri

Tez çalışması kapsamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, üçüncü soruda liderlik ve etkili liderliğin farkı konusunun katılımcılar için ne ifade ettiği merak konusu olmuştur. Bu bağlamda katılımcılara “*Etkili liderlik sizce liderlikten*

farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Bu yanıtlara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi özetlenmiştir (Bkz Tablo 18). Katılımcıların yanıtlarına ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup, söz konusu bulgularla ilgili yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 18: Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

LİDERLİK-ETKİLİ LİDERLİK FARKI	FREKANS	YÜZDESİ
Lider Temelli Bakış Açısı	9	%21
Adil Davranma	4	%10
Bilgi Sahibi Olma	3	%7
Güvenilir Olma	1	%2
Babacan Olma	1	%2
İzleyen Temelli Bakış Açısı	9	%21
Kabul Görme	3	%7
Geliştirme	2	%5
İlham Verme	2	%5
Destekleyici Olma	1	%2
Çalışana Değer Verme	1	%2
İlişki Temelli Bakış Açısı	8	%19
İletişimi Sağlama	4	%9.5
Empati Kurma	4	%9.5
Sonuç Odaklı Bakış Açısı	7	%17
Sonuç Almak	5	%12
Somut Etkiler Yaratma	2	%5
Süreç Temelli Bakış Açısı	5	%12
Zorlu Süreçlerin Üstesinden Gelme	3	%7
Zamanı İyi Yönetme	2	%5
Değişim Temelli Bakış Açısı	4	%10
Değişim Sağlama	2	%5
Rutinin Dışına Çıkma	2	%5
TOPLAM	42	100,00

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdeler verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.3.1. Lider Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 9 bölümde lideri temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir.

Katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin ifadeleri aşağıdaki 4 kod çerçevesinde derlenmiştir. Bu bakış açısı içerisinde katılımcıların '*Adil Davranma, Bilgi Sahibi Olma, Güvenilir Olma, Babacan Olma*' konularına değindiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Adil Davranma

30 katılımcı arasından 4'ü liderlik ve etkili liderlik farkını '*Adil Davranma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence en önemlisi etkili bir liderin en önemli özelliği adalet duygusuna sahip olmasıdır (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Yani dediğim gibi adaletlidir, herkese aynı yaptırımı uygular ve bu haliyle bulunduğu toplumu ya da kurumu yükseltebilen kişiler olurlar, yerinde saydırmazlar. Ve bu karakteristik özellikleri dolayısıyla da liderlikten farklılaşırlar (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*
- *Tabiki farklı.. Etkili lider dediğimiz zaman adaletli, sevecen, babacan şeklinde yaklaşımlarımız oldu tabi bunun yanında bir otoritesi olmalı ve zoru da başaran bir lider olmalı.. Bu açıdan bakıldığında iş ortamının huzuru için etkili liderlik önemli hale geliyor. Bu anlamda düzgün bir otoritesi olmayan, adaletli davranmayan ya da kişiye göre farklı tavırlar gösteren bir liderle ben çalışmak istemem mesela.. Etkili liderlik için saydığım özelliklere sahip insanlar zaten iş ortamının huzurunu ya da oradaki mobing hususunda da (çalışanlar arası veya çalışan-yönetici arası) hassas düşünen ve davranan bir liderdir (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Adaletli davranmak ve inisiyatif almak da bence çok önemli iki unsur diyebilirim etkili liderlik için (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).*

Bilgi Sahibi Olma

30 katılımcı arasından 3'ü liderlik ve etkili liderlik farkını '*Bilgi Sahibi Olma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Buradaki etkili olma durumu sizin mali durumunuza, bu alandaki yetkinliğinize, oluşturduğunuz çevreye, bağlamla ilgili bilgi düzeyinize göre değişir (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*
- *Farklı bir şeydir. Çünkü her lider etkili lider değildir. Mesela tarihimizde çok iyi liderler gördüğümüz gibi kötü liderler gördük. Bunun sebebi bence tamamen herkesin her işi yapmaya çalışmasıyla ilgili.. Yani bilgisiz ve vasıfsız birçok kişi lider olarak görev yapıyor olabilir ama bir etkili lider olamazlar. Çalışma yaşamında da her bir patron çalışanlarına doğru bir liderlik yapmıyor aslında.. Bu şekilde olan birçok bilgisiz, vasıfsız yönetici olarak görev yapıyorlar. O yüzden etkili lider olacak kişinin diğerlerinden farklı; kararlı, empati duyabilen ve doğru bilgiye sahip birisi olması gerekiyor (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*
- *Her lider olması gerektiği halde etkili lider de değil maalesef. Belki bunun nedeni de her liderin iletişim, empati, anlama ve bilgi sahibi olma konusunda aynı yeteneklere sahip olmaması olarak gösterilebilir (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*

Güvenilir Olma, Babacan Olma

30 katılımcı arasından 2'si liderlik ve etkili liderlik farkını 'Güvenilir Olma, Babacan Olma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Dürüst, güvenilir, empatik olması, iletişim becerilerinin çok güçlü olması etkili liderliğin normal liderlikten belirgin olarak farklılaşmasına etken olan unsurlar diye düşünüyorum (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Tabiki farklı.. Etkili lider dediğimiz zaman adaletli, sevecen, babacan şeklinde yaklaşımlarımız oldu tabi bunun yanında bir otoritesi olmalı ve zoru da başaran bir lider olmalı (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*

3.5.3.2. İzleyen Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 9 bölümde izleyeni temel alan bakış açısına dikkat çekildiği

görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin ifadeler aşağıdaki 5 kod çerçevesinde derlenmiştir. İzleyen temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların '*Kabul Görme, Geliştirme, İlham Verme, Destekleyici Olma, Çalışana Değer Verme*' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadelere aşağıda yer verilmektedir.

Kabul Görme

30 katılımcı arasından 3'ü liderlik ve etkili liderlik farkını '*Kabul Görme*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yani burada ne kadar dediğinizi yaptırabiliyorsanız ve ne kadar varlığınızı kabul ettirebiliyorsanız o kadar etkili olabiliyorsunuz.. Bu nedenle bir şeylerin iş içerisinde geçirtilmesine razı olarak bu etkili süreçlerin oluşmadığını görüyorum. Yani evet uzlaşmak güzel bir şey bu ayrı bir mesele, ancak bir yerde bunun suiistimal edildiğini düşündüğüm için etkili bir liderin böyle durumlarda yön veremediğini düşünüyorum (Y13, kadın, hakim, Samsun).*
- *Burada etkili liderlik kişinin yönetme yeteneğine dair geçmiş deneyimlerinin gücüyle ortaya çıkan ve etrafındakiler tarafından da kabul gören bir liderlik tarzıdır. Tabi bunun yanında zeka gibi doğuştan gelen özel yeteneklere sahip insanlar da vardır. Bunlar da toplumda gerek ortaya attığı düşüncelerle gerekse de kişilik yapılarıyla etkili bir liderlik olabilir (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*
- *Etkili liderlik, bunu kişinin hem davranışlarıyla, hem üslubuyla, tutumuyla kabul ettirmesinden geçiyor.. Bu yüzden bence kesinlikle farklıdır (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).*

Geliştirme

30 katılımcı arasından 2'si liderlik ve etkili liderlik farkını '*Geliştirme*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yani lider, karşısındakine katkı sağlıyor mu, karşısındakini bir yere ilerletiyor mu ya da topluluktan güç alabiliyor mu, onları yönetebiliyor mu bunlar önemli bence (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*

- *Etkili olması için aslında etkili olmayı çağrıştıran bazı öncelikler var bence. Mesela; organizasyonun ileriye taşınmasını sağlayan birtakım başarı faktörlerini, kişilere ya da organizasyon kültürüne entegre edebilmesi liderin etkili olmasında önemli bence. Evet, ortada bir lider vardır ama o lider, organizasyonu ve kişileri ne kadar ileri taşıyorsa o kadar etkilidir bence. Yani gerçekten o etki denilen şeyi ortaya koyan kişi etkili liderdir bence (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).*

İlham Verme

30 katılımcı arasından 2'si liderlik ve etkili liderlik farkını 'İlham Verme' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir lider ve etkili liderliğin arasındaki en büyük fark bence etkili liderin hitap ettiği kitleye ilham verebilmesidir. Bir lider etrafındakilere ilham verebilmesi gerekiyor ki ondan sonraki gelecek nesiller de aynı yoldan yürüyebilsinler.. Bu anlamda etkili lider ekibiyle birlikte aldığı ortaklaşa kararlarda ve sonuçlarına katlanmada cesaretli olan kişidir (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*
- *Etkili liderlikte esas mesele; söylediğin, anlattığın veya hedef koyduğun her şeyi, çalışma arkadaşlarıyla birlikte inançlı bir şekilde yapmak demektir. Yani çalışanları, bu açık ve anlaşılabilir hedefler doğrultusunda iyi bir performans ortaya koymak için itmek, onlara ilham vermek demektir (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Destekleyici Olma, Çalışana Değer Verme

30 katılımcı arasından 2'si liderlik ve etkili liderlik farkını 'Destekleyici Olma, Çalışana Değer Verme' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Örneğin etkili bir lider çalışanına satış esnasında olumlu veya olumsuz durumlarda destek veren kişidir (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*
- *Yani bence liderliği herkes yapabilir, sonuçta statü belirleniliyor ve buna göre pozisyonlar arası hiyerarşi kurallarının gereklerine göre her şekilde herkes liderlik yapabilir. Ama etkili liderlikte kişiye dokunmak önemli bence.. Etkili lider*

kişiy e dokunan bir lider olmalı.. Yani yine personeline verdiği değ erle farklılaşıyor.. Mesela departmanlar arası entegrasyonun gerektiği iş ler var ve bu iş lerin ortak bir anlayış ve iş birliği içerisinde yapılması gerekiyor. Böyle durumlarda etkili lider, beni savunmalı ve hakkımı korumalı ya da aş ırı iş yükünün olmasını engellemeli.. Yani normal bir liderden farklı olarak sahiplenici, korumacı ve personeline değ er veren biri olmalı.. Burada personele iş i bu, zaten yapacak demekten ziyade onun da hakkını koruması lazım.. Böyle bir iş görme sürecinde, yönetici ancak çalış anının yanında olduğu zaman etkili bir lider olabilecektir (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).

3.5.3.3. İliş ki Temelli Bakış Açısı

Araşt ırmaya katılan kiş ilerin “Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 8 bölümde iliş kiyi temel alan bakış açısına dikkat çektiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin ifadeler aş ağıdaki 2 kod çerçevesinde derlenmiştir. İliş ki temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların ‘İletiş imi Sağlama, Empati Kurma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadelere aş ağıda yer verilmektedir.

İletiş imi Sağlama

30 katılımcı arasından 4’ü liderlik ve etkili liderlik farkını ‘İletiş imi Sağlama’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aş ağıda derlenmiştir.

- *Dürüst, güvenilir, empatik olması, iletişim becerilerinin çok güçlü olması etkili liderliğin normal liderlikten belirgin olarak farklılaş masına etken olan unsurlar diye düşünüyorum (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Bu kişiler de zaten hareketleri, konuşması, düşünmesi ve personeliyle kurduğu iletişim ile kendini belli eden insanlar. Zaten bu tarz olan liderler etkili lider olurlar (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Her lider olması gerektiği halde etkili lider de değil maalesef. Belki bunun nedeni de her liderin iletişim, empati, anlama ve bilgi sahibi olma konusunda aynı yeteneklere sahip olmaması olarak gösterilebilir (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*

- *Bu açıdan bir lider etkili olmadığında işlerin başarılı bir şekilde sonuca ulaştırılmasında, bu süreçte yaşanılacak krizleri yönetmede ya da çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmakta eksik kalır bence (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

Empati Kurma

30 katılımcı arasından 4'ü liderlik ve etkili liderlik farkını 'Empati Kurma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Dürüst, güvenilir, empatik olması, iletişim becerilerinin çok güçlü olması etkili liderliğin normal liderlikten belirgin olarak farklılaşmasına etken olan unsurlar diye düşünüyorum (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Etkili lider olacak kişinin diğerlerinden farklı; kararlı, empati duyabilen ve doğru bilgiye sahip birisi olması gerekiyor (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*
- *Her lider olması gerektiği halde etkili lider de değil maalesef. Belki bunun nedeni de her liderin iletişim, empati, anlama ve bilgi sahibi olma konusunda aynı yeteneklere sahip olmaması olarak gösterilebilir (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Profesyonel yöneticilerim de oldu, çatıştığımız bazı noktalar da oldu. Mesleki olarak evet bize her zaman için destek verdiler, fakat iletişim kurabilme ve empati yapabilme yeteneklerinden yoksunlardı. Mesela bizim özel hayatlarımızla ilgili sıkıntılarımız olduğunda bizi dinleme ve anlamaktan yoksun liderlerle çalıştık. ...Eğer etkili liderlik olsaydı bu söylediğim süreçleri olumlu hale getirmek mümkün olabilirdi. Çünkü sonuçta insansınız ve bir kadınsınız, orada günün yorgunluğu var, anlaşılacak isteniyorsunuz, günün çoğu saatini iş yerinde geçiriyorsunuz ve orada sizi anlamayan bir liderle çalışıyorsanız, zaten pozitif anlamda hiç verimli olamıyorsunuz.. Burada kişilik, iyi bir iletişim sağlama ve empati yeteneği çok önemli.. (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

3.5.3.4. Sonuç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 7 bölümde sonucu temel alan bakış açısına dikkat çekildiği

görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin ifadeler aşağıdaki 2 kod çerçevesinde derlenmiştir. Sonuç temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların '*Sonuç Alma, Somut Etkiler Yaratma*' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4'er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3'te yer verilmektedir.

Sonuç Alma

30 katılımcı arasından 5'i liderlik ve etkili liderlik farkını '*Sonuç Alma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Buradaki etkili kavramı bana daha çok sonuç odaklılığı çağrıştırıyor (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).*
- *Bence farklı.. Çünkü etkili liderlikte somut bir sonuç olduğunu ve olması gerektiğini düşünüyorum. Yani nihai bir çıktısı ve gerçekten başarılı bir sonucu varsa etkili diyebiliriz diye düşünüyorum (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).*
- *Bu açıdan bir lider etkili olmadığında işlerin başarılı bir şekilde sonuca ulaştırılmasında, bu süreçte yaşanılacak krizleri yönetmede ya da çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmakta eksik kalır bence.. Bu durum da kurumda başarısız sonuçlara sebep olabilir (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*
- *Herkes belki bir lider ruhu taşıyor ama bu taşıdığı ruhu çok iyi yansıtan insanlar olduğu gibi yansıtamayanlar da var. Tabi burada elindeki işi sonuca ulaştırabilmesi de önemli. Tabi kendi başına sonuca ulaştırabilmek de lideri hemen iyi lider yapan bir özellik değil. Burada etkili lider olmanın yolu, sonuca giden yolları çok iyi yönetebilmek ve gösterebilmek bence asıl önemli olan.. (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

Somut Etkiler Yaratma

30 katılımcı arasından 2'si liderlik ve etkili liderlik farkını '*Somut Etkiler Yaratma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence kesinlikle farklı.. Çünkü hepimiz hayatımızın bazı dönemlerinde bize somut etkileri olan liderlerle çalışıyoruz. Bu liderleri hep hatırlıyoruz, onlar aklımızda*

kalan bazı özellikler taşıyorlar. Etki etmek zaten bunlardan biri.. O kişi, hem kariyerinizde, hem iş yapış biçiminizde, hem de kurumsal mekanizmalarda daha iyiye yönelik bazı değişimler yaratıyorsa ve bunlar kalıcı hale gelebiliyorsa ben bunun etkili liderlik olduğunu düşünüyorum. Yani etkili bir lider olabilmek için belirgin ve somut farklılıklar yaratmak gerekiyor. Bunu yaparken tabiki liderin kullandığı mekanizmalar, kullandığı enstrümanlar liderliğe uygun olmalı.. Bunu baskıyla, zorlayarak ya da mobbing uygulayarak yapmamalı.. Bu da zaten etkili değil, yıkıcı bir liderlik olur.. Ama diğer tarafta etkili dediğimizde tüm bu mekanizmaları harmanlayarak beraber kullanabilirse, evet bu kişi etkili liderdir (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- *Bence farklı.. Çünkü etkili liderlikte somut bir sonuç olduğunu ve olması gerektiğini düşünüyorum. Yani nihai bir çıktısı ve gerçekten başarılı bir sonucu varsa etkili diyebiliriz diye düşünüyorum (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).*

3.5.3.5. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 5 bölümde süreci temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin ifadeler aşağıdaki 2 kod çerçevesinde derlenmiştir. Süreç temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların ‘*Zorlu Süreçlerin Üstesinden Gelme, Zamanı İyi Yönetme*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Zorlu Süreçlerin Üstesinden Gelme

30 katılımcı arasından 3’ü liderlik ve etkili liderlik farkını ‘*Zorlu Süreçlerin Üstesinden Gelme*’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yani harekete geçirmek dediğimizde evet normal bir lider de harekete geçiriyor. Ama mesela Atatürk’ü düşünelim.. Maddi olarak ve insan kaynağı olarak elinde kaynağın hiç olmadığı bir zamanda bile insanları belirli bir hedefe doğru yönltebilmiş. Atatürk’ün bu süreci planlaması, insanları motive edişi, motive*

ederken ortaya koyduğu argümanlar, söylediği sözler, karşısındaki kitleyi ikna edebilme kabiliyeti onun liderliğini etkili yapan temel hususlar.. Bu anlamda süreç içerisinde yaşadığı başarısızlıklarda da sonucunu getirmeden bırakmaması onun etkili lider olmasını sağlayan davranışlarından.. (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

- *Tabiki farklı.. Etkili lider dediğimiz zaman adaletli, sevecen, babacan şeklinde yaklaşımlarımız oldu tabi bunun yanında bir otoritesi olmalı ve zoru da başaran bir lider olmalı.. Bu açıdan bakıldığında iş ortamının huzuru için etkili liderlik önemli hale geliyor. Bu anlamda düzgün bir otoritesi olmayan, adaletli davranmayan ya da kişiye göre farklı tavırlar gösteren bir liderle ben çalışmak istemem mesela.. Etkili liderlik için saydığım özelliklere sahip insanlar zaten iş ortamının huzurunu ya da oradaki mobing hususunda da (çalışanlar arası veya çalışan-yönetici arası) hassas düşünen ve davranan bir liderdir (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Bu açıdan bir lider etkili olmadığında işlerin başarılı bir şekilde sonuca ulaştırılmasında, bu süreçte yaşanılacak krizleri yönetmede ya da çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmakta eksik kalır bence (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

Zamanı İyi Yönetme

30 katılımcı arasından 2'si liderlik ve etkili liderlik farkını 'Zamanı İyi Yönetme' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Etkili liderlik, liderlikten farklı bir şeydir. Bu farklılığın temeli de etkili liderin daha vizyoner olmasından, zamanı iyi yönetmesinden, zamanı iyi koklamasından, fırsatları ve riskleri iyi analiz etmesinden kaynaklanmaktadır (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Kesinlikle farklı bir şey.. Liderler, hatta lider olduğunu iddia edenler diyeyim, bir şekilde bir ekibi yönetmeyi kabul etmiş ya da bir şekilde yönetmeye devam eden kişilerdir. Ve o ekip günün sonunda işini A noktasından B noktasına götürmekte sorun çıkarmıyorsa uzun süreli liderlikte süreç devam eder. Ama etkili bir liderseniz, ekibiniz hem A noktasından B noktasına işi götürür. Hem de bunun yanında iş A noktasından B noktasına üç proses yaparak işliyorken, belki siz orada bir iş geliştirme yaparsınız iki prosese düşersiniz. İşte bu etkili liderliktir.*

Ya da ekibiniz beş kişiden oluşuyor diyelim ya da 150 kişiden hiç önemli değil.. O ekipten 1,5 veya 10 kişi olmadığı zaman eksik olduğu zaman back up (destek) planlamalarını hazırlayabilmek ve ona göre davranabilmek etkili liderliktir (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).

3.5.3.6. Değişim Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 4 bölümde değişimi temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin ifadeler aşağıdaki 2 kod çerçevesinde derlenmiştir. Değişim temelli bakış açısı içerisinde katılımcıların ‘*Değişim Sağlama, Rutinin Dışına Çıkma*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Değişim Sağlama

30 katılımcı arasından 2’si liderlik ve etkili liderlik farkını ‘*Değişim Sağlama*’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *O kişi, hem kariyerinizde, hem iş yapış biçiminizde, hem de kurumsal mekanizmalarda daha iyiye yönelik bazı değişimler yaratıyorsa ve bunlar kalıcı hale gelebiliyorsa ben bunun etkili liderlik olduğunu düşünüyorum. Yani etkili bir lider olabilmek için belirgin ve somut farklılıklar yaratmak gerekiyor. Bunu yaparken tabiki liderin kullandığı mekanizmalar, kullandığı enstrümanlar liderliğe uygun olmalı.. Bunu baskıyla, zorlayarak ya da mobbing uygulayarak yapmamalı.. Bu da zaten etkili değil, yıkıcı bir liderlik olur.. (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Bence farklıdır. Çünkü her lider etkili lider değildir, tabi her yönetici de lider değildir. Mesela lider sıfatına sahip olup taraflara herhangi bir konuda liderlik edemeyen ve pasif kalanlar aslında etkili bir lider değildir. Önemli olan içerisinde bulunduğu koşullar içerisinde taraflar arasında bir uzlaşma sağlayabilmek, sürece bir yön verebilmek veya akışı değiştirebilmektir (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

Rutinin Dışına Çıkma

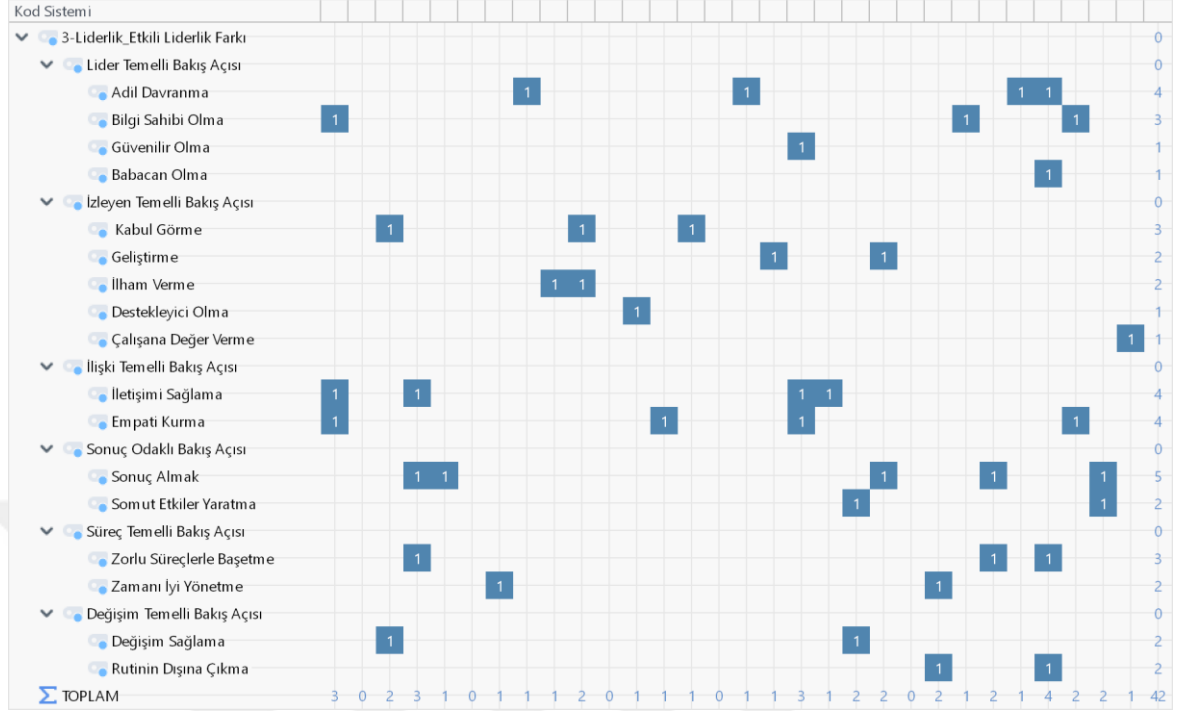
30 katılımcı arasından 2'si liderlik ve etkili liderlik farkını 'Rutinin Dışına Çıkma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Tabi durumun stabil olduğu bir dönemde her lider örgütün lideri olabilecektir, günlük operasyonlar ve normal akışı her lider yürütebilecektir. Ama etkili liderlik bu klasik memuriyetin önüne geçip değişimci, dönüştürücü ve vizyoner bakış açısıyla örgütünü şekillendiren ve motive eden liderdir. Yani etkili lider, günlük rutinlerin dışına çıkabilen ve bu şekilde liderlik yapan bir liderdir bence (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Yani sıradan bir liderdeki gibi; 'ben geçeyim koltuğuma oturayım herkes de işini yapsın bu yeterli' meselesi değildir liderlik işi.. Eğer bir lider gerçekten bulunduğu ekibi nirvanaya taşımak istiyorsa, o ekipte gerçek anlamda iz bırakmak istiyorsa veya tarihe adını yazdırmak istiyorsa liderliğin bahsedilen bu noktalarda bazı fedakarlıklarla hareket etmesi gerekiyor diye düşünüyorum (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*

3.5.3.7. Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin "Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?" sorusuna ilişkin yanıtlarına genel olarak bakıldığında, liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin ifadeler 30 katılımcı için Tablo 19'da görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 19: Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin ortaya koydukları tanımlamaları ifade etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 19'a bakıldığında, liderlik ve etkili liderliğin farkına dair kavramsallaştırmanın öncelikle lider temelli bakış açısı üzerinden sırasıyla; adil davranma, bilgi sahibi olma, güvenilir olma ve babacan olma ifadeleri ile açıklandığı görülmektedir. Bu bakış açısı içerisinde etkili liderliğin büyük oranda liderin adil davranma ve bilgi sahibi olma kavramsallaştırmaları üzerinden açıklandığı görülmektedir. Liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını izleyen temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; kabul görme, geliştirme, ilham verme, destekleyici olma ve çalışana değer verme kodlarının öne çıktığı görülmektedir. İlişki temelli bakış açısında ise iletişimi sağlama ve empati kurmaya dikkat çekilmiştir. Diğer taraftan sonuç temelli bakış açısı içerisinde sonuç alma ve somut etkiler yaratma önemli görülürken, süreç temelli bakış açısında zorlu süreçlerle baş etme ve zamanı iyi yönetme kavramlarının üzerinde durulduğu görülmektedir. Son olarak değişim temelli bakış açısında ise değişim sağlama ve rutinin dışına çıkma konularına dikkat çekilmektedir.

Tablo 19'daki liderlik ve etkili liderliğin farklılığına dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların etkili liderlik yazınında yer alan tanımlamalara benzer

sonuçlara işaret edildiği görülmektedir. Bu anlamda yazında etkili liderliğin; adil davranma (Pillai et. al.1999; Van Knippenberg et. al. 2007), kabul görme (Malik et. al. 2014; Fransen et. al. 2018; Tayal et. al. 2018), iletişim sağlama (Roman-Acosta et. al. 2023; Wikaningrum and Yuniawan 2018), sonuç alma (Hendricks and Payne 2007), zorlu süreçlerle başetme (Beilstein et. al. 2021; Klebe et. al. 2021), ve değişim sağlama (Buonocore 2004; Hao and Yazdanifard 2015) yönlerine ilişkin destekleyici birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Liderlik ve etkili liderliğin farkına dair yazında desteklenen bu davranışların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.3.8. Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “*Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusu sorulduğunda katılımcıların liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin çeşitli nitelemeler kullandığı görülmüştür. Bu nitelemelerin, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 20’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 6’da iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 20: Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Çapraz Tablo

	Kadın	Erkek	Toplam
3-Liderlik_Etkili Liderlik Farkı			
Lider Temelli Bakış Açısı			
Adil Davranma	3	1	4
Bilgi Sahibi Olma	2	1	3
Güvenilir Olma		1	1
Babacan Olma	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İletişimi Sağlama	1	3	4
Empati Kurma	3	1	4
Sonuç Odaklı Bakış Açısı			
Sonuç Almak	3	2	5
Somut Etkiler Yaratma	1	1	2
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Zorlu Süreçlerle Başetme	2	1	3
Zamanı İyi Yönetme		2	2
Değişim Temelli Bakış Açısı			
Değişim Sağlama	2		2
Rutinin Dışına Çıkma	1	1	2
Σ TOPLAM	19	14	33
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

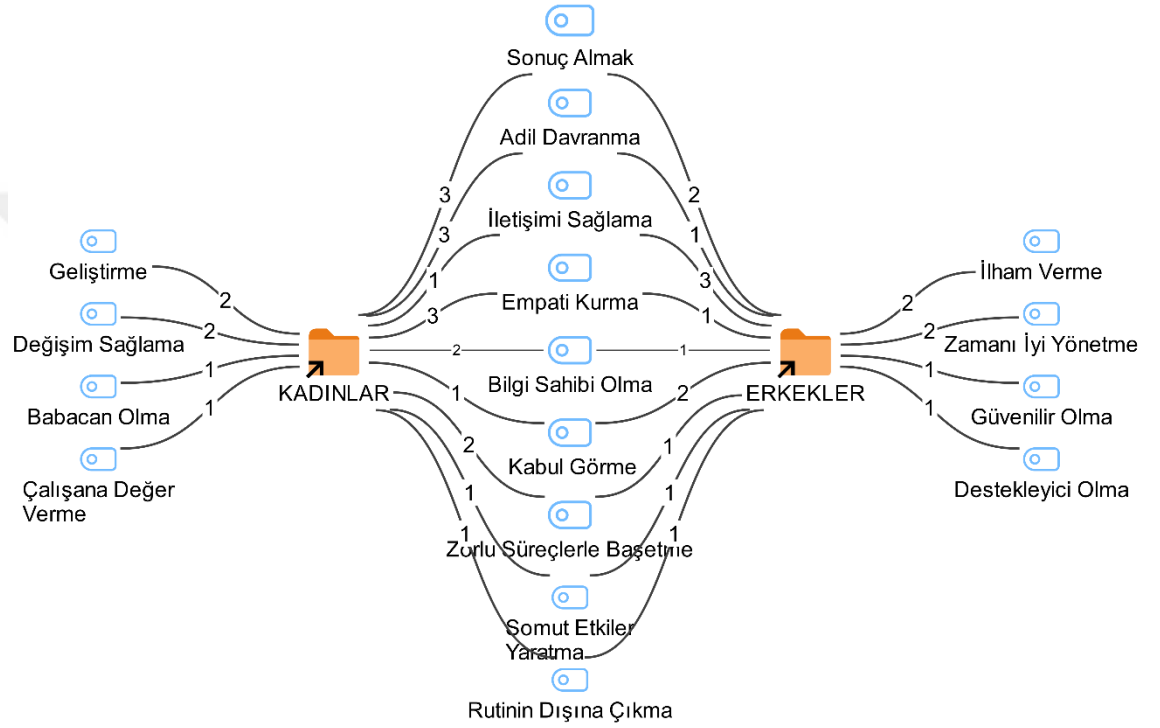
*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar liderlik ve etkili liderliğin farkına dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 20’de yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak lider temelli bakış açısı içerisinde, kadınların adil davranma (6 defa) ve bilgi sahibi olmaya (2 defa) erkeklerden daha çok önem verdikleri görülmektedir. İzleyen temelli bakış açısında ise kabul görme (2 defa) ve ilham vermeye (2 defa) kadınlar ise geliştirmeye (2 defa) dikkat çekmişlerdir. İlişki temelli bakış açısını ise erkekler iletişim sağlama (3 defa) ve kadınlar empati kurma (3 defa) üzerinden açıklamışlardır. Sonuç temelli bakış açısı içerisindeki sonuç almaya kadınlar (3 defa) erkeklerden daha fazla önem vermişlerdir. Süreç temelli

bakış açısında kadınlar zorlu süreçlerle baş etmeyi (2 defa), erkekler zamanı iyi yönetmeyi (2defa) öne çıkarmışlardır. Son olarak değişim temelli bakış açısında ise kadınların değişim sağlama (2 defa) davranışına vurgu yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 6: Kadın ve Erkeklerin Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Görüşleri

Şekil 6'ya göre kadın ve erkek katılımcıların liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutların “sonuç almak” (3 kadın 2 erkek) olduğu görülmektedir. Etkili liderliğin tanımına ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “adil davranma” (3 kadın, 1 erkek), “iletişim sağlama” (1 kadın, 3 erkek), “empati kurma” (3 kadın 1 erkek), “bilgi sahibi olma” (2 kadın 1 erkek), “kabul görme” (1 kadın, 2 erkek), “zorlu süreçlerle baş etme” (2 kadın, 1 erkek), “somut etkiler yaratma” (1 kadın, 1 erkek), “rutinin dışına çıkma” (1 kadın, 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak; iletişim sağlama ve bilgi sahibi olmaya erkek katılımcıların kadınlara oranla daha çok önem verdiği görülürken, sonuç almak, adil davranma, empati

kurma ve zorlu süreçlerle baş etmeye kadın katılımcıların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin soruya kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; geliştirme, değişim sağlama, babacan olma ve çalışana değer verme konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin liderlik ve etkili liderlik farkına ilişkin ifadelerinde ise sırasıyla ilham verme, zamanı iyi yönetme, güvenilir olma ve destekleyici olma davranışlarının öne çıktığı görülmektedir.

3.5.3.9. Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Etkili liderlik sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcılar açısından farklılık gösterip göstermediği liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak, çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 21’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 7’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 21: Pozisyon Değişkenine Göre Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Çapraz Tablo

	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
3-Liderlik_Etkili Liderlik Farkı			
Lider Temelli Bakış Açısı			
Adil Davranma	3	1	4
Bilgi Sahibi Olma	2	1	3
Güvenilir Olma	1		1
Babacan Olma	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İletişimi Sağlama	2	2	4
Empati Kurma	2	2	4
Sonuç Odaklı Bakış Açısı			
Sonuç Almak	3	2	5
Somut Etkiler Yaratma	2		2
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Zorlu Süreçlerle Başetme	2	1	3
Zamanı İyi Yönetme	1	1	2
Değişim Temelli Bakış Açısı			
Değişim Sağlama	1	1	2
Rutinin Dışına Çıkma	2		2
Σ TOPLAM	22	11	33
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

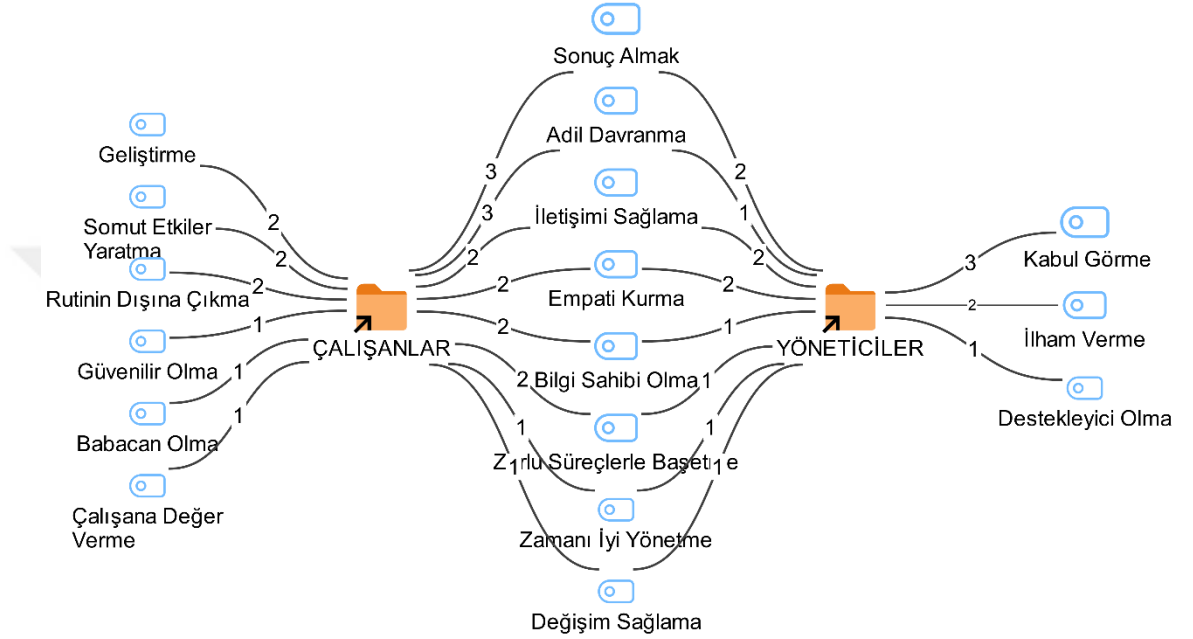
*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar liderlik ve etkili liderliğin farkına dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 21’de yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak lider temelli bakış açısı içerisinde çalışanların adil davranma (5 defa) ve bilgi sahibi olmayı (2 defa) öne çıkardığı görülmektedir. İzleyen temelli bakış açısı içerisinde ise yöneticilerin kabul görme (3 defa) çalışanların ise geliştirmeye önem atfettikleri görülmektedir. Öte yandan ilişki temelli bakış açısı içerisinde ise iletişim sağlama ve empati kurmaya eşit derecede önem verildiği gözlenmektedir. Bunun tersine sonuç temelli bakış açısındaki sonuç alma (3defa) ve somut etkiler yaratma (2 defa) ile süreç temelli bakış açısı içerisindeki zorlu süreçlerle baş etme (2 defa) konularını çalışanların öne çıkardığı görülmektedir. Son olarak değişim temelli bakış açısında da rutinin dışına çıkma (2

defa) davranışından da çalışanların yöneticilere göre daha fazla bahsettiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 7: Çalışan ve Yöneticilerin Liderlik ve Etkili Liderliğin Farkına İlişkin Görüşleri

Şekil 7'ye göre çalışan ve yöneticilerin liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutun “sonuç almak” olduğu (3 çalışan 2 yönetici) görülmektedir. Liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “adil davranma” (3 çalışan, 1 yönetici), “iletişimi sağlama” (2 çalışan, 2 yönetici), “empati kurma” (2 çalışan, 2 yönetici), “bilgi sahibi olma” (2 çalışan, 1 yönetici), “zorlu süreçlerle baş etme” (2 çalışan, 1 yönetici), “zamanı iyi yönetme” (1 çalışan, 1 yönetici), “değişim sağlama” (1 çalışan, 1 yönetici) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak; çalışanların sonuç alma, adil davranma ve bilgi sahibi olma konularını yöneticilerden daha çok öne çıkardığı görülmektedir. Öte yandan liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin soruya yalnızca çalışanlar açısından bakıldığında sırasıyla; geliştirme, somut etkiler yaratma, rutinin dışına çıkma, güvenilir olma,

babacan olma ve çalışana değer verme konularına değinildiği görülmektedir. Modelde yöneticilerin ise sırasıyla; kabul görme, ilham verme ve destekleyici olma konularıyla liderliği etkili liderlikten farklı olarak algıladıkları görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 6 ve Şekil 7'ye bakıldığında, liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak; sonuç alma davranışına kadın (3 kadın) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (3 çalışan) daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Benzer şekilde adil davranma kodunda da kadın (3 kadın) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (3 çalışan) daha yoğun olduğu görülmektedir. İki vaka modelleri karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde birbirinden ayrışan veriler üzerinden ortaya çıkan bir diğer sonuç ise kadınların; geliştirme (2 kadın, 2 çalışan), babacan olma (1 kadın, 1 çalışan) ve çalışana değer vermeye (1 kadın, 1 çalışan) önem verdiği gözlenirken, erkeklerin ilham verme (2 erkek, 2 yönetici) ve destek olmaya (1 erkek, 1 yönetici) dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan bu kişilerin liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin kullandıkları nitelemelere bakıldığında, kadın ve çalışan grubundakilerin geliştirme (izleyen temelli), babacan olma (lider temelli) ve çalışana değer verme (izleyen temelli) davranışlarını öne çıkararak, lider ve izleyen temelli bakış açılarıyla soruyu yanıtladıkları görülmektedir. Öte yandan erkek ve yönetici grubundakilerin tanımlamaları ise ilham verme (izleyen temelli) ve destekleyici olma (izleyen temelli) üzerinde yoğunlaşmış ve bu bağlamda izleyen temelli bakış açısı üzerinden bir liderlik-etkili liderlik farklılaştırmasına gitmişlerdir.

3.5.4. Araştırmaya Katılan Kişilerin Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Tez çalışması kapsamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, dördüncü soruda etkili liderliğin özellikleri konusunun katılımcılar için ne ifade ettiği merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda yönetici pozisyonundaki katılımcılara “*Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?*” sorusu yöneltilirken, çalışan pozisyonundaki katılımcılara “*Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?*” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Bu yanıtlara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi özetlenmiştir (Bkz

Tablo 22). Katılımcıların tanımlamalarına ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup, söz konusu bulgularla ilgili yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 22: Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

ETKİLİ LİDER ÖZELLİKLERİ/LERİNİZ	FREKANS	YÜZDESİ
İzleyen Temelli Bakış Açısı	13	%33
Çalışanları Dinleme	5	%13
Destekleyici Olma	3	%8
Çalışanlarını Motive Etme	2	%5
Çalışanlarını Koruma	2	%5
Personeli İyi Tanıma	1	%2
İlişki Temelli Bakış Açısı	12	%31
İletişim Becerisi	5	%13
Empati Kurma	5	%13
Herkese Eşit Mesafede Olma	2	%5
Lider Temelli Bakış Açısı	9	%23
Mesleki Bilgiye Sahip Olma	3	%9
Tecrübe Sahibi Olma	2	%5
Sorumluluk Alma	2	%5
Hitabet Yeteneği	1	%2
Güvenilir Olma	1	%2
Süreç Temelli Bakış Açısı	5	%13
Krizi Yönetebilme	5	%13
TOPLAM	39	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdelere verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.4.1. İzleyen Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki katılımcılara sorulan “*Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?*” sorusu ve çalışan pozisyonundaki katılımcılara sorulan “*Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?*” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 13 bölümde izleyeni temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda 4 kod çerçevesinde ‘*Çalışanları Dinleme, Destekleyici Olma, Çalışanlarını Motive Etme, Çalışanlarını Koruma, Personeli İyi Tanıma*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki

ifadelerden 4'er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3'te yer verilmektedir.

Çalışanları Dinleme

30 katılımcı arasından 5'i etkili bir liderin özelliğini '*Çalışanları Dinleme*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Sahip olmaya çalışıyorum diyeyim. Empati kurmaya çalışıyorum, iyi bir dinleyici olmaya çalışıyorum, sorunları anlamaya çalışıyorum (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Öncelikle iyi bir dinleyici olduğumu düşünüyorum (Y10, erkek, asker, Bilecik).*
- *Onları kendilerinin yaptığı geri dönüşlere göre her zaman dinlemeye çalışıyorum. Ama bu konuda bana sorarsanız insan her zaman kendini geliştirmeli.. Her zaman daha iyisi vardır. Zaten ben oldum, ben etkili liderim dediğimiz an geri düşmeye başlarız (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*
- *Kamu kurumlarında alt kademelerdeki fikirlerin dinlenerek üst kademelere taşınması durumu genelde çok rastlanılan bir durum değildir. Ama ben çalışma arkadaşlarımdan fikirlerini her zaman dinlemeye çalışırım. Ama tabi etkili lider olabilmemiz için esas mesele bizim dinlediğimiz şeylerin üst yönetimimiz tarafından ne kadar kabul göreceği ile de ilgili.. Bu konuda maalesef sadece benim olduğum kurumda değil, birçok farklı kamu kurumunda da emirler yukarıdan verilir ve aşağıdakiler bunları uygular (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Destekleyici Olma

30 katılımcı arasından 3'ü etkili bir liderin özelliğini '*Destekleyici Olma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bununla beraber çalışma arkadaşımın birden fazla ürün kolisi taşıması gerekiyorsa erinmem ona yardım ederim. Böyle durumlarda yanında olduğunu hissettirmenin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu açıdan çalışanın kendini özel ve sahiplenmiş hissetmesini de önemli buluyorum. Nitekim çalışanlarım da her durumda yönetimden çok onların yanında olduğumu çok iyi bilirler. Bunun*

da temelinde işte bu dayanışma, kaynaşma ve yaptığımız aktiviteler yer alıyor zaten (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

- *Bu anlamda personelim işlerine de destek olmaya çalışıyorum, liderim deyip kenara çekilmiyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*
- *Personelimi desteklerim (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

Çalışanlarını Motive Etme

30 katılımcı arasından 2'si etkili bir liderin özelliğini '*Çalışanlarını Motive Etme*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Çalıştığım kurumda bulunan lider konumundaki kişi yetenekli, tecrübeli, çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutan, işyerinin menfaatlerini kendi menfaatlerinden yüksek tutan ve adaletli bir şekilde yöneten bir liderdir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Ben personellerimin motivasyonunu hep yüksek tutmaya çalışırım (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Çalışanlarını Koruma

30 katılımcı arasından 2'si etkili bir liderin özelliğini '*Çalışanlarını Koruma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Benim yöneticim kendi çalışanlarına kendi kızsı da başkasına karşı onu koruyabilen biri. ...Daha önce dediğim gibi eleştiri geliştirilmesi gerekiyorsa da bunu saygı çerçevesi içerisinde yapması ve bize karşı korumacı duruşu benim için çok önemli (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Çalışanımın kendini özel ve sahiplenmiş hissetmesini de önemli buluyorum. Nitekim çalışanlarım da her durumda yönetimden çok onların yanında olduğumu çok iyi bilirler. Bunun da temelinde işte bu dayanışma, kaynaşma ve yaptığımız aktiviteler yer alıyor zaten (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

Personeli İyi Tanıma

30 katılımcı arasından 1'i etkili bir liderin özelliğini 'Personeli İyi Tanıma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence takımın parçalarını tanımak çok önemli.. Herkesin iş puzzle'ında görevleri, yapabilecekleri ve farklı kapasiteleri var. Bütün bu puzzle parçalarını öyle bir harmanlamamız gerekiyor ki ortaya bizim de itmemizle birlikte somut bir veri çıksın, iş çıksın.. Bunu mesela elimden geldiğince yaptığımı düşünüyorum. Bu açıdan elimdeki personellerin kişiliklerini bilirim, zaaflarını bilirim, nerede ne yapacaklarını onlardan önce, elimden geldiğince tahmin ederim. Yani süreç içerisinde nerede ne hata yapıyorlar, kim nerede yalan söyler, doğruyu söyler bunlar hep aklımdadır ve bunlara göre her zaman direktiflerimi veririm (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

3.5.4.2. İlişki Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki katılımcılara sorulan “Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?” sorusu ve çalışan pozisyonundaki katılımcılara sorulan “Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 12 bölümde ilişkiyi temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 3 kod çerçevesinde ‘İletişim Becerisi, Empati Kurma, Herkese Eşit Mesafede Olma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4'er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3'te yer verilmektedir.

İletişim Becerisi

30 katılımcı arasından 5'i etkili bir liderin özelliğini 'İletişim Becerisi' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bizlere yaklaşımı samimi ve iletişimi güçlüdür (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*

- *Kararlılık konusunda etkili bir lider ve insanlarla olan iletişimi, network'ü de sağlam biri.. Olması gereken yerlerde kendisini ön plana atabilecek biri (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Onun dışında sorumluluk sahibi olmaya, insanları dinlemeye ve çalışanlarımla sürekli iletişim halinde kalmaya önem veririm (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*
- *İşbirliği yapabilme, empati kurabilme ve iletişime her zaman açık olma benim etkili liderliğimin temel taşları bence (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

Empati Kurma

30 katılımcı arasından 5'i etkili bir liderin özelliğini 'Empati Kurma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Benim yöneticimin bu konuda yarı yarıya bir performans sergilediğini düşünüyorum. Kendisi empati yapabiliyor bu noktada insancıl yönü gelişmiş bir kişi.. Bu iyi bir özelliği (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Sahip olmaya çalışıyorum diyeyim. Empati kurmaya çalışıyorum, iyi bir dinleyici olmaya çalışıyorum, sorunları anlamaya çalışıyorum (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Çalışanlarımla ilgili bir empati kurma yeteneğim olduğunu düşünüyorum. Bu anlamda kendimi karşımdakinin yerine koymayı çok önemserim (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*
- *Etkili liderlik için saydığım bu iyi iletişim sağlama ve empati kurma gibi özelliklere sahip olduğumu düşünüyorum. Empati yeteneğim çok gelişmiştir, empati kurabilirim. Mesela söz konusu olay benim başıma gelmeden de öğretmenimi anlayabilirim. Ben empati kurabiliyorum, iş birliğine her zaman açığım. Bunlar benim kişiliğimde olan özellikler. Belki de bu karakteristik özelliklerim sayesinde zaten bu etkili liderlik noktasındayım (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

Herkese Eşit Mesafede Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili bir liderin özelliğini '*Herkese Eşit Mesafede Olma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Eşit davranmaya çalışır (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Ben, tarafsız olmaya çalışıyorum, bu benim için çok önemli. Yani bireysel olarak benden farklı düşünen insanlara da tarafsız bir şekilde bakabiliyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

3.5.4.3. Lider Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki katılımcılara sorulan "*Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?*" sorusu ve çalışan pozisyonundaki katılımcılara sorulan "*Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?*" sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 9 bölümde lideri temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 5 kod çerçevesinde '*Mesleki Bilgiye Sahip Olma, Tecrübe Sahibi Olma, Sorumluluk Alma, Hitabet Yeteneği, Güvenilir Olma*' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Mesleki Bilgiye Sahip Olma

30 katılımcı arasından 3'ü etkili bir liderin özelliğini '*Mesleki Bilgiye Sahip Olma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Ayrıca donanımlı ve bilgili biri olduğu için biraz egosu vardır. Ama buradaki bilgisini bizimle paylaştığı için bana göre etkili bir lider.. Bu açıdan bilgi ve deneyimlerini bizlere kılavuzluk ederek aktarma konusunda etkili bir lider bence (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Çünkü liderin sürece tam anlamıyla hakim olması ve her şeyi bilmesi gerekiyor ki insanları da ona göre değerlendirebilsin. Bilmediğin bir konuda çok fazla yorum yapamazsın, bilersen insanların ne yaptığını ve nasıl yol alabileceğine dair daha iyi çözümler üretebilirsin (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

- *Sattığım ürünün bilgisi konusunda iyi bir bilgi düzeyine sahip olduğumu, bu konuda donanımlı olduğumu düşünüyorum (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Tecrübe Sahibi Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili bir liderin özelliğini 'Tecrübe Sahibi Olma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Çalıştığım kurumda bulunan lider konumundaki kişi yetenekli, tecrübeli, çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutan, işyerinin menfaatlerini kendi menfaatlerinden yüksek tutan ve adaletli bir şekilde yöneten bir liderdir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Ben uzun yıllardır bu işin içinde, bu sektördeyim. Bu iş için söylemem gereken bir şey varsa; imalatında, deposunda, satışında ve yöneticiliğinde olmak üzere her yerinde çalıştım. O yüzden bence olması gereken bütün donanımlara sahip olduğumu düşünüyorum (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Sorumluluk Alma

30 katılımcı arasından 2'si etkili bir liderin özelliğini 'Sorumluluk Alma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Mesela kendi ekibimde olmayan kişinin işini yapabilecek biri her zaman var (kendini kastediyor). Dolayısıyla bu açıdan etkili bir lider olduğumu düşünüyorum (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*
- *Sorumluluk sahibi olmaya, insanları dinlemeye ve çalışanlarımla sürekli iletişim halinde kalmaya önem veririm (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Hitabet Yeteneği, Güvenilir Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili bir liderin özelliğini 'Hitabet Yeteneği, Güvenilir Olma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Öncelikle iyi bir dinleyici olduğumu düşünüyorum, bunun ardından iyi bir konuşmacı olduğumu söyleyebilirim (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

- *Yani bende şu vardır diyemem ama.. Herhalde ben etrafımda güven duygusu oluşturuyordur (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*

3.5.4.4. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki katılımcılara sorulan “Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?” sorusu ve çalışan pozisyonundaki katılımcılara sorulan “Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 5 bölümde süreci temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların etkili liderlikle ilgili verdiği yanıtlarda, 1 kod çerçevesinde ‘Krizi Yönetebilme’ konusuna dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

Krizi Yönetebilme

30 katılımcı arasından 5’i etkili bir liderin özelliğini ‘Krizi Yönetebilme’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Kriz zamanlarında soğukkanlı, işinin alternatif yollarını belirleyen, A planı olmazsa B planı, B olmazsa C planını cebinde tutan, ama tüm bunları yaparken gerginlik ve stresten uzak bir şekilde, soğukkanlı ve sorunu çözmeye odaklı, verim almaya odaklı ve objektif kriterleri ön plana koyan bir lider.. Ve dolayısıyla bence etkili bir lider (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Mesela bir hocamız yaşanan depremde bütün ailesini kaybetti ve kurum olarak onun için yapmadığımız şey kalmadı. Müdür yardımcımızın beyin tümörü vardı ve maliyetli bir ameliyatı vardı. Bunun için bütün okulları dolaştı, herkesten bir şeyler topladık ve adam şu an sağlığına kavuştu. Bu süreci de müdürümüz çok iyi yönetti (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*
- *Mesela zor durumlarla başa çıkabilme konusunda iyi, durumlara farklı açılardan bakma konusunda da iyi, çok yönlü düşünebiliyor. Bu anlamda olayların nedenlerini ve sonuçlarını görebiliyor. Bazen mesela bir eylemde bulunuyorsunuz fakat o bambaşka bir şeye neden olabiliyor. İşte bunu*

okuyabilmek ve orayı görebilmek için hem o etkili liderlik özelliklerine sahip olmak lazım hem de bunun için tecrübe de gerekiyor tabiki.. Benim yöneticimde bu özellikler var (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

- *Mesela bizim meslekte etkili liderliği en iyi deneyimlediğiniz yerler, orman yangınlarının yaşandığı dönemler.. Mesela orada şunu diyemiyoruz; normalde mesai 8'de başlayıp 5'te bitiyor ama yangın bu.. O yüzden işçiye 'mesain bitti orman yanarsa yansın' diyemeyeceğimize göre, orada durum değişiyor ve farklı motivasyonlar devreye giriyor.. Yeri geliyor sen onun için canını riske atıyorsun, o da senin için aynı şekilde riske giriyor.. Orada amir-memur ilişkisi kalmıyor mesela, orada liderlikle ilgili vasıflar daha çok devreye giriyor ve o anda herkesi sürece motive etmek çok önemli hale geliyor.. Orada ben senin amirimin deyip yöneticilik taslamak pek işe yaramaz. Çünkü adam yeri geliyor 48 saat uyku uyumuyor ve orada, o grubun motivasyonunu yüksek tutmanız için etkili bir liderlik yapmak gerekiyor. Bu anlarda o motivasyonu sağlayabildiğimi düşünüyorum (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*

3.5.4.5. Etkili Lider Olamama Sebepleri

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan “Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?” sorusu ve çalışan pozisyonundaki katılımcılara sorulan “Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında etkili lider olamama özelliklerine de dikkat çekildiği görülmektedir.

- *Benim yöneticim bu özellik veya davranışlardan herhangi birine sahip değil, çünkü etkili bir lider değil.. Yani şirketin genel stratejisini uygulamaya ve motive etmeye çalışsa da, genel strateji günümüze uymadığı için, yani strateji baştan hatalı olduğu için lider bu gömleği bize giydiremiyor çok fazla.. Yani yöneticimiz kendisinin dışında kalan ve onu aşan kurallar ve prosedürler yüzünden etkili bir lider olamıyor (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Bence şu anda yöneticim bunların hiçbirine sahip değil.. Kurumda şu anda plansızlık çok fazla.. Şu anki yöneticimiz, tamamen günü kurtaran ve planlı/sistemli uygulamalardan uzak bir yönetici.. Bu sebeple kurumumuzda çok fazla kaos var.. Bizim kendisine duyduğumuz güven çok düşük, bu sebeple onu bir*

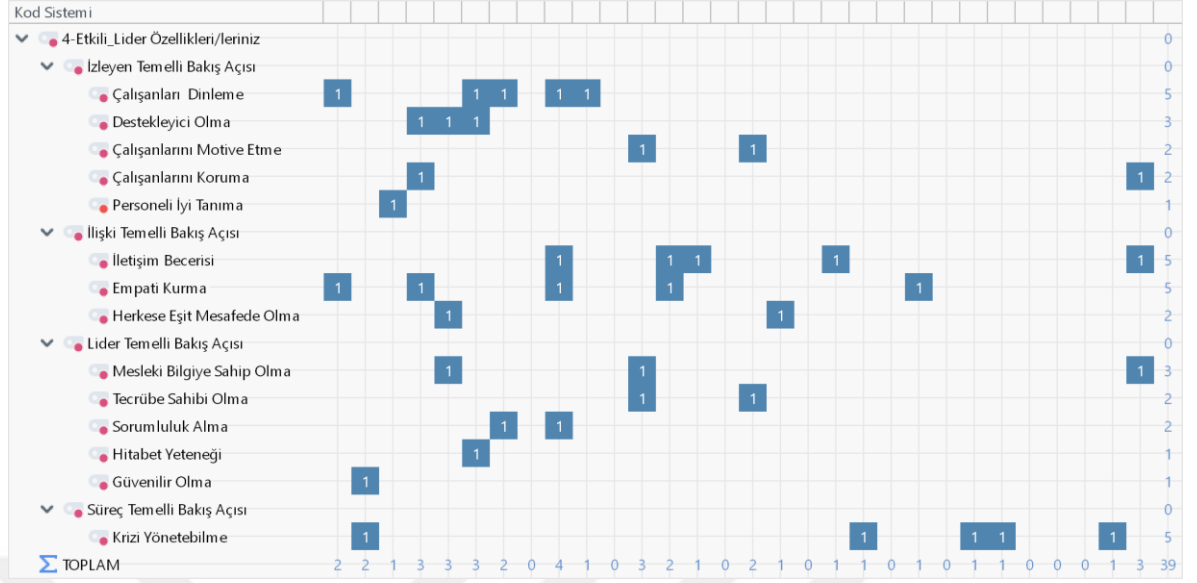
lider olarak değil yönetici olarak görüyoruz daha çok.. O yüzden de etkili bir liderlik sürecinden bahsedemiyorum (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

- *Adaletli olduğunu düşünmüyorum. Olağanüstü durumlarda kısmen çözüm üretebiliyor ve kısmen babacan bir lider.. Ama genelde onun için kurum menfaati öndedir, asıl mesele burada çalışan, öğretmen ya da öğrenci değildir.. O açıdan yöneticimizin etkili liderlik özelliklerini kısmen taşıdığını düşünüyorum (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Benim yöneticim bence doğru bir lider değil.. Çünkü bir lider olmak senin çalışanın emeğinin karşılığını vermek demektir. Mesela bir okul müdürü hem öğretmen hem öğrenciye karşı empati yapabiliyor olması gerekir. Eğer öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa ve öğretmenlerin emeğinin karşılığını verebiliyorsa etkili bir liderdir. Mesela kendi yöneticim açısından baktığımda sadece para için o makamda olduğunu düşünüyorum ve hiç etkili bir lider profili çizmiyor. Kurumdaki öğrenci veya öğretmen her kim olursa olsun para getirsin gözüyle baktığını düşünüyorum. Tamamen maliyet odaklı düşünerek ne kadar az sayıda ve az maaşla öğretmen çalıştırsam diye düşünüyor sadece.. Bu bir etkili liderlik davranışı değil, bu tamamen bilgisizlik.. Yani burada etkili lider sadece ekonomik tarafa odaklanmamalı, o okul ve öğrenciler için geleceğe yönelik yatırımlar yapmalıdır. Ayrıca öğretmenler olarak bizler için de, daha verimli ders anlatabilmemiz ve öğrencilerimize ulaşabilmemiz için uygun ortamı sağlamalıdır. Yani burada ister ülkeyi ister bir kurumu yönetsin, etkili bir liderin o topluma ayak uyduracak şekilde, o toplumun geleceği için çalışması ve yatırım yapması gerekiyor (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*

3.5.4.6. Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan yöneticilerin “Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?” sorusu ve çalışanların “Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?” sorusuna verdiği yanıtlara ilişkin ifadeler, 30 katılımcı için Tablo 23’te görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 23: Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların etkili lider özelliklerine ilişkin ortaya koydukları tanımlamaları ifade etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 23'e bakıldığında, etkili liderin özelliklerine dair kavramsallaştırmanın öncelikle izleyen temelli bakış açısı üzerinden sırasıyla; çalışanları dinleme, destekleyici olma, çalışanlarını motive etme, çalışanlarını koruma ve personeli iyi tanıma ifadeleri ile açıklandığı görülmektedir. Bu bakış açısı içerisinde etkili lider özelliklerinin büyük oranda liderin çalışanlarını dinleme ve destekleyici olma kavramsallaştırmaları üzerinden açıklandığı görülmektedir. Etkili liderin özelliklerine ilişkin katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını ilişki temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; iletişim becerisi, empati kurma ve herkese eşit mesafede olma kodlarının öne çıktığı görülmektedir. Lider temelli bakış açısında ise mesleki bilgiye sahip olma, tecrübe sahibi olma, sorumluluk alma, hitabet yeteneği ve güvenilir olmaya dikkat çekilmiştir. Son olarak süreç temelli bakış açısında da krizi yönetebilme kavramının üzerinde durulduğu görülmektedir.

Tablo 23'teki etkili liderin özelliklerine dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların etkili liderlik yazınında yer alan tanımlamalara benzer sonuçlara işaret edildiği görülmektedir. Bu anlamda yazında etkili liderliğin; çalışanları dinleme (Claybrooks 2022; Bregenzer et. al. 2020; Lloyd et. al. 2017) , destekleyici olma (Hocine and Zhang 2014; Grimm 2010), iletişim becerisi (Roman-Acosta et. al. 2023; Wikaningrum and Yuniawan 2018), empati kurma (Batool 2013; Deliu 2019;

Gentry et. al. 2007), mesleki bilgiye sahip olma (Vick 2011) ve krizi yönetebilme (Beilstein et. al. 2021; Klebe et. al. 2021) özelliklerine ilişkin destekleyici birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Etkili bir liderin özelliklerine dair yazında desteklenen bu davranışların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örnekleme içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değerlendirilmektedir.

3.5.4.7. Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında yöneticilere sorulan “*Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?*” sorusu ve çalışanlara yöneltilen “*Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?*” sorusuna verdikleri yanıtlarda katılımcıların etkili bir liderin özelliklerine ilişkin çeşitli nitelemeler kullandığı görülmüştür. Bu nitelemelerin, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili bir liderin özelliklerine ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 24’te çapraz tablolar analizi ve Şekil 8’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 24: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablo

	Kadın	Erkek	Toplam
4-Etkili_Lider Özellikleri/leriniz			
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Çalışanları Dinleme	1	4	5
Destekleyici Olma	1	2	3
Çalışanlarını Motive Etme	1	1	2
Çalışanlarını Koruma	1	1	2
Personeli İyi Tanıma	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İletişim Becerisi	2	3	5
Empati Kurma	3	2	5
Herkese Eşit Mesafede Olma	2		2
Lider Temelli Bakış Açısı			
Mesleki Bilgiye Sahip Olma	2	1	3
Tecrübe Sahibi Olma	1	1	2
Sorumluluk Alma		2	2
Hitabet Yeteneği		1	1
Güvenilir Olma		1	1
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Krizi Yönetebilme	2	3	5
Σ TOPLAM	17	22	39
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

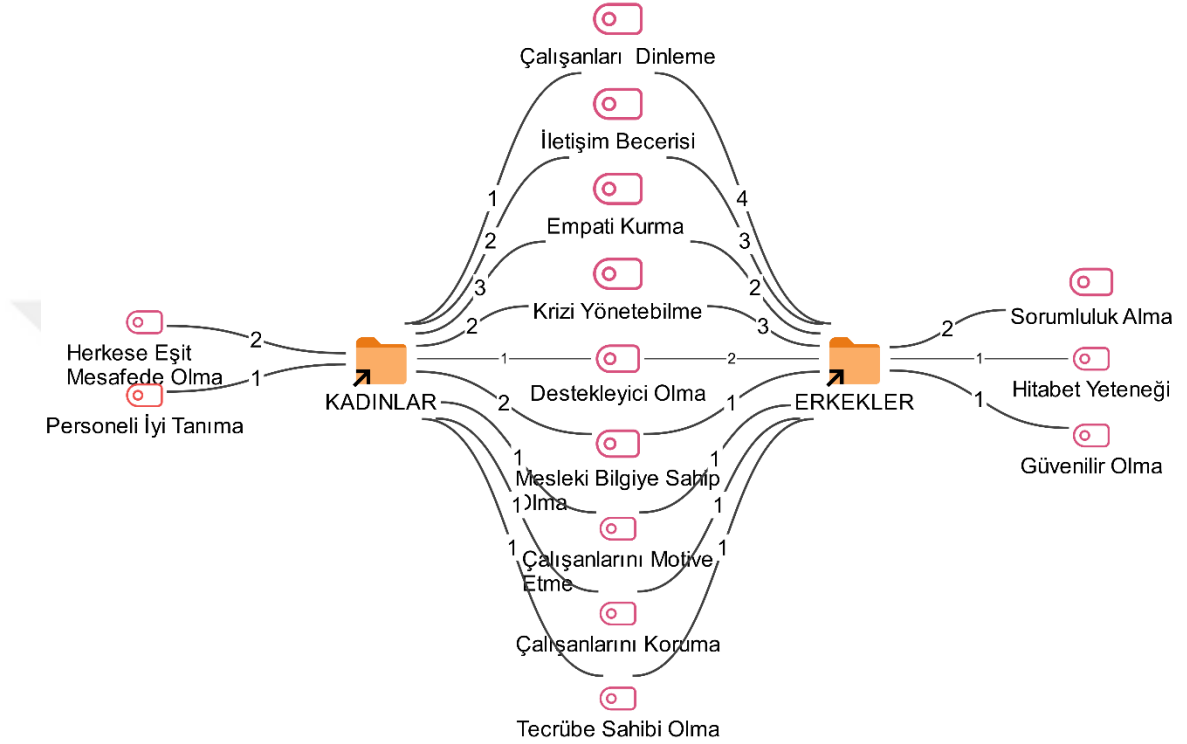
*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar etkili lider özelliklerine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 24'te yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili liderin özelliklerine ilişkin olarak izleyen temelli bakış açısı içerisinde, erkeklerin çalışanları dinleme (4 defa) ve destekleyici olmaya (2 defa) kadınlardan daha çok önem verdikleri görülmektedir. İlişki temelli bakış açısında ise empati kurmaya kadınlar (3 defa) ve iletişim becerisine (3 defa) erkekler daha çok dikkat çekmişlerdir. Lider temelli bakış açısında kadınlar mesleki bilgiye sahip olmaya (2 defa) dikkat çekerken, erkekler sorumluluk alma davranışına (2 defa) odaklanmışlardır. Son

olarak süreç temelli bakış açısı içerisinde erkeklerin krizi yönetebilme (3 defa) davranışına vurgu yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında etkili bir liderin özelliklerine ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 8: Kadın ve Erkeklerin Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Şekil 8'e göre kadın ve erkek katılımcıların etkili bir liderin özelliklerine ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutların “çalışanları dinleme” (1 kadın 4 erkek), “iletişim becerisi” (2 kadın, 3 erkek), “empati kurma” (3 kadın, 2 erkek) ve “krizi yönetebilme” (2 kadın 3 erkek) olduğu görülmektedir. Etkili bir liderin özelliklerine ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise; “destekleyici olma” (1 kadın 2 erkek) ve “mesleki bilgiye sahip olma” (2 kadın, 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında etkili bir liderin özelliklerine ilişkin olarak; çalışanları dinleme, iletişim becerisi ve krizi yönetebilme davranışlarına erkek katılımcıların kadınlara oranla daha çok önem verdiği görülürken, empati kurma ve destekleyici olmaya kadın katılımcıların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan etkili liderin özelliklerine ilişkin soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; herkese eşit mesafede olma ve personeli iyi tanıma konularına değinildiği

görülmektedir. Modelde erkeklerin etkili liderin özelliklerine ilişkin ifadelerinde ise sırasıyla sorumluluk alma, hitabet yeteneği ve güvenilir olma davranışlarının öne çıktığı görülmektedir.

3.5.4.8. Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında, yöneticilere sorulan “*Siz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?*” sorusu ve çalışanlara yöneltilen “*Sizin yöneticiniz bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcılar açısından farklılık gösterip göstermediği liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan ve yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili liderin özelliklerine ilişkin olarak, çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 25’te çapraz tablolar analizi ve Şekil 9’da iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 25: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablo

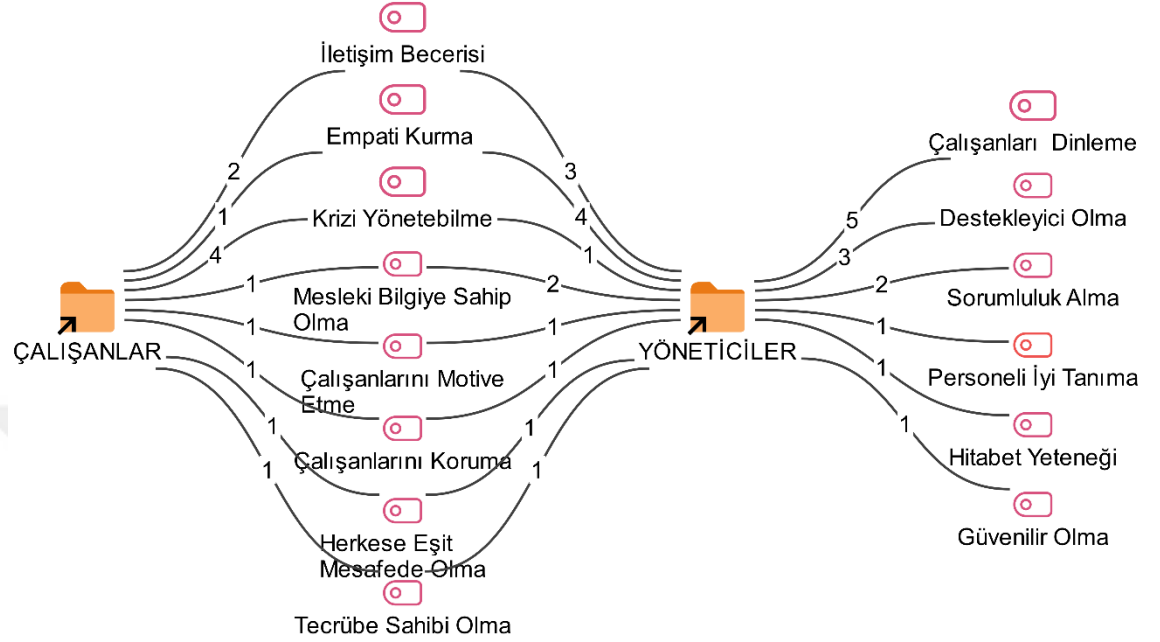
	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
4-Etkili_Lider Özellikleri/leriniz			
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Çalışanları Dinleme		5	5
Destekleyici Olma		3	3
Çalışanlarını Motive Etme	1	1	2
Çalışanlarını Koruma	1	1	2
Personeli İyi Tanıma		1	1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İletişim Becerisi	2	3	5
Empati Kurma	1	4	5
Herkese Eşit Mesafede Olma	1	1	2
Lider Temelli Bakış Açısı			
Mesleki Bilgiye Sahip Olma	1	2	3
Tecrübe Sahibi Olma	1	1	2
Sorumluluk Alma		2	2
Hitabet Yeteneği		1	1
Güvenilir Olma		1	1
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Krizi Yönetebilme	4	1	5
Σ TOPLAM	12	27	39
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar etkili lider özelliklerine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 25'te yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili liderin özelliklerine ilişkin olarak izleyen temelli bakış açısı içerisinde yöneticilerin çalışanları dinleme (5 defa) ve destekleyici olmayı (3 defa) öne çıkardığı görülmektedir. İlişki temelli bakış açısı içerisinde de yine yöneticilerin iletişim becerisi (3 defa) ve empati kurmaya (4 defa) önem atfettikleri görülmektedir. Benzer şekilde lider temelli bakış açısında da mesleki bilgiye sahip olma (2 defa) ve sorumluluk almaya (2 defa) önem verildiği gözlenmektedir. Bunun tersine süreç temelli bakış açısı içerisindeki krizi yönetebilme (4 defa) konularını çalışanların öne çıkardığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında etkili liderin özelliklerine ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 9: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Şekil 9'a göre çalışan ve yöneticilerin etkili liderin özelliklerine ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutların “iletişim becerisi” (2 çalışan, 3 yönetici), “empati kurma” (1 çalışan, 4 yönetici) ve “krizi yönetebilme” (4 çalışan, 1 yönetici) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara bakıldığında etkili liderin özelliklerine ilişkin olarak, çalışanların krizi yönetebilme konularını yöneticilerden daha çok öne çıkardığı görülmektedir. Yöneticilerin ise iletişim becerisi, empati kurma ve mesleki bilgiye sahip olmaya daha çok önem verdikleri görülmüştür. Öte yandan etkili liderin özelliklerine ilişkin soruya çalışanların yöneticilerden farklı olarak dikkat çektiği bir hususun olmadığı görülürken, yöneticilerin; çalışanları dinleme, destekleyici olma, sorumluluk alma, personeli iyi tanıma, hitabet yeteneği ve güvenilir olma konularına dikkat çektikleri görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 8 ve Şekil 9'a bakıldığında, etkili liderin özelliklerine ilişkin olarak; iletişim becerisi davranışına erkek (3 erkek) ve yönetici pozisyonunda olan kişilerin

(3yönetici) daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Krizi yönetebilme kodunda erkek (3 erkek) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (4 çalışan) daha yoğun olduğu görülürken, mesleki bilgiye sahip olma kodunda kadın (2 kadın) ve yönetici (2) pozisyonunda olan kişilerin ifadelerinin daha yoğun olduğu gözlenmektedir. Öte yandan bu kişilerin etkili liderin özelliklerine ilişkin kullandıkları nitelermelere bakıldığında, kadın ve yönetici grubundakilerin personeli iyi tanımayı ortak olarak ifade ettikleri ve bu bağlamda izleyen temelli bakış açılarıyla soruyu yanıtladıkları görülmektedir. Benzer şekilde erkek ve yönetici grubundakilerin tanımlamalarında da çalışanları dinleme (izleyen temelli) ve destekleyici olma (izleyen temelli) üzerinde yoğunlaşarak izleyen temelli bakış açısı benimsenmiştir.

3.5.5. Araştırmaya Katılan Kişilerin Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Görüşleri

Tez çalışması kapsamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, beşinci olarak “*Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıklar mısınız?*” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Katılımcıların yanıtlarına ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup, söz konusu bulgularla ilgili yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 26: Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

ETKİLİ LİDERLİK ÖRNEĞİ	FREKANS	YÜZDESİ
Süreç Temelli Bakış Açısı	15	%47
Etkin Kriz Yönetimi	7	%22
Problem Çözme	5	%16
Atatürk Örneği	3	%9
İzleyen Temelli Bakış Açısı	11	%34
Destekleyici Olma	6	%19
Çalışanlarını Koruma	4	%12
Çalışanlarla İlgilenme	1	%3
Lider Temelli Bakış Açısı	6	%19
İnisiyatif Alma	2	%6.5
Öngörülü Olma	2	%6.5
İkna Kabiliyeti	1	%3
Analiz Yeteneği	1	%3
TOPLAM	32	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdeler verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.5.1. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıklayınız mı?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 15 bölümde süreci temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 3 kod çerçevesinde ‘*Etkin Kriz Yönetimi, Problem Çözme, Atatürk Örneği*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

Etkin Kriz Yönetimi

30 katılımcı arasından 7’si etkili liderlik örneğini ‘*Etkin Kriz Yönetimi*’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Yine kendi kurumumuz içerisinde bu durumu örneklendireyim. Kullanıcı ile sıkıntılı bir durum içerisindeydim. O sırada müdürümüzün beni oradan uzaklaştırmak için odama gelir misin deyip, beni oradaki kaostan uzaklaştırmak istemesi anlık olarak etkili bir liderlik davranıştı bence.. O an benim için çok iyi oldu, en azından benimle konuşarak beni yatıştırdı, ardından kullanıcı ile de benzer bir dille sakinleştirici konuşma yaptı. Bu güzel bir liderlik örneğiydi bence (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Üniversitede çalışırken bölümün bir sempozyum etkinliği vardı. Gelen misafirlerin de öğle yemeği organizasyonu önceden yapılmasına rağmen son anda anlaştığımız yemek firmasıyla ilgili bir aksaklık oluştu. Firma personel eksikliği nedeniyle hizmet veremeyip bir krize sebep olmuştu bizim için.. Ben de bu süreçte hem konferansta görevli bir öğrenci hem de üniversitede yemek firmasıyla anlaşılan kişinin altında bir çalıştım. Durumu kendisine izah ettik, böyle bir problem olduğunu ve öğle yemeği için planladığımız organizasyonda aksaklık olduğunu söyledik. Kendisi de hem sorumluluk aldı, hem bizi yönlendirdi hem de bizi sürecin içine dahil etti. Konuyla ilgili birkaç farklı yerle*

ve personelle görüşüp gerekli düzenlemeleri yaptı ve izinleri aldı. Bizim aklımıza gelmeyen alternatif bir çözümle, ikinci bir yerde yemek yenmesi ve orada birkaç personelin görevlendirilmesi için farklı bölümlerle işbirliği içerisinde kriz anını yürüterek bu şekilde o olayı çözmüştü mesela.. Benim açımdan bu önemli bir örnek olmuştu etkili bir nasıl olmalı sorusuna (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

- Etkili liderlikte sıkıntılı dönemlerde bu süreçleri yönetmek önemlidir. Örneğin geçen ilimizin bir semtinde bir şubemiz kapanmış ve bütün semt muhtarları büyük bir tepkiyle kapımıza dayandılar.. Öncelikle onları bir dinlemek lazım. Dinledikten sonra onların sorunlarının nasıl çözüleceği yönünde bilgi verip gerekirse de onları bu durumun içeriğini açıklamak lazım.. Ben de bu konuda benzer bir tutumla önce onları dinledim, kararın bana ait olmadığını fakat sorunun çözülmesi için elimden geleni yapacağımı söyledim. Biraz da Doğulu vatandaşlarımızın yoğunluklu olduğu ve şubenin kapanmasının siyasi sebeplerden olduğunu düşünen taraflar vardı. Bunun mümkün olmadığını ve şubenin yeniden açılmasına ilişkin girişimlerimizin süreceğini ifade ederek onları ikna ettim. Yani bu kriz anını etkili bir şekilde yönetebilmek için onları öncelikle sakinleştirdim, sonra dinledim ve alt ve üst kademeler arasında iletişim sağlayarak sorunun çözümü için çabaladım. Bu anlamda etkili bir süreç ortaya koymak için çalıştım (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).
- Bizde yılsonu gösterileri çok kritik zamanlardır. Bu süreçte sunum yaptığımız zamanlar oluyor. Mesela orada bir öğretmenin heyecanı olabiliyor ya da o an ardarda yaşanan aksilikler öğretmenin gardını düşürebiliyor.. Ama orada da bekleyen veliler var karşınızda ve burada öğretmenimiz heyecanlandı diyemiyorsunuz. Burada yaşanan aksiliği söylüyoruz ama kibar bir şekilde ve küçülterek söylüyoruz. Orada ben arka tarafta bütün moral desteğini verebiliyorum. Yapmaya çalıştığı ama hazırlayamadığı bir takım şeyleri arkada hemen yapabiliyoruz. Mesela biz kurum müdürlerinde şık giyinmek her zaman ön plandadır. Yani önce göze ondan sonra da diksiyonunuzla veliye hitap etmeniz gerekiyor. Böyle bir durumda ben hemen arka tarafta öğretmenime destek vermek için stiletto atıp spor ayakkabılarımı ayağıma geçirip onunla birlikte çocukları giydirmeye başlayabiliyorum. Ya da zarar gören bir görseli orada birlikte tamir edebiliyoruz. O anda hiç statümü düşünmeden tamamen sonuca ve o anki krize odaklanıp destek verebiliyorum. Onun sonrasında velilerden

aldığımız olumlu geri bildirimlerle öğretmenimiz de bana gelip sarılarak teşekkür edebiliyor. Bu da çalışanlarımız için kuruma bağlılığı, okulu benimsemeyi ve benim okulum diyebilmeyi ve sahiplenmeyi sağlıyor. Mesela bizde benim okulum bakış açısı vardır, biz işe gidiyoruz demeyiz, okuluma gidiyorum deriz. Hepsi bizim çocuklarımızdır hiç öğrenci demeyiz biz (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).

Problem Çözme

30 katılımcı arasından 5'i etkili liderlik örneğini 'Problem Çözme' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bir dönem muhasebede yoğun bir mütabakat dönemi geçirmiştik. Sürece başladığımızda yöneticimiz, bu sürecin çok uzun süreceğini ve tamamlanamayacağını öngörmüştü. Bunun için daha süreç başlamadan şirkete dışardan iki eleman almıştı. Bizim yükümüzü hafifletmek ve en azından kabul edilebilir bir seviyeye getirebilmek için.. Bu süreçte konuyla ilgili toplantılar yapıp hem yaptığımız işi överek hem de yaptığımız işin hakkını vererek bizi motive edici konuşmalar yapmıştı. Aynı zamanda şirket içerisinde ekonomik bir ödüllendirme de yapmıştı. Bu bence etkili bir liderlik örneği.. Çünkü sorunun büyüklüğünü önceden fark etmiş, bizimle beraber çalışmıştı ve bu süreçte bizimle beraber tüm o günlük keşmekeşin içerisindeydi. Bu süreçte yaptığı gerçekçi planlarla, gerçekçi sebepler ve sonuçlar üzerine konuşmalar yapmıştı. Bu benim için etkili bir liderlikti (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Mesela şu anda içeride bizim yanlış yapılmış bazı işlerimiz var. Bu işlerle alakalı olarak, işlemin geri alınıp alınmaması adına müdür bey farklı düşünüyor, bizler farklı düşünüyoruz. Burada bir sanık hakkında kesinleştirilmemesi gereken bir şey kesinleştirilmiş ve bir hak kaybı var. Bunu nasıl geri alacağımız ve bu konuda ne yapacağımıza dair çeşitli teoriler ve fikirler mevcut.. Ancak bu konuda biz kesinleştirme yapamadığımız için başka bir yere yazılması gerektiği ve onların attığı adımdan sonra bizim karar verebileceğimize dair bir durum söz konusu.. Yani yapılan yanlışların doğru yerde, doğru zamanda düzeltilmesi bizim için çok önemli.. Daha önce de böyle bir durum yaşandı ve etkili bir çözüm bulunmadı. Bu açıdan ben, benim bir üst mercimin etkili bir liderlik yapmadığını biliyorum. Yine bu tarz bir konuda kendisine yazdığım zaman bir yanıt alamadığımı*

gördüm. Ben de baktım mesela böyle olmayacak, bu konu için bir üst merci olan bakanlığa yazdım. Bakanlığa yazdıktan sonra hemen ertesi günü bana cevap geldi ve benim bir üstüm, onların da bir altındaki bu yöneticiler tarafından kararlar ivedi bir şekilde verildi. Mesela burada benim iki üstümdeki merci olan bakanlığın açıkçası bir etkili yönetim süreci oldu. Nitekim, bizim kurumumuzda genellikle bir şeyleri absorbe edici ve etkili olmayan bir yönetim biçimi ile 'hallederiz yaparız, büyütmeyelim' anlayışı olsa da bu durum işlerimizi çok aksatıyordu ve çok sıkıntılar çıkartabiliyordu. Bu açıdan bakanlığın yaşadığımız bu sorunla ilgili, hemen geri dönüş sağlamış olması, bir aksiyon almış olması, gerekli prosedürü yürütmesi ve bu süreci dikkate alması benim için etkili bir liderlik örneği (Y13, kadın, hakim, Samsun).

- Biz sektörümüz anlamında internet talepleri ile müşterinin karşısındayız. Bazen öyle durumlar yaşanıyor ki alt yapı problemleriyle ilgili yaşanan sıkıntılardan dolayı insanların taleplerini karşılayamadığımız oluyor. Yani mesela böyle durumlarda daha farklı yollarla, alternatif ürünlerle yardımcı olmaya çalıştığımız çokça olaylarla karşılaşırız. Bu durumlarda hizmetimiz yok deyip geçmek yerine farklı alternatif ürün ve hizmet sunumlarımızla o anki ihtiyacı karşılamaya çalışırız. Bu anlamda, aslında kurumsal anlamda olanaklarımızın el vermesinin zor olduğu bu gibi olaylar için de, müşterimizin ihtiyacının karşılanması için yönetim olarak süreci etkili bir şekilde sonuçlandırabiliyoruz (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*
- Bir gün gelen bir müşteri ile ilgili bir durum yaşamıştık. Müşteri ayakkabısının sorunlu olduğunu ve değiştirmek istediğini söyledi. Biz de ürünün garanti süresinin geçtiğini, değişim yapamayacağımızı ifade ettik. Hatta önce ben konuşmadım müdür yardımcım konuştu. Ama müşteri gayet sert bir ses tonuyla bağırıp çağırmaya başladı. İster istemez tabi konuya müdahale etmek zorunda kaldım. Ama daha önceki tecrübelerime dayanarak müşteriyi ilk önce yatıştırdım. Ardından durumu izah ettim ve durumu anladıktan sonra müşteri samimi bir şekilde teşekkür ederek mağazadan gitmişti (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Atatürk Örneği

30 katılımcı arasından 3'ü etkili liderlik örneğine, Atatürk'ü örnek göstermiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence bizim kültürümüzde ortaya konulan en önemli etkili liderlik örneğini kurtuluş savaşı sırasında Atatürk ortaya koymuştur. Bu anlamda ülkemizin kuruluş sürecinde ortaya konan milli mücadele dönemi ve ülkemizin düşman işgalinden kurtulması sürecinde Atatürk etkili liderliğe önemli bir örnek olarak gösterilebilecektir (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*
- *Gazi Mustafa Kemal Atatürk en başta tabiki.. Nitekim kurucu ve kurtarıcı kimliğiyle az önce saydıklarımın da önüne geçen bir liderdir ve bence etkili liderliğin tüm vasıfların üzerinde taşıyan bir yüce şahsiyettir (Y10, erkek, asker, Bilecik).*
- *Kişi olarak düşündüğümde etkili bir lider ararsak Mustafa Kemal Atatürk'tür (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

3.5.5.2. İzleyen Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıklar mısınız?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 11 bölümde izleyeni temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 3 kod çerçevesinde ‘*Destekleyici Olma, Çalışanlarla İlgilenme, Çalışanlarını Koruma*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

Destekleyici Olma

30 katılımcı arasından 6’sı etkili liderlik örneğini ‘*Destekleyici Olma*’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Üniversitemden farklı bir üniversitede görevlendirme sürecimle ilgili yaşadığım süreci anlatayım buna örnek olarak.. Benim şu anda olduğum kuruma gelmek için görevlendirmeye ihtiyacım vardı. Fakat o dönemdeki rektörüm buna izin vermedi. Bu görevlendirme için rıza ve muvafakatname gerekiyordu ve vermedi. Ama buraya da gelmeyi çok istiyorum. Bu konuyu buradaki potansiyel yöneticimle gelip konuştum. Ne yapabiliriz diye sorguladık ve rıza alma kısmını yapamadığımız için ancak ücretsiz izinle gelebileceğimi söyledi. Ben düşündüm*

taşındım ve ücretsiz izne ayrıldım. Ücretsiz izin sürecinde başladım burada. Belirli bir zaman sonra benim kendi kurumumdaki Rektörüm değişti ve ben yeni Rektörüme tekrar aynı taleple gittim. Ve çok şaşırdı, Odtü tarafından tek doktora sonrası araştırmacı olarak kabul edilmemi çok büyük bir onurla karşıladı.. Hemen yazışmaları başlattı ve benim okulda yaptığım çalışmaların çıktılarını inceledi ve bu sürece izin verdi. Ben müthiş bir motivasyonla geldim buraya, tabi maaşımı da almaya başladım yeniden, çalışmalarına hızla devam etmeye başladım. Ve o zamanki yöneticim etkili bir liderlik yaptı bence, uzağı görebildi, çalışmalarımın o kuruma getireceklerini gördü. Evet, benim maaşımı ödeyecekti ve ben kendi kurumumda görev yapmayacaktım ama yapacağım tüm çalışmalar yine oraya yazılacaktı. Bunu gördü ve öyle bir şey ki ben Odtü'den ayrılmadan yaptığım çalışmalarla Doçent oldum. Yani bir Dr. Öğretim Üyesi olarak gönderdi ama bir Doçent olarak geri aldı. İşte bana göre bu etkili liderlik yani bunu görebilmek.. Çünkü bu izinle yöneticim bir anlamda 'göndereyim mutlu olsun ve o birikimlerle bana geri dönsün ve üniversite olarak bilimsel başarıyı artıracak şeyler de olsun' diye düşündü ve nitekim öyle oldu. Ben bu süreçte bir Scı ve Scopus yayın yaptım ve ardından doçentliğe başvurdum, doçentliği aldım. Ve bunların hepsinde o kurumun adı yazdı Odtü yazmadı çünkü ben zaten o kurumun personeliyim. Bu konu açısından bakıldığında bence etkili lider çalışanına yatırım yapandır ve o yüzden de yaşadığım bu deneyimden yola çıkarak bunun etkili liderlikte önemli olduğunu düşünüyorum (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- Bu konuya kendi tez çalışması sürecimden örnek verebilirim. Danışmanımın olan ilişkim üzerinden bunu anlatayım. Ben ilk doktora başladığımdan beri şu an üzerinde çalıştığım yapay zeka ile ilgili konulara çok ilgilidim ama danışmanımın bu konuda bir uzmanlığı yoktu. Bu süreçte danışmanım benim bu işe olan hevesimi gördü ve kimlerle bu işi daha kolay halledebiliriz diye süreci yönetti ve o kişilere ulaşmamı sağladı. Hatta çalıştığım alan da sağlık alanıydı ve mutlaka bir sağlık çalışanına ihtiyacımız vardı. Benim o noktada genelde yoğun çalışma şartlarında oldukları için bu kişileri bulmakla ilgili bazı tereddütlerim olmuştu. Ama konuyla ilgili çok istekli olduğum için bu kişilere danışman hocam üzerinden ulaşabildik. O yüzden gerçekten etkili bir tez süreci geçirmemi sağladı. Beni doğru kişilere yönlendirerek, sonuç olarak beni o yola soktu ve şu an

birlikte süreci gayet başarılı bir şekilde yürütüyoruz. İlk aklıma gelen etkili liderlik örneği bu (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).

- *Ben ilk olarak burada çalışmaya başladım ve çok tecrübesiz bir şekilde başladım. Evet Hukuk eğitimi aldım ve eğitimim de iyi ama bunun uygulamadaki karşılığı çok başka.. O yüzden yöneticime çok fazla şey sormak, çok danışmak durumunda kaldım.. Bunları danıştığım durumlarda hiçbir zaman bana 'bunu da mı soruyorsun' gibi bir şey hissettirmedi. Yani o zamanlarda beni meslekten soğutacak ya da süreci zorlaştıracak şeyler yapmadı.. Bu nokta, kesinlikle yöneticiliğini takdir ettiğim ve bir yönetici böyle olmalı dediğim bir durumdu.. Çünkü yöneticinin görevlerinden bir tanesi, ki yasal tanımı da bu şekilde, mesleğe yeni başladığım için benim eğitimime de katkıda bulunmak.. O açıdan bu benim için yöneticimin bir etkili liderlik örneğiymi diyebilirim (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *En basitinden öğretmenimizin çocuğu hastalanmış ve etkinliği yapamayacak durumdaydı ve önemli bir etkinlikti. Sabaha kadar uyuyamadığını söyledi, onu dinledim, ardından önce onu rahatlatmaya çalıştım. Ondan sonra yapabileceğim bir şey var mı diye sordum, ona ne şekilde destek olabileceğimi sordum. O da hocam beni dinlemeniz bile yeterli dedi. Bu olay sonrasında o öğretmenimize o etkinliği erteleme fırsatını verdim. Yani bunu onun yapabileceğine zaten inandığımı ama bu olağandışı durumdan dolayı ona her türlü desteğimi vereceğimi ifade ettim. Böylelikle onunla birlikte negatif bir durumu pozitifte çevirmiş olduk ve durumu tolere edebildik. Ve bu hususta velilerden de çok güzel geri bildirimler aldık. En önemlisi de öğretmenim bu olay sonrasında 'hocam iyi ki sizin gibi bir müdürümüz var' diye geri bildirimde bulunmuştu. Bunun dışında bizde yılsonu gösterileri çok kritik zamanlardır. Bu süreçte sunum yaptığımız zamanlar oluyor. Mesela orada bir öğretmenin heyecanı olabiliyor ya da o an ardarda yaşanan aksilikler öğretmenin gardını düşürebiliyor.. Ama orada da bekleyen veliler var karşınızda ve burada öğretmenimiz heyecanlandı diyemiyorsunuz. Burada yaşanan aksiliği söylüyoruz ama kibar bir şekilde ve küçülterek söylüyoruz. Orada ben arka tarafta bütün moral desteğini verebiliyorum. Yapmaya çalıştığı ama hazırlayamadığı bir takım şeyleri arkada hemen yapabiliyoruz. Mesela biz kurum müdürlerinde şık giyinmek her zaman ön plandadır. Yani önce göze ondan sonra da diksiyonunuzla veliye hitap etmeniz gerekiyor. Böyle bir durumda ben hemen arka tarafta öğretmenime destek*

vermek için stiletto atıp spor ayakkabılarımı ayağıma geçirip onunla birlikte çocukları giydirmeye başlayabiliyorum. Ya da zarar gören bir görseli orada birlikte tamir edebiliyoruz. O anda hiç statümü düşünmeden tamamen sonuca ve o anki krize odaklanıp destek verebiliyorum (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).

Çalışanlarını Koruma

30 katılımcı arasından 4'ü etkili liderlik örneğini 'Çalışanlarını Koruma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Daha önce Şanlıurfa'da çalışmış olduğum kurumdan bununla ilgili güzel bir örnek verebilirim. O eğitim kurumunda çalışırken öğrencilerimiz arasında bazı suçlular vardı. Biz de her şeye yetişip, her şeyi göremiyorduk ve bazen çok büyük kriz anları oluyordu. Çocuklar okula tehlikeli şeyler getirebiliyorlardı, her yerde kamera yoktu. O zamanki yöneticimiz gerçekten hal dilini çok iyi bilen, üst kurumlara ulaşmayı ve halimize anlatmayı bir şekilde bilen çok becerikli bir liderdi. Bizim için liderdi. O süreçte okulumuza epeyce uğraşıp bir mobese kamerası taktırmıştı. Aynı zamanda bir güvenlik personeli bulmuştu, o dönem için bu çok maliyetli olmasına rağmen yöneticimiz çok becerikli ve bilgili bir adam olduğu için, nereye nasıl ulaşacağını çok iyi bildiği için böyle bir güvence sağlamıştı. Ve bu iki şey bile okulu gerçekten çok güvenli hale getirmişti. Biz de bunun üzerine kendisine gerçekten çok güven duyduk, çünkü sorun çözebilen birisiydi. Böylece bizim de motivasyonumuz yükseldi ve aslında atmosfer otomatik olarak değişmeye başladı. Bu sayede biz de etkili bir yönetim sonucunda etkili bir iş ortamına kavuşmuş olduk (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*
- *Buna katıldığım orman yangınlarından birinde yaşadığım bir olayı örnek gösterebilirim. Bir keresinde benim personelimi almışlardı benden, başka bir yöneticiye vermişlerdi ve bana da farklı bir personel verilmişti. Ve süreç içerisinde benim ekibim beni arayıp orada çok ezildiklerini söylemişlerdi. Orada ben inisiyatif aldım ve o ekiple konuşup, kendi ekibimi onlardan geri almıştım mesela.. Yaptığım bu hareket üzerine, benim personelim bana geçtikten sonra çok daha iyi bir motivasyonla çalışmıştı.. Ve o geri almıştım dediğim süreç, benim için o kadar kolay olmamıştı tabi, hatta çok çetrefilli olmuştu. Burada tabi yönetici olarak da, o kişinin asıl ekibinin lideri olarak da, sahiplenme ve koruma duygusunun da öne çıktığını söylemeliyim.. Nitekim oradaki personeliniz de sizin*

yaptığınız iyiliğe karşılık, 'kendi personelinin durumunu önemsiyor bak, bana değer veriyor' duygusuyla daha iyi motive oluyor.. Bunu görmüştüm.. Tamam, önceden de bendelerdi ama o durumda ortalığı biraz da karıştırma pahasına kendi personellerimi geri istiyorum, ben kendi personelimle çalışacağım dediğimde, tabi onlarda da bunun duygusal bir karşılığı olmuştur. Bu açıdan söz konusu sürece ilişkin, hem iş çıktıları hem de sonradan personelden aldığım tepkilere de baktığımda, etkili bir liderlik örneği olduğunu söyleyebilirim (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

- 26-27 yıldır yanımda çalışan bir çalışma arkadaşım hak etmiş olduğu emekliliğe ayrılma kararı aldı. Normalde şirketler bu şekilde ayrılanlara tazminat, birikmiş izin ücreti vb yasal haklarını verirler ve o şekilde iş akdini sonlandırırlar. Fakat bu arkadaşımız istisna bir çalışan ve kişilik olduğundan ve artık memleketine geri dönüp yerleşeceğinden kendisine ekstra ikramiye talebi oldu. Ben de doğal olarak bu konuyu üst amirlerime taşıdım ve kendilerine durumu izah ederek direktörümüzü ikna ettim. Arkadaşımız ekstra ikramiye de alarak çalışma hayatını sona erdirdi. Burada benim yaptığım tek şey konuyu doğru bir şekilde direktör bünyesine taşımak ve onu ikna etmekten ibaretti. Burada inisiyatif almayıp bizim böyle bir uygulamamız yok da diyebilirdim ve çalışan arkadaşım da buna karşı olumsuz bir tepki asla vermezdi. Yani inisiyatif alıp, çalışanın yanında durmak sonucu doğrudan olumlu etkilemiştir. Adalet, çalışanını korumak, inisiyatif alabilmek ve kendine güven gibi konuların, etkili liderlik ettiğimi düşündüğüm bu olayda öne çıkan liderlik özelliklerimdir diyebilirim (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).
- Mesela ekibime; hadi yapabiliriz, şunu da yapabiliriz diyorum, bir olay olduğunda onların yanında problemi çözmeye çalışıyorum yani eleştirilecek yön varsa onları söyledikten sonra diğer insanlar da (karşı tarafları kastediyor) bu işin içerisindeyse hep ekibimi koruyan, onları gözetten bir yaklaşımda bulunarak olayları çözüyorum. Bence bu etkili (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).

Çalışanlarla İlgilenme

30 katılımcı arasından 1'i etkili liderlik örneğini 'Çalışanlarla İlgilenme' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir gün işe canım sıkkın bir şekilde geldim ki her zaman enerjimi yüksek tutmaya çalışırım. O gün ilk geldiğimde her zaman yapmama rağmen selam vermeden iş yerine girdim ve bunu müdürümüz farketti. Biraz süre tanıdıktan sonra, neyin var diyerek geldi benimle ilgilenmek için. Dışarıya çıktık ve yaklaşık bir-bir buçuk saat benimle dertleşti, kendi yaşadıklarından örnekler verdi. Bu beni en çok etkileyen tavırlardan biridir (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*

3.5.5.3. Lider Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıklayabilir misiniz?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 6 bölümde lideri temel alan bakış açısına dikkat çekildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 4 kod çerçevesinde ‘İnisiyatif Alma, Öngörülü Olma, İkna Kabiliyeti, Analiz Yeteneği’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

İnisiyatif Alma

30 katılımcı arasından 2’si etkili liderlik örneğini ‘İnisiyatif Alma’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Buna katıldığım orman yangınlarından birinde yaşadığım bir olayı örnek gösterebilirim. Bir keresinde benim personelimi almışlardı benden, başka bir yöneticiye vermişlerdi ve bana da farklı bir personel verilmişti. Ve süreç içerisinde benim ekibim beni arayıp orada çok ezildiklerini söylemişlerdi. Orada ben inisiyatif aldım ve o ekiple konuşup, kendi ekibimi onlardan geri almıştım mesela.. Yaptığım bu hareket üzerine, benim personelim bana geçtikten sonra çok daha iyi bir motivasyonla çalışmıştı.. Ve o geri almıştım dediğim süreç, benim için o kadar kolay olmamıştı tabi, hatta çok çetrefilli olmuştu (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *26-27 yıldır yanımda çalışan bir çalışma arkadaşım hak etmiş olduğu emekliliğe ayrılma kararı aldı. Normalde şirketler bu şekilde ayrılanlara tazminat, birikmiş izin ücreti vb yasal haklarını verirler ve o şekilde iş akdini sonlandırırlar. Fakat bu arkadaşımız istisna bir çalışan ve kişilik olduğundan ve artık memleketine geri dönüp yerleşeceğinden kendisine ekstra ikramiye talebi oldu. Ben de doğal*

olarak bu konuyu üst amirlerime taşıdım ve kendilerine durumu izah ederek direktörümüzü ikna ettim. Arkadaşımız ekstra ikramiye de alarak çalışma hayatını sona erdirdi. Burada benim yaptığım tek şey konuyu doğru bir şekilde direktör bünyesine taşımak ve onu ikna etmekten ibaretti. Burada inisiyatif almayıp bizim böyle bir uygulamamız yok da diyebilirdim ve çalışan arkadaşım da buna karşı olumsuz bir tepki asla vermezdi. Yani inisiyatif alıp, çalışanımın yanında durmak sonucu doğrudan olumlu etkilemiştir. Adalet, çalışanını korumak, inisiyatif alabilmek ve kendine güven gibi konuların, etkili liderlik ettiğimi düşündüğüm bu olayda öne çıkan liderlik özelliklerimdir diyebilirim (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).

Öngörülü Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderlik örneğini 'Öngörülü Olma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- Üniversitemden farklı bir üniversitede görevlendirme sürecimle ilgili yaşadığım süreci anlatayım buna örnek olarak.. Benim şu anda olduğum kuruma gelmek için görevlendirmeye ihtiyacım vardı. Fakat o dönemdeki rektörüm buna izin vermedi. Bu görevlendirme için rıza ve muvafakatname gerekiyordu ve vermedi. Ama buraya da gelmeyi çok istiyorum. Bu konuyu buradaki potansiyel yöneticimle gelip konuştum. Ne yapabiliriz diye sorguladık ve rıza alma kısmını yapamadığımız için ancak ücretsiz izinle gelebileceğimi söyledi. Ben düşündüm taşındım ve ücretsiz izne ayrıldım. Ücretsiz izin sürecinde başladım burada. Belirli bir zaman sonra benim kendi kurumumdaki Rektörüm değişti ve ben yeni Rektörümüne tekrar aynı taleple gittim. Ve çok şaşırdı, Odtü tarafından tek doktora sonrası araştırmacı olarak kabul edilmemi çok büyük bir onurla karşıladı.. Hemen yazışmaları başlattı ve benim okulda yaptığım çalışmaların çıktılarını inceledi ve bu sürece izin verdi. Ben müthiş bir motivasyonla geldim buraya, tabi maaşımı da almaya başladım yeniden, çalışmalarına hızla devam etmeye başladım. Ve o zamanki yöneticim etkili bir liderlik yaptı bence, uzağı görebildi, çalışmalarımın o kuruma getireceklerini gördü. Evet, benim maaşımı ödeyecekti ve ben kendi kurumumda görev yapmayacaktım ama yapacağım tüm çalışmalar yine oraya yazılacaktı. Bunu gördü ve öyle bir şey ki ben Odtü'den ayrılmadan yaptığım çalışmalarla Doçent oldum. Yani bir Dr. Öğretim Üyesi olarak

gönderdi ama bir Doçent olarak geri aldı. İşte bana göre bu etkili liderlik yani bunu görebilmek.. Çünkü bu izinle yöneticim bir anlamda ‘göndereyim mutlu olsun ve o birikimlerle bana geri dönsün ve üniversite olarak bilimsel başarımları artıracak şeyler de olsun’ diye düşündü ve nitekim öyle oldu. Ben bu süreçte bir Sci ve Scopus yayın yaptım ve ardından doçentliğe başvurdum, doçentliği aldım. Ve bunların hepsinde o kurumun adı yazdı Odtü yazmadı çünkü ben zaten o kurumun personeliyim. Bu konu açısından bakıldığında bence etkili lider çalışanına yatırım yapandır ve o yüzden de yaşadığım bu deneyimden yola çıkarak bunun etkili liderlikte önemli olduğunu düşünüyorum (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- Bir dönem muhasebede yoğun bir mütabakat dönemi geçirmiştik. Sürece başladığımızda yöneticimiz, bu sürecin çok uzun süreceğini ve tamamlanamayacağını öngörmüştü. Bunun için daha süreç başlamadan şirkete dışardan iki eleman almıştı. Bizim yükümüzü hafifletmek ve en azından kabul edilebilir bir seviyeye getirebilmek için.. Bu süreçte konuyla ilgili toplantılar yapıp hem yaptığımız işi överek hem de yaptığımız işin hakkını vererek bizi motive edici konuşmalar yapmıştı. Aynı zamanda şirket içerisinde ekonomik bir ödüllendirme de yapmıştı. Bu bence etkili bir liderlik örneği.. Çünkü sorunun büyüklüğünü önceden fark etmiş, bizimle beraber çalışmıştı ve bu süreçte bizimle beraber tüm o günlük keşmekeşin içerisindeydi. Bu süreçte yaptığı gerçekçi planlarla, gerçekçi sebepler ve sonuçlar üzerine konuşmalar yapmıştı. Bu benim için etkili bir liderlikti (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*

İkna Kabiliyeti, Analiz Yeteneği

30 katılımcı arasından 1’i etkili liderlik örneğini ‘İkna Kabiliyeti, Analiz Yeteneği’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

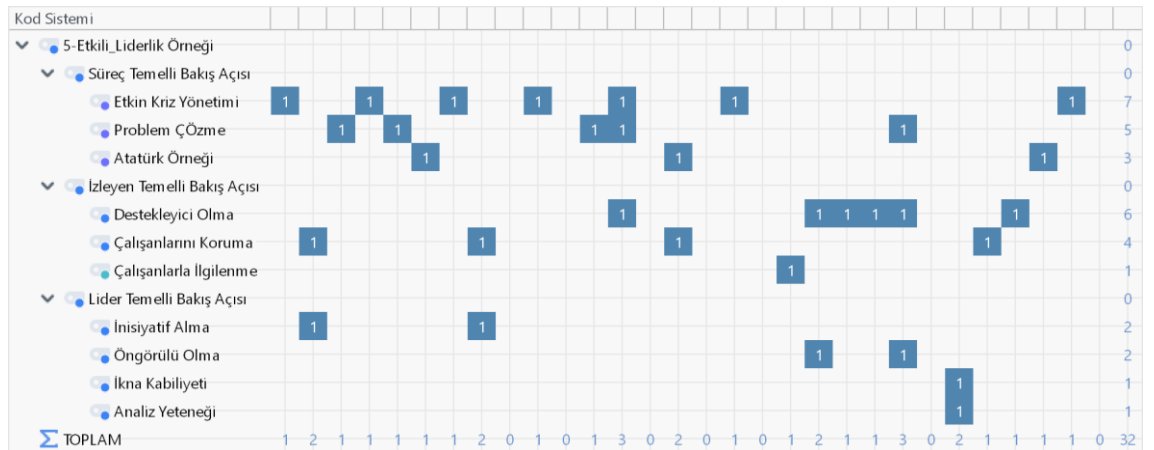
- Bu konuyla ilgili birbiriyle bağlantılı iki olay anlatabilirim. Yakın zamanlarda bir kongre organizasyonumuz vardı ve neredeyse tamamını sponsorlar aracılığıyla yapmamız gerekiyordu. Bunun için bir firmaya gittik görüşmeye.. E tabi ben şöyle düşünüyordum: Gideceğiz firmadan kaynak isteyeceğiz ama onlara giden ve kaynak isteyen bir sürü insan vardır ve bu iş zor olabilir. Ama orada kendi yöneticimi konuşmanın başından sonuna kadar izlediğimde, konuşmayı öyle bir şekilde lehimize çevirdi ki yani bir anda sponsor her şeyi*

kabul ederken buldu kendini.. Bunu, sponsoru harekete geçirecek bazı noktaları yakalayarak başardı mesela.. Mesela rakiplerinin bu kongreye sponsor olmayı inanılmaz önemsediyini söyledi ve endi firmalarının o firmadan daha büyük çaplı olduğunu, bu yüzden onların da bu organizasyonda görünmeleri gerektiğinden bahsetti. Burada yöneticim biz onlara muhtaç değiliz de onların bizimle olması onlara çok daha büyük bir değer yaratacakmış gibi bir tavır ortaya koydu. Böyle olunca sponsor her şeyi kabul etti, siz dersiniz hepsine varız dedi ve hemen insan kaynakları müdürünü çağırdı, tüm kapılar kaynaklar açılmış oldu.. Hatta bize o kapıları açacak başka kişileri de önerdi. Bu konuşmayı oradan oraya çevirmek gerçekten hem bir ikna kabiliyeti gerektiriyor, hem karşısındaki kişinin kişiliğini iyi analiz etmeyi gerektiriyor. Bu anlamda gerçekten benim için çok etkili bir liderlik göstergesiydi. Çünkü orada büyük bir organizasyon var ve organizasyonda kaynak bekleyen bir kitle ve ekip var. Ve o kaynak olmadan o organizasyon işlemeyecek ve bu yüzden oradan bir şekilde bizim başarılı çıkmamız gerekiyordu. Basit gibi görünüyor fakat günün sonunda o kaynak olmadan hiçbir şey yapamayacağımız için yöneticimizin orada sergilediği bu davranışı çok çok önemliydi (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

3.5.5.4. Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin “Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıklar mısınız?” sorusuna ilişkin yanıtlarına genel olarak bakıldığında, etkili liderlik örneğine ilişkin ifadeler 30 katılımcı için Tablo 27’de görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 27: Etkili Liderlik Örneğine İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların etkili liderlik örneğine ilişkin ortaya koydukları tanımlamaları ifade etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 27'ye bakıldığında, etkili liderlik örneğine dair tanımlamaların öncelikle süreç temelli bakış açısıyla; etkin kriz yönetimi, problem çözme ve Atatürk'ün liderliği üzerinden yapıldığı görülmektedir. Etkili liderlik örneğine ilişkin katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını izleyen temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; destekleyici olma, çalışanlarını koruma ve çalışanlarla ilgilenme kodlarının öne çıktığı görülmektedir. Son olarak lider temelli bakış açısında ise inisiyatif alma, öngörülü olma, ikna kabiliyeti ve analiz yeteneği konularına dikkat çekilmektedir.

Tablo 27'deki etkili liderlik örneğine dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların etkili liderlik yazınında yer alan tanımlamalara benzer sonuçlara işaret edildiği görülmektedir. Bu anlamda yazında etkili liderliğin; etkin kriz yönetimi (Beilstein et. al. 2021; Klebe et. al. 2021), problem çözme (Puccio et. al. 2020), destekleyici olma (Hocine and Zhang 2014; Grimm, 2010), çalışanlarını koruma (Morianio et. al. 2021), inisiyatif alma (Gündüz ve Balyer 2012), öngörülü olma (O'Brien and Robertson 2009) ve ikna kabiliyetine (Fuqua et. al. 2000) ilişkin destekleyici çalışmalara rastlamak mümkündür. Etkili liderlik örneğine dair yazında desteklenen bu davranışların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemi içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.5.5. Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara *“Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıklayınız?”* sorusu sorulduğunda katılımcıların verdikleri etkili liderlik örneklerine ilişkin çeşitli nitelemeler kullandığı görülmüştür. Bu nitelemelerin, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline

gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili liderliğe örnek gösterilen olaylara ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 28’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 10’da iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 28: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Çapraz Tablo

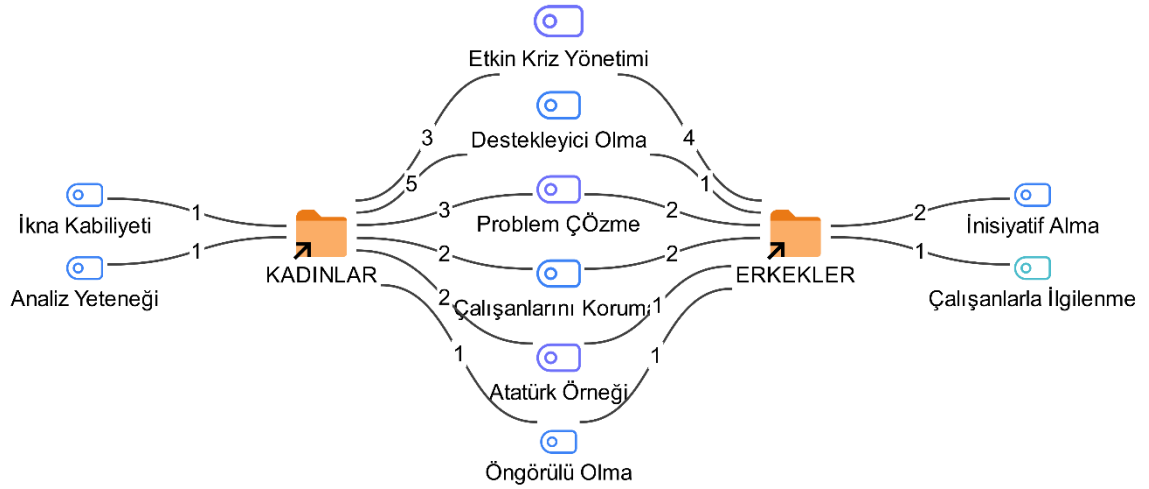
	Kadın	Erkek	Toplam
5-Etkili_Liderlik Örneği			
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Etkin Kriz Yönetimi	3	4	7
Problem Çözme	3	2	5
Atatürk Örneği	2	1	3
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Destekleyici Olma	5	1	6
Çalışanlarını Koruma	2	2	4
Çalışanlarla İlgilenme		1	1
Lider Temelli Bakış Açısı			
İnisiyatif Alma		2	2
Öngörülü Olma	1	1	2
İkna Kabiliyeti	1		1
Analiz Yeteneği	1		1
Σ TOPLAM	18	14	32
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar verilen etkili liderlik örneklerine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 28’de yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili liderlik örneklerine ilişkin olarak süreç temelli bakış açısı içerisinde, erkeklerin etkin kriz yönetimi (4 defa), kadınların ise problem çözmeye (3 defa) daha çok önem verdikleri görülmektedir. İzleyen temelli bakış açısında ise kadın katılımcılar tarafından destekleyici olmanın (5 defa) öne çıkarıldığı görülmektedir. Son olarak lider temelli bakış açısında erkeklerin inisiyatif almaya (2 defa) kadınlardan daha çok vurgu yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında etkili liderlik örneğine ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 10: Kadın ve Erkeklerin Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Görüşleri

Şekil 10'a göre kadın ve erkek katılımcıların etkili liderlik örneğine ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutun “etkin kriz yönetimi” olduğu (3 kadın 4 erkek) görülmektedir. Etkili liderlik örneğine ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “destekleyici olma” (5 kadın, 1 erkek), “problem çözme” (3 kadın, 2 erkek), “çalışanlarını koruma” (2 kadın 2 erkek) ve “Atatürk örneği” (2 kadın 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında destekleyici olma ve problem çözme davranışlarına kadın katılımcıların erkeklere oranla daha çok önem verdiği görülmürken, etkin kriz yönetimine erkek katılımcıların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; ikna kabiliyeti ve analiz yeteneği konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin etkili lider örneğine ilişkin ifadelerinde ise sırasıyla inisiyatif alma ve çalışanlarla ilgilenme davranışlarının öne çıktığı görülmektedir.

3.5.5.6. Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıklayınız mı?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcılar açısından farklılık gösterip göstermediği liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz

konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili liderlik örneğine ilişkin olarak, çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 29’da çapraz tablolar analizi ve Şekil 11’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 29: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Lider Örneğine İlişkin Çapraz Tablo

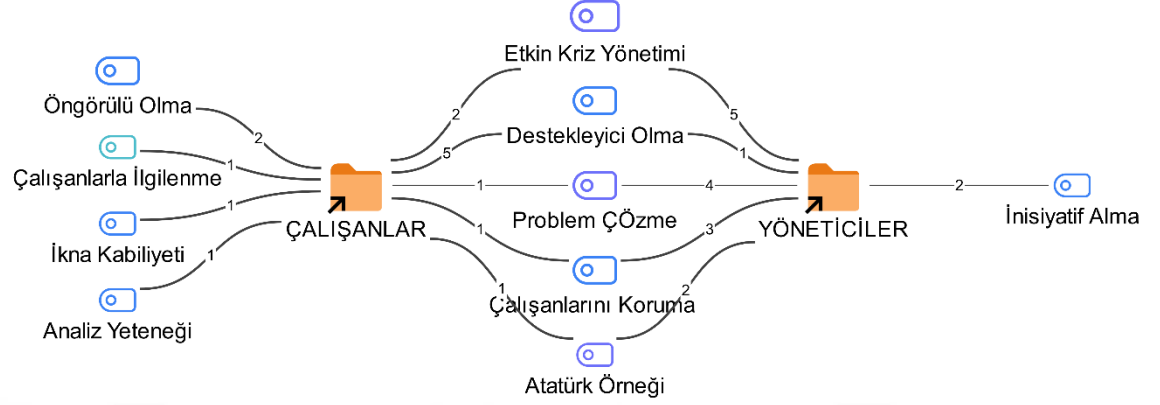
	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
5-Etkili_Liderlik Örneği			
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Etkin Kriz Yönetimi	2	5	7
Problem Çözme	1	4	5
Atatürk Örneği	1	2	3
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Destekleyici Olma	5	1	6
Çalışanlarını Koruma	1	3	4
Çalışanlarla İlgilenme	1		1
Lider Temelli Bakış Açısı			
İnisiyatif Alma		2	2
Öngörülü Olma	2		2
İkna Kabiliyeti	1		1
Analiz Yeteneği	1		1
Σ TOPLAM	15	17	32
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar verilen etkili liderlik örneklerine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 29’da yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili liderlik örneğine ilişkin olarak süreç temelli bakış açısı içerisinde yöneticilerin etkin kriz yönetimi (5 defa) ve problem çözmeyi (4 defa) öne çıkardığı görülmektedir. İzleyen temelli bakış açısı içerisinde ise çalışanların destekleyici olma davranışına (5 defa) ve yöneticilerin ise çalışanlarını korumaya (3 defa) önem attıkları görülmektedir. Son alt tema olan lider temelli bakış açısında yöneticiler tarafından inisiyatif almaya (2 defa), çalışanlar tarafından ise öngörülü olmaya (2 defa) önem verildiği gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında etkili liderlik örneğine ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 11: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Görüşleri

Şekil 11'e göre çalışan ve yöneticilerin etkili liderlik örneğine ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutun "etkin kriz yönetimi" olduğu (2 çalışan, 5 yönetici) görülmektedir. Etkili liderlik örneğine ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise; "destekleyici olma" (5 çalışan 1 yönetici), "problem çözme" (1 çalışan, 4 yönetici) ve "çalışanlarını koruma" (1 çalışan, 3 yönetici) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında etkili liderlik örneğine ilişkin olarak; destekleyici olma davranışlarına çalışanların yöneticilere oranla daha çok önem verdiği görülürken, etkin kriz yönetimi, problem çözme ve çalışanlarını koruma davranışlarına yöneticilerin daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan etkili liderin özelliklerine ilişkin soruya çalışanların yöneticilerden farklı olarak; öngörülü olma, çalışanlarla ilgilenme, ikna kabiliyeti ve analiz yeteneğine vurgu yaptığı görülürken, yöneticilerin çalışanlardan farklı olarak yalnızca inisiyatif alma konusuna dikkat çektikleri görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 10 ve Şekil 11'e bakıldığında, etkili liderlik örneğine ilişkin olarak; etkin kriz yönetimi davranışına erkek (4 erkek) ve yönetici pozisyonunda olan kişilerin (5 yönetici) daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Destekleyici olma kodunda ise kadın (5 kadın) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (5 çalışan) daha yoğun olduğu gözlenmektedir. Bir diğer kod olan problem çözme içerisinde ise kadın (3 kadın) ve yönetici (4 yönetici) pozisyonunda olanların çoğunluğu oluşturduğu

gözlenmektedir. Öte yandan bu kişilerin etkili liderlik örneğine ilişkin kullandıkları nitelermelere bakıldığında, kadın ve çalışan grubundakilerin ikna kabiliyeti ve analiz yeteneğini ortak olarak ifade ettikleri ve bu bağlamda lider temelli bakış açılarıyla soruyu yanıtladıkları görülmektedir. Diğer yandan erkekler ve yönetici grubundakiler ise inisiyatif alma üzerinde yoğunlaşarak lider temelli bakış açısını benimsemişlerdir.

3.5.6. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültürel Değerin Anlamına İlişkin Görüşleri

Tez çalışması kapsamında Türkiye bağlamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, altıncı soruda katılımcılar için kültürel değerin ne ifade ettiği merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara “*Peki sizce kültürel değer nedir?*” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların ilgili soruya ilişkin tanımlamaları ve söz konusu tanımlamalara ilişkin ifadeleri aşağıda farklı temalar altında toplanmış olup bu temalara ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında da yer verilmiştir.

Tablo 30: Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültürel Değere İlişkin Görüşleri

ODAKLANILAN TEMA	CİNSİYET	POZİSYON	KÜLTÜREL DEĞER TANIMI
Alışkanlıklar	Kadın	Çalışan	<i>Kültürel değer maddi ve manevi değerlerimizin toplamıdır. Geçmişten bugüne muhafaza etmeyi tercih ettiğimiz alışkanlıklarımızın bütünüdür (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).</i>
	Erkek	Çalışan	<i>Kişinin kendi yetiştiği aileden aldığı kültür, akrabalarından ve arkadaşlarından edindiği davranışlar ve alışkanlıklardır. Bu anlamda kişinin içinde bulunduğu şartlar dolayısıyla, okuduğu okul, yaşadığı çevre içerisinde edindiği ve sürdürdüğü alışkanlıkları diyebilirim (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).</i>
	Kadın	Çalışan	<i>İnsanların coğrafyaya, gelenek göreneklere ve ailedeki yetiştirilme tarzlarına bağlı olarak, sosyal hayatına dair edindiği bütün alışkanlık kalıplarıdır bence.. Çevrenin etkisiyle</i>

			<i>ortaya çıkan yaşayış biçimlerinin bütünü aslında (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).</i>
	Kadın	Yönetici	<i>Bir toplumu oluşturan temel taşlar bence kültürel değerler. Dini, ahlaki ve manevi değerlerin bir bütün olarak ortaya çıkan davranışsal alışkanlıklarımız şeklinde tanımlayabilirim (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).</i>
	Erkek	Yönetici	<i>Kültürel değer bana göre bir topluluğu birbirine güçlü şekilde bağlayan ve diğer topluluklardan farklı kılan alışkanlıklardır ya da yaşam tarzıdır diyebilirim (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).</i>
Toplumsal Yaşam Biçimi	Erkek	Çalışan	<i>Kültürel değer, toplumların hayatı yaşayış biçimleridir (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).</i>
	Erkek	Çalışan	<i>Kültür toplumların yaşam biçimidir. Kültürel değer de bu yaşam biçiminin içerisindeki temel unsurlarıdır. Bunun içerisinde coğrafya, dil ve ortak tarih gibi unsurlar kültürel değerleri ifade eder (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).</i>
	Erkek	Yönetici	<i>Genel anlamıyla kültürel değer; yaşantı biçimimiz, alışkanlıklarımız ve geçmişimiz olarak görüyorum (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).</i>
	Erkek	Yönetici	<i>Toplumun kendine özgü örf ve adetleridir. Bunlar toplum içindeki kişilerin benimsediği adet, gelenek, görenek, toplumsal yaşayış biçimleri ve alışkanlıklarının bütünüdür (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).</i>
	Kadın	Çalışan	<i>Kültürel değer, bizim geleneklerimiz, göreneklerimiz, ailemizden öğrendiğimiz maddi manevi her şeydir. Toplumumuzun öne çıkan belirgin özellikleridir (Ç5, kadın, akademisyen,</i>

Toplumsal Özellikler			Sinop).
	Kadın	Çalışan	Kültürel değer bizim toplumumuzu oluşturan, örf adetlerimiz, geleneklerimiz, göreneklerimiz, ahlaki değerlerimiz, dini inancımız ve dünya görüşümüzün bütünü ve ortalamasıdır (Ç7, kadın, müdür yardımcısı, Aydın).
	Kadın	Çalışan	Bir toplumda, toplumun diğer özelliklerinden daha ön planda olan, insanların yaşam şeklini diğer davranış kalıplarına göre daha fazla etkileyen ve önem atfedilen bir değerdir (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).
Toplumsal Davranış	Kadın	Çalışan	Bir toplumda alışlagelmiş ve tüm toplum tarafından da kabul edilen, toplum içerisinde bulunan tüm insanların uyguladığı davranışlardır (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).
	Kadın	Çalışan	Kültürel değer, millet olarak bizi güçlü kılan ve hissiyat olarak paylaştığımız değerlerimizdir. Bu anlamda Türk toplumu olarak yaşamımızın içerisinde benimsediğimiz davranış kalıplarının tümü kültürel değerler olarak sayılabilir (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).
Ayırt Edici Değerler	Kadın	Yönetici	Bir toplumun sahip olduğu çevresindeki farklı toplumlardan ayrıştığı özelliklerin ve değerlerin bütünüdür (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).
	Kadın	Yönetici	Bizi diğer kültürlerden ayıran, bizi biz yapan manevi olarak değer verdiğimiz şeylerdir (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).
Aktarılan Değerler	Kadın	Yönetici	Toplumun geçmişten geleceğe aktaracağı değerlerdir bence kültürel değerler (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).
	Erkek	Yönetici	Geçmişten günümüze kadar gelen değerlerimiz, inançlarımızdır (Y4,

			<i>erkek, mağaza müdürü, Manisa).</i>
Ulusal Değerler	Kadın	Çalışan	<i>Kültürel değer bir milletin millet olarak kabul edilmesini sağlayan özelliştir. Kültürel değer bir milletin geçmiş zamanlardan bu zamanlara kadar taşıdığı koruyarak önemsedığı ve yaşattığı değerlerdir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).</i>
Birleştirici Değerler	Erkek	Çalışan	<i>Bir toplumu bir arada tutan, bireyleri ortak duygular etrafında birleştiren ve toplumsal birlik ve beraberliğin temelini oluşturan ortak değerlerimiz ve kabullerimizdir (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).</i>
Kökene Dayalı Bağlar	Erkek	Çalışan	<i>Yaşadığın toplum, hangi kökenden geldiğin, ailen nereli bunların hepsi kültürel değerdir. Benim için kültürel değer, nereden geldiğimiz ve köklerimiz nereye dayalı olduğudur. Geçmişten günümüze gelen bağlardır (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).</i>
Bağlamsal Özellikler	Kadın	Çalışan	<i>Bir milletin ya da organizasyonun içinde olduğu ortamı tanımlayan özellikler bence (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).</i>
Değer Yargıları Kümesi	Erkek	Yönetici	<i>Kültürel değer, bir toplumun yüzyıllar içinde oluşturulmuş değer yargılarının kümesidir (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).</i>
Toplumsal Eş Biçimlilik	Kadın	Yönetici	<i>Bence kültürel değer yaşadığı toplumdan etkilenen insanın bir süre sonra yaşadığı toplumlaşmasıdır. Yani burada nereli olduğu, aileden aldığı kültür de bence çok önemli değil, önemli olan içerisinde yaşadığı toplumun kültürel değerleri (Y13, kadın, hakim, Samsun).</i>
Etkileşimler Bütünü	Erkek	Kadın	<i>Kültürel değer, coğrafi anlamda farklı mozaiklerin bir araya geldiği; farklı dil, din, ırk ayrımı gözetmeksizin bir</i>

			<i>arada yaşayış tarzının benimsendiği ve saygının hakim olduğu etkileşimler bütünüdür bence (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).</i>
Örf ve Ananeler	Erkek	Yönetici	<i>Kültürel değer deyince bizim örf ve ananelerimiz aklıma geliyor (Y10, erkek, asker, Bilecik).</i>
Toplumsal Değerler	Erkek	Yönetici	<i>Genel olarak bir toplumda yaşayan bireylerin, toplumdaki diğer kişilerle yaşadıkları sosyal etkileşimler aracılığıyla edindiği öğrenimlerin, değerlerin tümüdür Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).</i>
Toplumsal Zenginlikler Bütünü	Erkek	Yönetici	<i>Bir toplumun sahip olduğu yemeğinden müziğine, insanların yaşam tarzlarından sahip olduğu doğal zenginliklerine kadar her şey benim için kültürel değerleri ifade ediyor (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).</i>

Tablo 30'a genel olarak bakıldığında, kültürel değer tanımlamalarının çoğunlukla alışkanlıklar temel alınarak yapıldığı görülmektedir. Tema altında 3 çalışan (2 kadın 1 erkek) ve 2 yöneticinin (1 kadın 1 erkek) kültürel değer tanımlamasına yer verilmiştir. Kültürel değer tanımına ilişkin ikinci tema toplumsal yaşam biçimi olmuştur. Tema altında 2 çalışan (2 erkek) ve 2 yöneticinin (2 erkek) ifadelerine yer verilmiştir. Kavramın tanımına ilişkin üçüncü tema toplumsal özellikler olmuş ve bu temada 3 çalışanın (3 kadın) ifadeleri yer almıştır. Kavramın tanımına ilişkin dördüncü tema toplumsal davranış (2 çalışan, 2 kadın), beşinci tema ayırt edici değerler (2 yönetici, 2 kadın) ve altıncı tema aktarılan değerler (2 yönetici, 1 kadın-1 erkek) olmuştur. Kültürel değer tanımına ilişkin diğer ifadeler ise; ulusal değerler (1 kadın çalışan), birleştirici değerler (1 erkek çalışan), kökene dayalı bağlar (1 erkek çalışan) bağlamsal özellikler (1 kadın çalışan), değer yargıları kümesi (1 erkek yönetici), toplumsal eş biçimlilik (1 kadın yönetici), etkileşimler bütünü (1 erkek yönetici), örf ve ananeler (1 erkek yönetici), toplumsal değerler (1 erkek yönetici) ve toplumsal zenginlikler bütünü (1 erkek yönetici) temalarıyla kavramsallaştırılmıştır. Söz konusu kavramsallaştırmaların ardından asıl merak konusu, kültürel değer tanımlamalarına ilişkin bu ifadelerin içeriğini oluşturan toplumsal kültürel

değerlerimizin neler olduğu haline gelmektedir. Bu anlamda toplumsal kültürel değerlerimize dair tematik sınıflandırmalara ve ilgili bulgulara izleyen başlık altında detaylı olarak yer verilmektedir.

3.5.7. Araştırmaya Katılan Kişilerin Toplumsal Kültürel Değerlere İlişkin Görüşleri

Tez çalışması kapsamında Türkiye bağlamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, yedinci soruda katılımcılar için toplumsal kültürel değerlerimizin neler olduğu merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara “*Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir?*” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Katılımcıların ilgili soruya ilişkin yanıtları ve söz konusu yanıtlara ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup bulgulara ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 31: Kültürel Değerlere İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

KÜLTÜREL DEĞERLER	FREKANS	YÜZDESİ
Toplulukçu Değerler Bakış Açısı	71	%76
Yardımsever Olma	17	%18
Misafirperver Olma	14	%15
Saygılı Olma	9	%10
Aile Olma Kültürü	8	%9
Birlikte Hareket Etme	7	%8
Hoşgörülü Olma	6	%7
Özel Günlere Önem Verme	5	%5
Samimi Olma	4	%4.5
İç Grup Toplulukçuluğu	1	%1.5
İnsani Değerler Bakış Açısı	13	%14
Merhametli Olma	4	%4.5
Kolaya Kaçma Güdüsü	4	%4.5
Empati yeteneği	3	%3
Duygusal Olma	2	%2
Milli Değerler Bakış Açısı	8	%9
Dini Değerler Bakış Açısı	1	%1
TOPLAM	93	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdelere verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.7.1. Toplulukçu Değerler Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin sorulan “*Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlere dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 71 bölümde toplulukçu değerleri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 9 kod çerçevesinde ‘*Yardımsever Olma, Misafirperver Olma, Saygılı Olma, Aile Olma Kültürü, Birlikte Hareket Etme, Hoşgörülü Olma, Özel Günlere Önem Verme, Samimi Olma, İç Grup Toplulukçuluğu*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3’te yer verilmektedir.

Yardımsever Olma

30 katılımcı arasından 17’si kültürel değerleri ‘*Yardımsever Olma*’ şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Biz yardımlaşmaya önem veren bir toplumuz.. Bunun iş hayatında da etkili olduğunu düşünüyorum. Yani bana dokunmayan yılan bin yaşasın, sen kendi işini yap, ben kendi işimi yapayım gibi bir anlayışımız yok.. Bu noktada mesela Batı’dan ayrıldığımızı düşünüyorum. Bu açıdan daha yardımsever bir toplumuz ve birlikte iş görme kültürümüz daha yaygın (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Misafirperverlik, tanımasa bile yardımsever olma, cömert olma gibi davranışlar bence.. Mesela bizim milletimizin cömertlik duygusu birçok millete göre fazla.. Onun dışında hayırseverlik olabilir, gönüllülük olabilir.. Bizde birçok yerde gönüllülük usulüyle çalışan insanların diğer toplumlara göre görece fazla olduğunu düşünüyorum (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).*
- *Bizim toplumumuzda elinden geldiğince yardımlaşma kültürü de vardır. Bu açıdan birlikte hareket etmeye de önem veren bir toplumuz (Y13, kadın, hakim, Samsun).*
- *Bir kere çok sıcakkanlı oluşumuzdan dolayı herkese her şeyde yardım etmeye çalışıyoruz. Hatta burada çok üzerimize vazife olmayan işlere karıştığımız da oluyor (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Misafirperver Olma

30 katılımcı arasından 14'ü kültürel değerleri '*Misafirperver Olma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Yedirmeyi, içirmeyi seven, paylaşımcı ve misafirperver bir milletiz (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Tanımadığımız insanları misafir etme kültürümüz mesela, küçük yerleşim yerlerinde hala devam eden bir kültür bence (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Mesela bizim kültürel değerlerimizde misafir çok önemlidir. Gelen misafiri ağırlamak için çabalanır bizde (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Bunun yanı sıra bizdeki misafirperverlik, konukseverlik ve birlikte hareket edebilme ruhu da sayılabilir (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

Saygılı Olma

30 katılımcı arasından 9'u kültürel değerleri '*Saygılı Olma*' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Saygı, hürmet.. Yani biz hürmetkar bir toplumuz.. Bizler büyüğümüze, yöneticimize, liderimize onların haksız olduğu durumlarda bile saygılıyız. Yöneticilerimiz için mesela iki laf fazla söylesin ne olacak, hem döver hem sever anlayışı yüksektir. Bizim yöneticilerimize böyle bakılır yani o babacan liderlik tavrıyla yönetici bize kızabilir de bizi sevebilir de.. Aslında bu yanlış bir bakış açısı ama bizim toplumumuzda bu var.. Zaten o yüzden babacan liderlik de daha çok bizim gibi geleneksel toplum yapılarına uygun bir liderlik biçimi.. Bizi biz yapan özelliklerimiz arasında bu babacan anlayış ve çıktılarını gösterebilirim bu anlamda (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Türk insanı genel olarak sıcakkanlı insanlar, toplumda sevgi ve saygı hakikaten gelişmiş (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Onun haricinde saygı (ama bunun maalesef artık özellikle sosyal medyayla beraber kaybolduğunu görüyorum) bizim için önemli kültürel değerlerden biri (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*

- *Bence saygı, dürüstlük, yardımseverlik ve misafirperverlik bizim temel değerlerimiz (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Aile Olma Kültürü

30 katılımcı arasından 8'i kültürel değerleri 'Aile Olma Kültürü' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bence bizi biz yapan en önemli değerlerimiz dilimiz, dinimiz, bayrağımız ve aile kültürümüzdür (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Bunun dışında günümüzde biraz azalmış olsa da merhametli olma, akrabalık ve komşuluk ilişkilerine önem verme gibi özelliklerimiz hala var (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Bence bizi diğer toplumlardan ayıran en önemli özellik birbirimize çok bağlı olmamız, aileye ve manevi değerlere, örf adet ve geleneklerimize çok önem vermemiz (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Bence bizde her şeyden önce yakın aile ilişkileri çok önemli.. Yabancı arkadaşlarım da var Alman, İngiliz.. Onlarla da karşılaştığımızda aile bağlarımızın kuvvetli oluşu, bizim en temel kültürel değerimiz.. Yeni nesillerde bu devam eder mi etmez mi onu bilemeden söylüyorum tabiki (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*

Birlikte Hareket Etme

30 katılımcı arasından 7'si kültürel değerleri 'Birlikte Hareket Etme' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Birlikte olma duygumuz yüksek.. Örneğin bir Galatasaray-Fenerbahçe taraftarını zor yan yana görürsünüz ama milli maç olduğunda hepimiz kol kola girebiliyoruz. Nitekim 6 Şubat depremleri de bu birlikte hareket etme duygusunun örneği.. Depremden sonra 2 hafta kadar kısa bir sürede milyon liralara toplandı mesela.. Bu da yine yardımseverliğimizi ve birlik beraberliğimizi ortaya çıkaran zamanlardan bir tanesi (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Bizim toplumumuzun dayanışma kültürü çok güçlü.. Zaten bunu mahalli yerlerdeki ölüm, doğum zamanlarında da gözlemlemek mümkün.. Yani*

örgütlülük, örgüt olabilme iskeleti toplum içerisinde hazırda var.. Küçük bir kriz anında bile hemen o dayanışma ve birlikte hareket etme çatisını kurabiliyoruz. Bu bence güzel ve olumlu bir özelliğimiz.. Ama kriz, problem veya büyük bir mesele olmadığı zaman toplumumuz kendini içten içe yiyen bir ahlaksızlığın içerisinde diye düşünüyorum (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

- *Mesela eskiden köyde yaşanırken, çamaşırınızı bile bireysel olarak yıkamaya gitmezsiniz, mahallenin bütün ablaları bir gün belirler ve o gün hep birlikte o iş yapılırdı.. Ya da ekmek yapılacak örneğin, imece usulüyle hep birlikte yapılır.. Dolayısıyla bu birlikte iş görme ve yardımlaşma kültürü bizim kültürümüzün temel özellikleri arasında bence.. Mesela bir cenazen olur, senin yapman gereken bütün işleri etrafındaki eşin, dostun, akraban yapar.. Bu anlamda düğün gibi cenaze gibi özel günler bizim için daha anlamlı, bu bir arada olma duygusunu pekiştirdiğimiz yerler olur (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Bizim kültürümüzde geçmişten gelen bir imece ve yardımlaşma kültürü vardır. Bunun yanı sıra bizdeki misafirperverlik, konukseverlik ve birlikte hareket edebilme ruhu da sayılabilir (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

Hoşgörülü Olma

30 katılımcı arasından 6'sı kültürel değerleri 'Hoşgörülü Olma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bizde ne olursa olsun, saygı sevgi, birliktelik, hoşgörü en önemli özelliklerimizdendir (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Mesela ramazan bayramlarında hep birlikte oruç tutarken işimizi yapmaya da çalışıyoruz. Bu anlamda birbirimize karşı olan hoşgörü kültürümüz de önemli kültürel değerlerimiz arasında diyebilirim (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*
- *Nitekim bizim toplumumuz bu birliktelik ruhunun da etkisiyle daha sıcakkanlı, hoşgörülü ve misafirperver bir toplum (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*
- *Buna ek olarak aile birliğinin önemi, adaletli ve dürüst olmak, hoşgörülü olmak bizim değerlerimiz arasında (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).*

Özel Günlere Önem Verme

30 katılımcı arasından 5'i kültürel değerleri 'Özel Günlere Önem Verme' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Manevi anlamda ise adetlerimiz, gelenek göreneklerimiz ve inançlarımıza bağlılığımız öne çıkıyor. Mesela ramazan bayramlarında hep birlikte oruç tutarken işimizi yapmaya da çalışıyoruz. Bu anlamda birbirimize karşı olan hoşgörü kültürümüz de önemli kültürel değerlerimiz arasında diyebilirim (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*
- *Mesela doğum ve ölüm gibi zamanlardaki adetlerimiz ve geleneklerimiz de kültürel değerlerimizi oluşturuyor diye düşünüyorum. Ve bu değerlerin çoğu da aslında bakıldığında tıp alanında terapi dediğimiz, psikolojik destek dediğimiz o yas sürecinin kolaylıkla atlatılmasına katkı sunan gelenekler veya sevinçli zamanları paylaşabilmemizi sağlayan önemli değerler (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Mesela bir cenazen olur, senin yapman gereken bütün işleri etrafındaki eşin, dostun, akraban yapar.. Bu anlamda düğün gibi cenaze gibi özel günler bizim için daha anlamlı, bu bir arada olma duygusunu pekiştirdiğimiz yerler olur (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Ekibimizle küçük de olsa hediyeleşme, bayram ikramiyesi gibi şeyler bizde de oluyor.. Ya da çalışanlarımızın hayatındaki doğum, ölüm, düğün gibi önemli günlerde beraber olmak hem bizim bu süreçlere daha kolay adapte olmamızı ve her daim birbirimizin yanında olduğumuzu gösteren günler oluyor. Özellikle böyle zamanlarda beraber yaşanan anılar lideri ve ekibi birbirine bağlıyor bence (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

Samimi Olma

30 katılımcı arasından 4'ü kültürel değerleri 'Samimi Olma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence öncelikle; samimiyet, misafirperverlik ve yardımseverlik özellikleri geliyor (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*

- Ayrıca bizim halkımız özellikle samimiyet diline önem veriyor. Yönetici, çalışan, lider ya da toplumun tamamı birbiriyle daha samimi bir üslupla ve sıcakkanlılıkla iletişim kuruyorlar. Bu da bizim kültürümüzde sorun çözme vb. gibi durumlarda çok daha etkili olabiliyor (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).
- Nitekim bizim toplumumuz bu birliktelik ruhunun da etkisiyle daha sıcakkanlı, hoşgörülü ve misafirperver bir toplum (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).
- Bununla birlikte misafirperverlik, samimi ve sıcakkanlı olmamız, insani değerlere önem verme ve ön yargıdan uzak olma önemli değerlerimiz arasında (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

İç Grup Toplulukçuluğu

30 katılımcı arasından 1'i kültürel değerleri *İç Grup Toplulukçuluğu* şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- Birlikte hareket etmeye de önem veren bir toplumuz.. Ama tabi bunun değiştiğini de düşünüyorum yavaş yavaş.. Yani zaman içerisinde artık insanların bireysel olarak gruplaştığını düşünüyorum. Birlikte bir bütünün parçası olunmasında bir zorluk var ama insanların daha küçük gruplar halinde yardımlaşması ve birlikte hareket etmesi çok daha basit hale geliyor. Böyle bir durumun net olarak oluştuğunu görüyorum (Y13, kadın, hakim, Samsun).

3.5.7.2. İnsani Değerler Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlere dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 13 bölümde insani değerleri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 4 kod çerçevesinde ‘Merhametli Olma, Kolaya Kaçma Güdüsü, Empati Yeteneği, Duygusal Olma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Merhametli Olma

30 katılımcı arasından 4'ü kültürel değerleri 'Merhametli Olma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Türk insanı genel olarak sıcakkanlı insanlar, toplumda sevgi ve saygı hakikaten gelişmiş. Bu açıdan merhametli ve cömert bir milletiz (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Saygılı olmak, örf adet gelenek ve göreneklere bağlılık, tarihsel geçmişine sahip çıkmak, atalarına saygı duymak ve onların değerlerini sahiplenmek, yardımseverlik, vatanseverlik, merhameti yüksek olmak, empati duymak gibi özelliklerimiz var toplum olarak (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Bizim toplumumuz vicdanlı ve merhametli bir toplum.. (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*
- *Bizi bir yapan değerler merhametimiz ve herkese kucak açışımız bence (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).*

Kolaya Kaçma Güdüsü

30 katılımcı arasından 4'ü kültürel değerleri 'Kolaya Kaçma Güdüsü' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Tabi coğrafyamızdan gelen bazı özellikler çalışma kültürüne de yansıyor. Bunlardan bazıları kurnazlık, işgüzarlık ve kolayca köşeyi dönme anlayışları bence (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Değerler aslında olumlu şeylerdir ama bazı olumsuz değerler de geliyor aklıma.. Çalışmadan bir şeye ulaşma mesela, Türk kültüründe çok yaygın olan bir özellik.. Tabi bunu bir insan, 'bu benim değerimdir' diye kabul etmez ama kolay yoldan belirli kaynaklara ulaşma kültürel değerlerimizden biri haline geldi bence.. Bunları sayabilirim (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Ayrıca bizde az enerji harcayıp, hiç çaba sarf etmeden sonuca hemen ulaşma veya en iyisini elde etme gibi özelliklerimiz de var maalesef (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

- *Mesela çalışmayı seviyor gibi gözüktüp aslında çalışmayı sevmeyen tembel bir toplumuz. İş olsun istiyoruz ama bir yandan da zoru görünce kaçıp pes eden bir yapıya sahibiz (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).*

Empati Yeteneği

30 katılımcı arasından 3'ü kültürel değerleri 'Empati Yeteneği' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Saygılı olmak, örf adet gelenek ve göreneklere bağlılık, tarihsel geçmişine sahip çıkmak, atalarına saygı duymak ve onların değerlerini sahiplenmek, yardımseverlik, vatanseverlik, merhameti yüksek olmak, empati duymak gibi özelliklerimiz var toplum olarak (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Mesela internet bağlantısı için gelen bir müşterimizin oturduğu yerde altyapı olmaması veya onun için elimizden bir şey gelmediği durumda, empati yapıp kendimizi onun yerine koyarak olaya daha farklı bakmamızı sağlıyor (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*
- *Biz duygusallığı ağır basan bir toplumuz, empati yeteneğimiz fazla (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

Duygusal Olma

30 katılımcı arasından 2'si kültürel değerleri 'Duygusal Olma' şeklinde ifade etmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Kültürel değer olarak aşırı derecede çeşitlilik arz eden kozmopolit bir toplumuz zaten, bu da kültürel değerlerimize yansıyor. Mesela bulunduğum Karadeniz bölgesinde kültürel değerler itibariyle daha fevri bir insan yapısı ve duyguların aşırı derecede yoğun dışa vurumu ile şekillenen bir yaşayış mevcut.. Bu anlamda akıl ve mantık çerçevesinde hareket etmektense, bu kültürel yaşantı biçimi yine duygusal tarafa daha yakın insan davranışlarını tetikliyor. İnsanlar bu yüzden daha çok sadece kendi dediklerinin doğru olduğuna inanıyorlar. Hukuki olarak durumun farklı bir tanımı olsa da, buradaki insanlar kendi dedikleri konusunda çok ısrarcı insanlar ve bu da onların aniden fiziki veya sözlü şiddete başvurma*

haline dönüşüyor. Bu açıdan fevri ve şiddete meyilli olma da buranın kültürel özelliklerinin bir parçası maalesef (Y13, kadın, hakim, Samsun).

- *Biz duygusallığı ağır basan bir toplumuz, empati yeteneğimiz fazla (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

3.5.7.3. Milli Değerler Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlere dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 8 bölümde milli değerleri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

- *Ortak tarihsel geçmişimiz, vatan sevgimiz, teşkilatçı bir millet olmamız, bayrak sevgimiz, dinimizi özgürce yaşayabilmemiz ve ülkemizin geleceğini kendi geleceğimiz olarak görmemiz bence bizim temel kültürel değerlerimiz (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*
- *Bence Türk toplumunda milli değerlerimiz çok önemlidir. Aynı zamanda manevi değerlerimiz de var. Milli değer olarak baktığımda cumhuriyet değerlerimiz, Atatürk’ün ilke ve inkılapları ve tarihimiz aklıma geliyor (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*
- *Aile bağları, bayrak, vatan, dini ve tarihsel değerler bizim kültürümüzün temel değerleri (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*
- *Vatan-millet sevgimizin oluşu ve köklerimize bağlı oluşumuz bizim kültürel değerlerimizi yansıtır diye düşünüyorum (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

3.5.7.4. Dini Değerler Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlere dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 1 bölümde dini değerleri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların dini değerlerle

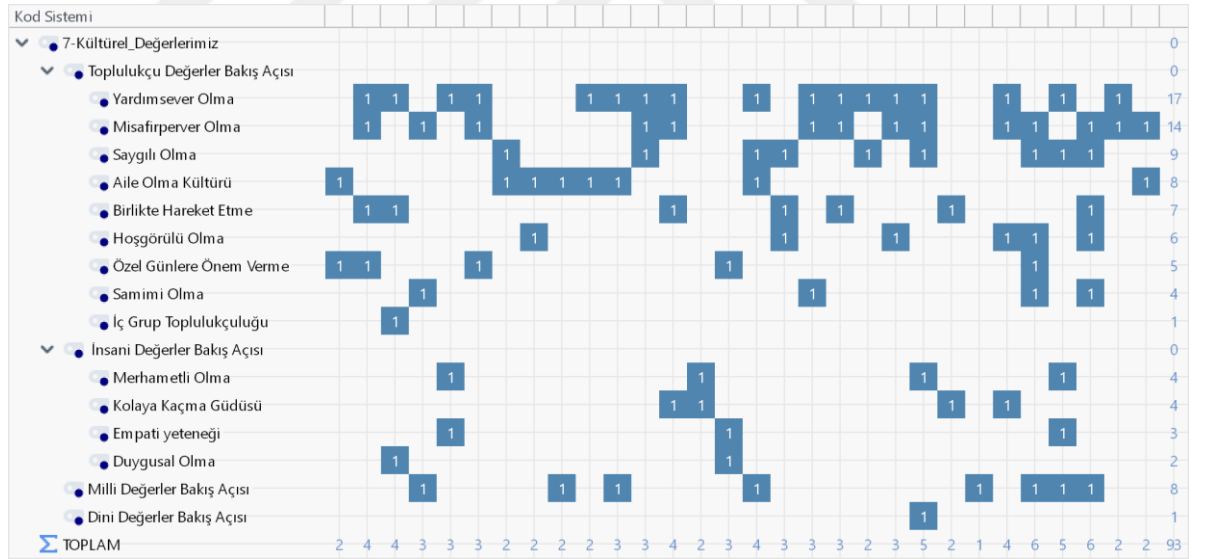
ilgili söz konusu tanımlamaları ve verilen yanıtlara ilişkin ifadeler, bu alt tema çerçevesinde derlenmiştir.

- *Toplumun çok büyük bir kısmı Müslüman ve bunun getirmiş olduğu muhafazakarlık değerleri toplumda ön planda doğal olarak.. İş hayatında da bence çok görüyoruz örnek ve yansımalarını (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*

3.5.7.5. Kültürel Değerlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin “Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir?” sorusuna ilişkin yanıtlarına genel olarak bakıldığında, kültürel değerlere ilişkin ifadeler 30 katılımcı için Tablo 32’de görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 32: Kültürel Değerlere İlişkin İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların kültürel değerlere ilişkin ortaya koydukları ifadeleri temsil etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 32’ye bakıldığında, kültürel değerlere dair tanımlamaların öncelikle toplulukçu değerler bakış açısıyla; yardımlı olma, misafirperver olma, saygılı olma, aile olma kültürü, birlikte hareket etme, hoşgörülü olma, özel günlere önem verme, samimi olma ve iç grup toplulukçuluğu kodları üzerinden yapıldığı görülmektedir.

Kültürel değerlere ilişkin katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını insani değerler bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; merhametli olma, kolayca kaçma güdüsü, empati yeteneği ve duygusal olma kodlarının öne çıktığı görülmektedir. Kültürel değerlere ilişkin diğer ifadeler ise milli değerler ve dini değerler bakış açıları altında toplanmıştır.

Tablo 32'deki kültürel değerlere dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların ulusal kültürel değerlerimiz bağlamında yazında yer alan tanımlamalara benzer sonuçlara işaret ettiği görülmektedir. Bu anlamda yazında toplumsal kültürel değerlerimizin; yardımsever olma (Akkaya 2017; Çeribaş 2021; Gültekin ve Acar 2004; Özden 2004), misafirperver olma (Altunbay 2016; Toprak 2019), saygılı olma (Başaran ve Kaya 2021; Özdemir 2017), aile olma kültürü (Bayer 2013; Demirkan 2006; Güler ve Ulutak 1992), birlikte hareket etme (Gündüz ve Yıldız 2008), hoşgörülü olma (Gögebakan 2010), iç grup toplulukçuluğu (Akyürek 2016), merhametli olma (İşçi 2000; Özden 2024), milli değerlere önem verme (Kansu 2017; Soysal 2010), dini değerlere önem verme (Aydemir ve Tecim 2012; Yavuzer ve Cihan 2023) gibi yönlerine ilişkin destekleyici çalışmalara rastlamak mümkündür. Türk kültürel değerlerine dair yazında desteklenen bu hususların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.7.6. Kültürel Değerlere İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara *“Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir?”* sorusu sorulduğunda, farklı kültürel değerlere atıfta bulunulduğu görülmüştür. Bu değerlerin, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Türk toplumunun kültürel değerlerine ilişkin olarak, kadın ve erkek

katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 33 çapraz tablolar analizi ve Şekil 12’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 33: Cinsiyet Değişkenine Göre Kültürel Değerlere İlişkin Çapraz Tablo

	Kadın	Erkek	Toplam
7-Kültürel_Değerlerimiz			
Toplulukçu Değerler Bakış Açısı			
Yardımsever Olma	10	7	17
Misafirperver Olma	7	7	14
Saygılı Olma	7	2	9
Aile Olma Kültürü	4	4	8
Birlikte Hareket Etme	4	3	7
Hoşgörülü Olma	5	1	6
Özel Günlere Önem Verme	3	2	5
Samimi Olma	2	2	4
İç Grup Toplulukçuluğu	1		1
İnsani Değerler Bakış Açısı			
Merhametli Olma	3	1	4
Kolaya Kaçma Gündüsü	2	2	4
Empati yeteneği	3		3
Duygusal Olma	2		2
Milli Değerler Bakış Açısı	5	3	8
Dini Değerler Bakış Açısı	1		1
Σ TOPLAM	59	34	93
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

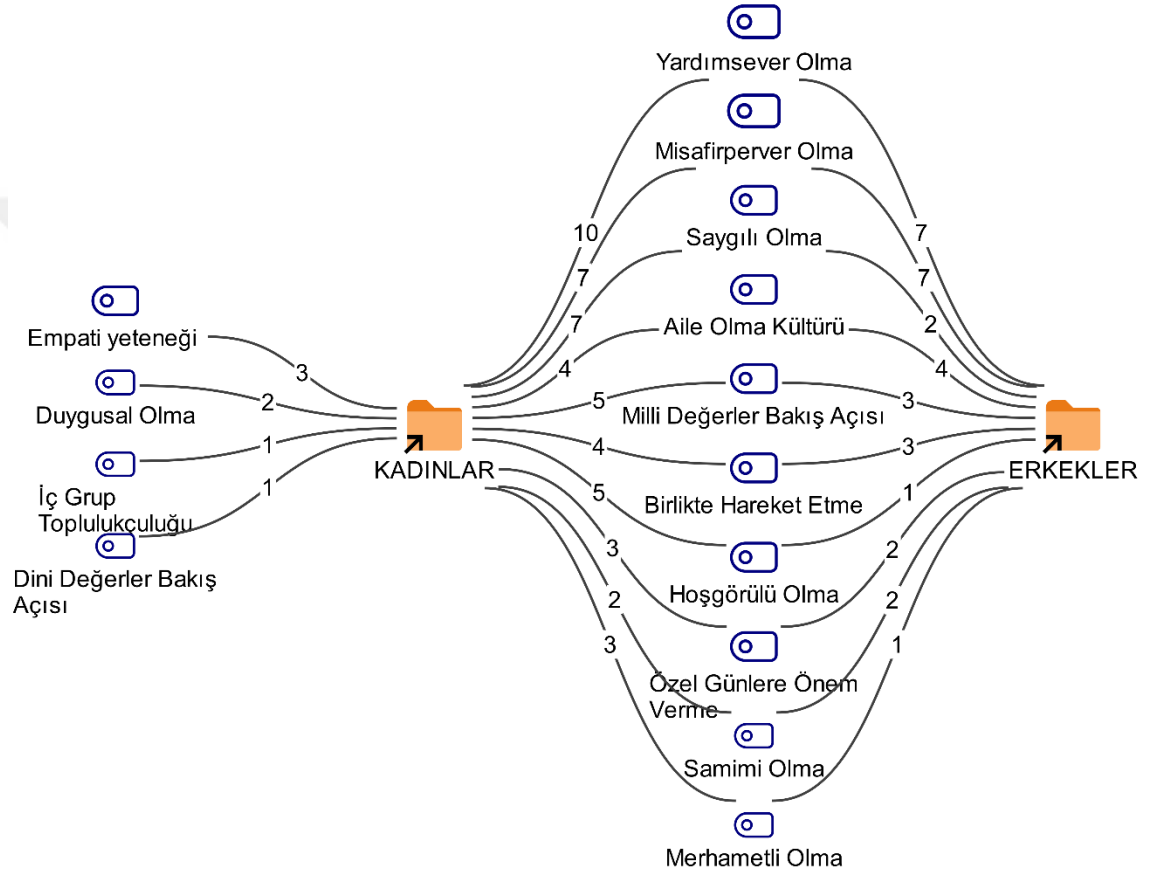
*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar kültürel değerlere dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 33’te yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, kültürel değerlere ilişkin olarak toplulukçu değerler bakış açısı alt teması içerisinde; kadınların yardımsever olma (10 defa), saygılı olma (7 defa) ve hoşgörülü olmaya (5 defa) dikkat çektikleri görülmektedir. Misafirperver olma ve aile olma kültürüne ise kadın ve erkeklerin eşit düzeyde önem verdikleri gözlenmektedir. İnsani değerler bakış açısında ise merhametli olma (3defa), empati yeteneği (3 defa) ve duygusal

olma (2 defa) değerleri kadınların öne çıkardığı değerler olmuştur. Bunlara ek olarak milli değerlere verilen önem (5defa) ve dini değerler konusu (1 defa) da kültürel değerler bağlamı içerisinde kadın katılımcılar tarafından ifade edilen konular olmuştur.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında kültürel değerlere ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 12: Kadın ve Erkeklerin Türk Kültürel Değerlerine İlişkin Görüşleri

Şekil 12’ye göre kadın ve erkek katılımcıların kültürel değerlerimize ilişkin olarak en çok üzerinde durdukları boyutlar “yardımsever olma” (10 kadın, 7 erkek) ve “misafirperver olma” (7 kadın, 7 erkek) şeklinde görülmektedir. Kültürel değerlere ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “saygılı olma” (7 kadın, 2 erkek), “aile olma kültürü” (4 kadın 4 erkek), “milli değerler bakış açısı (vatan, millet, bayrak sevgisi)” (5 kadın 3 erkek), “birlikte hareket etme” (4 kadın, 3 erkek) ve “hoşgörülü olma” (5 kadın, 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında

saygılı olma ve hoşgörölü olma davranışlarına kadın katılımcıların erkeklere oranla daha çok önem verdiği görölmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; empati yeteneği, duygusal olma, iç grup toplulukçuluğu ve dini değlerler bakış açısına (muhafazakar toplumsal yapı) değinildiği görölmektedir. Modelde erkeklerin kültürel değlere ilişkin olarak kadınlardan farklılaşan bir konuya dikkat çekmedikleri görölmektedir.

3.5.7.7. Kültürel Değerlere İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Toplumumuzu değlendirdiğinizde bizi biz yapan değlerler sizce nelerdir?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcılar açısından farklılık gösterip göstermediği liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görölmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Türk kültürel değlerine ilişkin olarak, çalışan-yönetici grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 34’te çapraz tablolar analizi ve Şekil 13’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 34: Pozisyon Değişkenine Göre Kültürel Değerlere İlişkin Çapraz Tablo

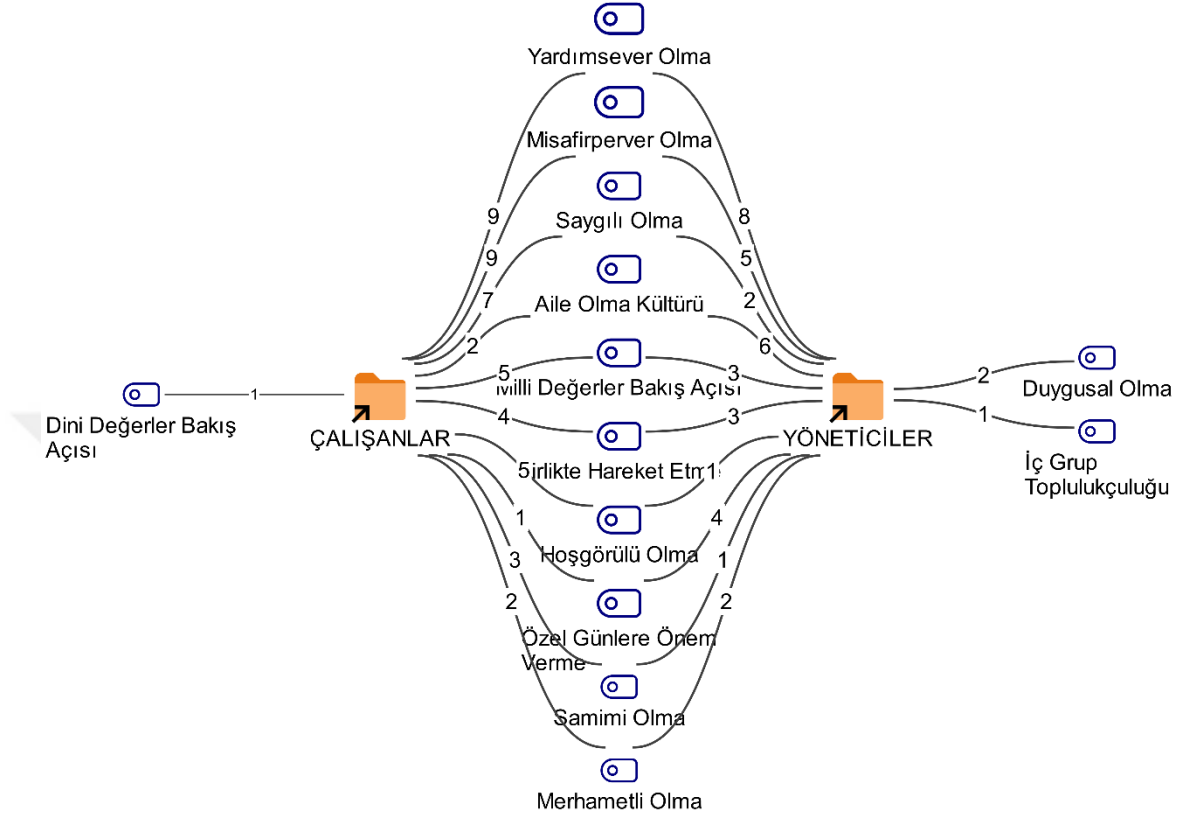
	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
7-Kültürel_Değerlerimiz			
Toplulukçu Değerler Bakış Açısı			
Yardımsever Olma	9	8	17
Misafirperver Olma	9	5	14
Saygılı Olma	7	2	9
Aile Olma Kültürü	2	6	8
Birlikte Hareket Etme	4	3	7
Hoşgörülü Olma	5	1	6
Özel Günlere Önem Verme	1	4	5
Samimi Olma	3	1	4
İç Grup Toplulukçuluğu		1	1
İnsani Değerler Bakış Açısı			
Merhametli Olma	2	2	4
Kolaya Kaçma Güdüsü	2	2	4
Empati yeteneği	1	2	3
Duygusal Olma		2	2
Milli Değerler Bakış Açısı	5	3	8
Dini Değerler Bakış Açısı	1		1
Σ TOPLAM	51	42	93
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar kültürel değerlere dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 34'te yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, kültürel değerlere ilişkin olarak toplulukçu değerler bakış açısı içerisinde, yardımsever olma değerini çalışan ve yöneticilerin neredeyse eşit düzeyde (9 çalışan, 8 yönetici) öne çıkardıkları görülmektedir. Öte yandan çalışanların misafirperver olma (9 defa), saygılı olma (7 defa) ve hoşgörülü olma (5 defa) değerlerine yöneticilerden daha yüksek önem atfettikleri görülmektedir. İnsani değerler bakış açısı içerisinde ise merhametli olma ve kolaya kaçma güdüsüne her iki tarafın eşit düzeyde önem atfettikleri görülürken, empati yeteneği ve duygusal olma yöneticilerin daha çok dikkat çektiği değerler olmuştur.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında Türk kültürel değerlerine ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 13: Çalışan ve Yöneticilerin Türk Kültürel Değerlerine İlişkin Görüşleri

Şekil 13'e göre çalışan ve yöneticilerin kültürel değerlere ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutun "yardımsaver olma" olduğu (9 çalışan, 8 yönetici) görülmektedir.

Kültürel değerlere ilişkin olarak çok değinilen diğer ifadeler ise; "misafirperver olma" (9 çalışan, 5 yönetici), "saygılı olma" (7 çalışan, 2 yönetici), "aile olma kültürü" (2 çalışan, 6 yönetici), "milli değerler bakış açısı" (5 çalışan, 3 yönetici), "birlikte hareket etme" (4 çalışan 3 yönetici) ve "hoşgörülü olma" (5 çalışan, 1 yönetici) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında kültürel değerlere ilişkin olarak; yardımsaver olma, misafirperver olma, saygılı olma, milli değerlere önem verme, birlikte hareket etme ve hoşgörülü olmaya çalışanların yöneticilere oranla daha çok önem verdiği görülürken, aile olma kültürüne yöneticilerin daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan çalışanların yöneticilerden farklı olarak; dini

değerler bakış açısının içinde yer alan muhafazakar değerlere vurgu yaptığı görülürken, yöneticilerin çalışanlardan farklı olarak duygusal olma ve iç grup toplulukçuluğu değerlerine dikkat çektikleri görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 12 ve Şekil 13'e bakıldığında, Türk kültürel değerlerine ilişkin olarak; saygılı olma değerine kadın (7 kadın) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (7 çalışan) daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Hoşgörülü olma kodunda da kadın (5 kadın) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (5 çalışan) daha yoğun olduğu gözlenmektedir. Öte yandan bu kişilerin kültürel değerlere ilişkin ifadelerine bakıldığında, kadın ve çalışan grubundakilerin dini/muhafazakar değerlere atıfta bulunduğu görülürken, kadın yöneticilerin duygusal olma (insani değerler) ve iç grup toplulukçuluğu (toplulukçu değerler) değerlerini öne çıkardıkları görülmektedir. Bu bakımdan kadınların kültürel değerlere ilişkin ifadelerinde toplulukçu değerler, insani değerler ve dini değerler bakış açısından yanıtlar verdikleri söylenebilecektir.

3.5.8. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültürel Değerler-Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Görüşleri

Tez çalışması kapsamında Türkiye bağlamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, sekizinci soruda katılımcıların kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair görüşleri merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara *“Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?”* sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Katılımcıların ilgili soruya ilişkin yanıtları ve söz konusu yanıtlara ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup bu yanıtlara ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında da yer verilmiştir.

Tablo 35: Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri

KÜLTÜREL DEĞERLER -ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	FREKANS	YÜZDESİ
İlişki Temelli Bakış Açısı	35	%68
Yardımlaşma Kültürü Oluşturma	13	%25
Birlikte Hareket Etme	8	%15
Özel Hayata Dahil Olma	4	%8
Misafirperverlik Kültürü	3	%6
İlişki Odaklı Olma	3	%6
Farklı İletişim Şekilleri	2	%4
İç Grup Toplulukçuluğu	1	%2
Kayırmacılık Anlayışı	1	%2
Örgüt Temelli Bakış Açısı	8	%16
Saygı Kültürü	5	%10
Örgütü Aile Olarak Görme	2	%4
Hoşgörü Kültürü Yaratma	1	%2
İzleyen Temelli Bakış Açısı	3	%6
Çalışanları Koruma	1	%2
Aşırı Duygusallık	1	%2
Yönlendirilme Beklentisi	1	%2
Toplum Temelli Bakış Açısı	3	%6
Milli Değerlere Önem Verme	3	%6
Süreç Temelli Bakış Açısı	2	%4
İş Güvenliği Eksiklikleri	1	%2
Kötü Zaman Yönetimi	1	%2
TOPLAM	51	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdeler verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.8.1. İlişki Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerler-örgüt kültürü ilişkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 35 bölümde ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı

görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 8 kod çerçevesinde *‘Yardımlaşma Kültürü Oluşturma, Birlikte Hareket Etme, Özel Hayata Dahil Olma, Misafirperverlik Kültürü, İlişki Odaklı Olma, Farklı İletişim Şekilleri, İç Grup Toplulukçuluğu, Kayırmacı Davranış’* konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

Yardımlaşma Kültürü Oluşturma

30 katılımcı arasından 13’ü kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini *‘Yardımlaşma Kültürü Oluşturma’* üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Dayanışma ve paylaşma da bence yansıyor.. Yöneticimizle ve çalışma arkadaşlarımızla dayanışma ve paylaşma içerisinde bir kurum kültüründe yaşıyoruz (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Bunun dışında örgüt kültürüne yansıyan bir diğer kültürel değer yardımlaşma kültürü.. İş yaşamındaki yoğun tempo içerisinde insanlar birbirlerine gerçekten destek olarak, paslaşarak çalışma kültürünü yaşıyor. Hatta bunun alt kültür anlamında da aynı kültürde yetişmiş olan çalışanların birbirlerini daha çok tuttuklarını ve birbirlerine daha çok destek olduklarını gözlemliyorum. Bu anlamda çalışan grubunun içerisinde daha küçük alt gruplar oluşturulduğunu da görüyorum. Mesela işyerindeki Doğulular ya da mesela Aleviler birlik olma ve yardımlaşma konularında birbirleriyle daha iyiler.. Yani bu açıdan bakıldığında örgütteki herkes birbiriyle yardımlaşmasa bile, o birbirine daha bağlı küçük gruplar birbiriyle daha çok yardımlaşabiliyor.. Ki genele bakıldığında da insanların o şekilde örgütlendiğini düşünüyorum, toplumda da insanlar yakın gördükleriyle yardımlaşma ya da grup olmayı daha çok istiyor artık ve bunun yansıması da örgütlerde tabiki görülüyor (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Bizim meslekte yangın sezonunun içinde olduğumuz için ondan örnek vereyim.. Bizde kimse, ‘bu yangın benim sorumluluk alanımın içinde değil’ demez. Benim mesela, dağda 8 gece kaldığım bir yangın, benim sınırlarımla alakası olmayan bir yangındı.. Başka bir orman işletme şefliğinin yangınıydı. Ama 8 gece dağda kaldım buna rağmen.. Yani bununla ilgili aldığın bir ek ödenek yok, bir şey yok,*

yıpranma pay yok, hiçbir şey yok.. Sadece diyorsun ki aman, benim başıma geliyor aynı şey ve ben nasıl o dönemde etraftan yardım bekliyorum, orada da çalışanların halini anlayabiliyorum diyorsun ve gidiyorsun yani, gidiyorsun.. Bu açıdan bizim meslekte amirinin sana bir dış göreve gideceksin demesi bir zul gelmiyor.. Tabi ekstrem bir şartın olmadığı sürece (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

- Ayrıca işlerimizin çok yoğunlaştığı zamanlarda yine toplumsal kültürel değerlerimizin içinde olan yardımlaşma anlayışını da kurumumuzda görüyoruz. Mesela bir çalışanın hastalandığı, ailevi veya başka problemleri olduğu zamanlarda diğer çalışanlar, unvanı ne olursa olsun ona çok yardımcı oluyor. Tamamen işleri onun üstüne bırakma durumu yok, bu da güzel bir şey tabi (Y13, kadın, hakim, Samsun).

Birlikte Hareket Etme

30 katılımcı arasından 8'i kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini 'Birlikte Hareket Etme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- Örneğin toplumumuzdaki birlik olma kültürü kurumumuzda da birlikte iş görme alışkanlığımızı etkiler. Ya da Türk kültüründe aile önemli olduğundan işyerinde de genelde bir aile gibi çalışırız. İşyerinde sevgi ve saygı çerçevesinde yardımlaşma, yeni gelenlere destek olma ve birlikte çalışma anlayışımız da kültürel değerlerimizin bir yansımasıdır (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).
- Birlikte hareket etme ve birilerine kendini iyi hissettirme de örgüt kültürümüzde rastladığımız kültürel değerlerden.. Bunu mesela en çok sosyalizasyon süreçlerinde görüyorum. Mesela departmana, bölüme yeni biri gelsin hemen onun ne isteği, ihtiyacı varsa onları sağlanması konusunda destek veriliyor. Örneğin geldiği zaman hazır ofis yoksa ona hemen gel benim ofisimde çalış denilebiliyor. Ya da kitaba ihtiyacı olduğunda hemen 'gel al benden, kütüphanemi kullan' şeklinde kaynaklar sunulabiliyor (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).
- Kesinlikle yansıyor.. Bizim mesleğimizin gereği zaten birlik ve beraberliktir. Mesleki eğitimimizde de keza en fazla bunun üzerinde yoğunlaşılır. Eğer hep

birlikteyse beraber yeriz beraber içeriz, beraber sohbet ederiz, beraber oturur ve kalkarız.. Her şeyimiz birliktedir. Bir ihtiyacımız varsa da hepimiz birbirimize yardımcı olmak için elimizden gelenin en iyisini yaparız. Zaten kültürümüzde varolan birlik ve beraberlik ruhu da bunu gerektirir. Bizim mesleğimizde zaten bunun tesisi de çok önemlidir. Tabi bunun içerisinde; saygı, disiplin, kurallara uyma gibi değerlerimizi de askeri personeller olarak her zaman dahil ederek görevimizi yerine getiririz (Y10, erkek, asker, Bilecik).

- *Toplumsal kültürel değerlerimize paralel olarak, bizim çalışma kültürümüz içerisinde de birlikte hareket etme, saygılı davranma (topluma ve kişilere) ve ekip ruhunu koruma anlayışlarını benimsiyoruz. Bizde mesela bir takım olma ve bu şekilde iş görme kültürü hakimdir. Tabi burada aile gibi olmaktan değil bir takım olarak hareket etmekten bahsediyorum. Çünkü ailede sağlanan tolerans farklı bir takım olarak çalıştığımızda birbirimize tanıdığımız toleranslar farklı.. Bu açıdan bence ikisini ayırmak önemli diye düşünüyorum. Çünkü takım dediğimiz şeyde lider de olduğu için bir komuta zinciri de var ve öyle de olmak zorunda (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Özel Hayata Dahil Olma

30 katılımcı arasından 4'ü kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini 'Özel Hayata Dahil Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yansıyor tabi.. Ben birlikte çalıştığım ekibin kendi sorunlarını ve ailevi sorunlarını önemserim. Bir örnek vermek gerekirse, muhasebecimizin oğlu çok uzun zamandır rahatsız ve belki de lösemi olma riski var. Haftalardır onun için doktor bulmaya çalışıyoruz, çünkü bizim için aile çok önemlidir. Kendisine elimizden geldiği kadar bu konuda da yardımcı olmaya çalışıyoruz. Bu bir kültürel değerdir bence.. Paylaşımında bulunmak, insanların ailelerinin önemini bilip ona göre olası bir sorunda ekibimize yardımcı olmak bence çok önemlidir (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*
- *Şimdi bu kültürel değerler tabi örgüt kültürüne yansıyor. Örneğin Türk kültüründe çalıştığımız için iş ilişkilerimizde, çalışanlarımızla ilgili özel durumlar oluştuğunda falan ona göre hareket edebiliyoruz. Bir çalışan doğum, ölüm veya düğün gibi zamanlarda yabancı kültürlerden farklı olarak belki de*

daha toleranslı ya da esnek davranılarak izne çıkarılabiliyor. Ya da o süreçle ilgili ihtiyaçlarına yardımcı olmaya çalışılabiliyor. Yani bunlar da bizim kültürümüzdeki birlikte hareket etmeyi sevmeye, yardımlaşma ve özel günlerde bir arada olma gibi gelenek göreneklerimizden yansımaları bence (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).

- *Örneğin sevindirici olaylar olduğunda da, bu birinin aldığı bir araba olabilir, bir bebeğin dünyaya gelmesi olabilir veya düğün olabilir.. Böyle olumlu durumlarda da birlikte hareket edebilme, onlara destek olabilmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Yani sadece iş yeriyle kısıtlı almıyoruz, özel hayatına da ne kadar dokunursa çalışanların, zaten ondan sonrası iş hayatına pozitif olarak yansıyor. Yani kötü anında yanındaysan, iyi anında da destek oluyorsan bu iş hayatına çok olumlu olarak yansıyor. Siz bunun verimini ondan çok güzel alıyorsunuz ya da iyi ki bu okulda çalışıyorum dediklerinde onun karşılığını görmüş oluyorsunuz (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*
- *Küçük bir işletme olduğum için çalışanlarım açısından düşündüğümde, birinin yakını vefat ettiğinde, o cenazeye gitmek istiyor mesela o an iş yoğunluğunu hemen başka günlere yayarak ona izin verip öğleden sonra mesela izinli sayabiliyoruz.. Böyle şeylerde anlık uyum sağlamaya çalışıyoruz, çalışanımızın acılı ya da sevinçli durumuna uyum sağlamak açısından.. Mesela torunu doğacak oluyor, anlık hemen diyorlar ki hastaneye götürüyoruz falan.. Tamam diyoruz sen git biz hallederiz, ya da yarına bir güne bu işleri paylaşım yaparız falan gibi şeyler yapıyoruz (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

Misafirperverlik Kültürü

30 katılımcı arasından 3'ü kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini 'Misafirperverlik Kültürü' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Kesinlikle yansıyor. Bununla ilgili yaptığımız saha ziyaretlerinde de muhakkak bir selamın ardından hemen yemek gibi ikramlarda bulunulur.. Misafirperverlik ve cömertlik buralarda çok önde gelen bir özellik.. Yani sizi sevmese bile işyerinden içeri girdiğinizde bu tekliflerde muhakkak bulunulur (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

- *Misafirperverlikten örnek vermek gerekirse, biz sonuçta perakende sektöründeyiz. Müşterilerimiz geldiği zaman otomatik olarak onları karşılıyoruz. Zaten Türk halkı selamlaşma kültürüne çok alışkın bir toplum. O yüzden müşteri geldiği zaman hoşgeldiniz diye karşılıyoruz. Hemen müşteriyi buyur edip hoşuna giden ürünü denemesi için ona sunuyoruz (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*
- *açıdan buraya gelen insanların önce hal ve tavrına bakıp mesela ayakta hemen bir şeyleri alıp gitmesini istemem, mesela özellikle yaşlı ise oturmalarını, bir şeyler ikram etmeyi ve empati kurarak davranmaya dikkat ediyorum (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

İlişki Odaklı Olma

30 katılımcı arasından 3'ü kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini 'İlişki Odaklı Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir başka değer bence ilişki odaklı olma.. Onu da net bir şekilde görüyorum. İlişkilere çok değer veriyoruz aslında.. Yani bazı durumlarda işe söylenen bir şeyi bile kişi üzerine alınabiliyor sanki onun karakterine söylemişsiniz gibi.. Aslında orada temel nokta bence ilişkisinin bozulmasını istemiyor. Bunu da mesela örgütte ilişkisi bozulmasın diye; yoğun bir zamanında birine bir iş verilmemesi gibi görebiliyoruz. Ya da o kişi toplantıya gelmiyor fakat yoğunluğu gereği çok da laf söyleyemeyeceğin bir insan oluyor, bu yüzden çok fazla sorgulayıp niye gelmedin diyemiyorsun. Mesela yayın baskısı var yayın yapman gerekiyor. Bir bakıyorsun mesela birisi hiç okula gelmiyor, evinde yayını ile ilgileniyor ama sen okuldasın. Tabi sürekli olarak okulda olduğun için belirli işleri yüklenmek zorunda kalıyorsun. Ama böyle bir durumda dahi ilişkisi bozulmasın diye yönetici ona hiçbir şekilde niye gelmiyorsun, gel demiyor, şunu yap demiyor. Bu anlamda ilişki odaklı olma durumu işin bile önüne geçiyor. Bu konuda o kişiye hoşgörü gösterilmiş oluyor ama tabi bu hoşgörü bizi etkilemiyor, bize karşı değil (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Doğrudan yansıyor. Çünkü benim şu anda çalıştığım bölge dezavantajlı bir bölge ve buranın halkı resmi dilden ve resmiyetten hiçbir şekilde anlamıyorlar. Biz onlarla iletişim kurma istiyorsak ya da öğrencilerimizle sorun çözme istiyorsak*

direkt olarak gayri resmi bir dille sorunlarımızı halledebiliyoruz. Kendilerine biraz daha samimi, abla kardeş ilişkisi ile yaklaştığımız zaman çok daha farklı bir netice alıyoruz. Bu yüzden özellikle bu tarz bölgelerde manevi anlamdaki yaklaşımlarımız çok daha etkili oluyor toplum üzerinde.. Tabi bu da bizim kurum olarak ortaya koyduğumuz iletişimimize ve hizmet verme şeklimize de yansıyor (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

- *Çalıştığımız ortamlar kültürel değerlerimize uyum sağlayan ortamlar.. Yani bir Türk olarak yabancı bir ülkede çalışmış olsaydık orada muhtemelen bir kültür şoku yaşırdık.. Ama kendi ülkemizde yaşadığımız için gerek birlikte hareket ederek çalışma şekillerimizde gerekse de iş arkadaşlarımızla aramızda olan ilişkilerimizde kültürel değerlerin etkilerini görebiliyoruz (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*

Farklı İletişim Şekilleri

30 katılımcı arasından 2'si kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini 'Farklı İletişim Şekilleri' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Mesela bizim kurumumuz genelde toplumun en küçüğünden en büyük yaşına kadar hitap eden bir kurum.. Bizim hepsiyle ayrı bir dille konuşmamız gerekiyor. Çünkü yaşlı olanlarla genç üyelerimize aynı şekilde davranış göstermiyoruz.. Bu iletişim farklılığı bizim kendi kurumsal işleyişimizde de böyle.. Hatta kuruma gelen üyelerimize yöneticilerimiz de misafirperver, saygılı ve samimi davranışlarla hitap ediyorlar.. Özellikle etkinlik bazlı programların olduğu günlerde yöneticilerimiz küçük yaş gruplarına oldukça ihtimam gösterirler ve çocukların kütüphaneye alışmalarını sağlamak için özel çaba gösterirler.. Nitekim burada da kültürümüze ait değerleri çokça kullanıyorlar (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Mesela karşı tarafı memnun etme kültürümüzden bahsettik, bizde de müşteri memnuniyeti kurulan ilişkiler çok önemli bir konudur. Müşteriye algı anlamında her zaman olumlu algılar yaratmak durumundayız. Çünkü her insanın yapısı farklı, çok sıcakkanlı insanlarla karşılaştığımız gibi çok agresif insanlarla da karşılaşıyoruz. Bu süreçlerde müşteriye memnun edebilmek bizim örgüt kültürümüz anlamında çok önemli bir husus.. Bunun dışında şeffaflık ve*

anlaşılabilir olmak çok önemli konular ve bu konular bizim kültürümüzde olan insanlar için önem teşkil ediyor ve biz de bu konulara dikkat ederek çalışıyoruz. Mesela kimi durumlarda müşterinin sorununu empati yaparak dinlemek ve anlamak bizim kültürümüzün insani yönleri açısından da çok önemli şeyler.. Böylelikle karşı tarafı doğru ve etkin bir şekilde dinlediğimizde aslında çözülemeyecek hiçbir şey olmadığını, olumsuzlukların bile ne kadar yapıcı bir şekilde karşı tarafa aktarıldığını görmüş oluyoruz. Bu anlamda bizim kültürümüzdeki samimiyetin de etkisiyle örgütümüz için de iletişimin çok önemli bir unsur olduğunu düşünüyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).

İç Grup Toplulukçuluğu

30 katılımcı arasından 1'i kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini 'İç Grup Toplulukçuluğu' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- İş yaşamındaki yoğun tempo içerisinde insanlar birbirlerine gerçekten destek olarak, paslaşarak çalışma kültürünü yaşıyor. Hatta bunun alt kültür anlamında da aynı kültürde yetişmiş olan çalışanların birbirlerini daha çok tuttuklarını ve birbirlerine daha çok destek olduklarını gözlemliyorum. Bu anlamda çalışan grubunun içerisinde daha küçük alt gruplar oluşturulduğunu da görüyorum. Mesela işyerindeki Doğulular ya da mesela Aleviler birlik olma ve yardımlaşma konularında birbirleriyle daha iyiler.. Yani bu açıdan bakıldığında örgütteki herkes birbiriyle yardımlaşmasa bile, o birbirine daha bağlı küçük gruplar birbiriyle daha çok yardımlaşabiliyor.. Ki genele bakıldığında da insanların o şekilde örgütlendiğini düşünüyorum, toplumda da insanlar yakın gördükleriyle yardımlaşma ya da grup olmayı daha çok istiyor artık ve bunun yansıması da örgütlerde tabiki görülüyor (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*

Kayırmacılık Anlayışı

30 katılımcı arasından 1'i kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini 'Kayırmacılık Anlayışı' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir de çalışmadan bir şeyler elde etme anlayışı da örgütte rastlanan değerlerden biri.. Bir bakıyorsunuz torpille gelen insanlar var. Yani böyle bir durumda insan demorolize oluyor. Siz çeşitli sınavlardan geçiyorsunuz, belirli kriterlere tabi olarak geliyorsunuz. Ama örgütün kültürel değerlerine baktığımda torpili meşru kılabiliyor mesela.. Geçenlerde bağlı olduğum yöneticinin bir üstündeki yönetici ile yaptığımız bir konuşmada, torpilli gelen bir kişi için ‘birisinin eşi, nasıl gelebiliyor buraya ben bunu hiç doğru bulmuyorum’ dediğimde ‘biliyorsun üniversite aile birliğini önemsiyor’ dedi örneğin.. Yani aile birliğini liyakatin önüne koyuyor ve ona karşı kayırmacı davranabiliyor. Fakat oraya belki çok daha nitelikli bir insan alınabilirdi. Şimdi baktığımızda örneğin o gelen kişiye ders yaratılmaya çalışılıyor. Yani orada pozisyona bir insan gelmedi, insana bir pozisyon yaratıldı. Ve böyle de olunca, bu sanki örgütün, üniversitenin bir değeri gibi atfediliyor. Yani bizzat bu bölümün başındaki kişi tarafından aile birliğinin önemsendiği ifade ediliyor. Yani bir şekilde bu yapılan şeyi meşru kılma yolları aranıyor. Yani aileyiz diyor ve karı kocanın çalışmasını doğru bulmadığını söylediğimde ‘tam tersi sen evli olmadığın için bilmeyebilirsin fakat aile birliği çok önemseniyor’ diyor.. Bu da o kültürel kodlardaki liyakatsizlik ve kayırmacılık anlayışının örgüte yansımaları oluyor. Zaten Türkiye bağlamına da baktığımızda kurumlarda bu tür şeyleri çok net görebiliyoruz yani.. Şuradan sokaktan bir kişiyi çevir, de ki sana şurada şu işte şu maaşı vericem, ben bunu hakke diyor muyum diye hiç sorgulamaz hemen tamam der.. Bu açıdan artık bu davranış, ülkenin kültüründeki bir kod haline gelmiş durumda ve örgütteki yansımaları da benim o günkü konuşmamda ben direkt olarak gördüm. Belki bu olumlu olmadığı için değer olarak görülmedeyebilir ama belli bir değerden, mesela ‘haketme’ den, liyakatten uzaklaşma olarak da görülebilir. Burada da tabi bunun meşrulaştırılması ya da rasyonelleştirilmesi için belirli argümanların aranması sürecini yaşıyoruz bu süreçleri yaşarken (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*

3.5.8.2. Örgüt Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerler-örgüt kültürü ilişkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 8 bölümde örgütü temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı

görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 3 kod çerçevesinde 'Saygı Kültürü, Örgütü Aile Olarak Görme, Hoşgörü Kültürü Yaratma' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4'er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3'te yer verilmektedir.

Saygı Kültürü

30 katılımcı arasından 5'i kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini 'Saygı Kültürü' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Tabiki yansıyor.. Örneğin saygı olmayınca liderin gücünü adil olarak kullanabilmesi çok mümkün değil bence.. Adaletli olabilmek için saygılı olmak gerekiyor.. Adaletin içinde saygı, sevgi her şey var bence.. Lider olabilmek için diğerlerini dinleyip onların görüşlerine aynı fikirde olunmasa da saygı duyulması gerekiyor (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Mutlaka yansıyor.. Akademide kıdem ve hiyerarşi önemlidir zaten ve bu da bizim kültürümüzün saygı ve hürmet değerleriyle uyuyor bence.. Hepimiz hocalarımıza karşı her zaman çok saygılı olduk.. Hatta zaman zaman onlar tarafından kötü bir muameleye maruz kalsak da her zaman saygılı ve hürmetkar olduk.. Bence bu bizim toplumsal özelliğimiz.. Yani her koşulda üstlerimize saygılı ve hürmetkarız (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Toplumsal kültürel değerlerimize paralel olarak, bizim çalışma kültürümüz içerisinde de birlikte hareket etme, saygılı davranma (topluma ve kişilere) ve ekip ruhunu koruma anlayışlarını benimsiyoruz (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*
- *Ben her zaman her yerde saygının önemine inanırım. Eşimle 25 yıldır beraberiz, 19 yıldır evliyiz. Ve ben her zaman evliliğimde de işimde de saygıya çok inanan biriyim. Saygının bittiği yerde sevginin de bittiğine inanırım. Bu yüzden her toplantımda, özellikle fırsat bulduğum zamanlarda personellerime şunu söylerim: Ne olursa olsun saygınızı bozmayın. Çünkü saygı biterse sevgi biter, sevgi biterse kimsenin kimseyle işi almaz, yolları ayırma zorunda kalırız. Her zaman böyle bakarım konulara ve her zaman da bunu söylerim (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Örgütü Aile Olarak Görme

30 katılımcı arasından 2'si kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini '*Örgütü Aile Olarak Görme*' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Türk kültüründe aile önemli olduğundan işyerinde de genelde bir aile gibi çalışırız (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Evet yansıyor. Çünkü hepimiz insanız ve birer ailemiz var. Mesela ailelerimiz söz konusu olduğu zaman; hastalık olur, doğum olur, ölüm olur, evlilik olur bu süreçlerde biz kurumsal olarak hep bir araya geliriz. Düğünlerde bir araya gelip arkadaşımızı yalnız bırakmıyoruz, hastalığında ölümünde de aynı şekilde bu. Böylece kültürümüzde aileye verilen bu önemi kurumumuzda da yaşıyoruz ve bunu da istiyoruz. Çünkü ben burada bir aile gibi çalışmanın önemli olduğunu düşünüyorum. Hatta kimse kimsenin arkasından konuşmayacak, yüzüne söyleyecek, çok laf yapmayacaksınız, birbiriniz hakkında konuşmayacaksınız önerilerinde hep bulunurum. Mesela özel günlerde ben İzmir de yaşamama rağmen gelip onlara eşlik etmeyi önemsiyorum. Bu açıdan kurumumuzda aileye verilen değeri ve köklerimize ve anne-babaya duyulan saygıyı yaşatmaya çalışıyoruz (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Hoşgörü Kültürü Yaratma

30 katılımcı arasından 1'i kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini '*Hoşgörü Kültürü Yaratma*' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Mesela hoşgörülülük.. Bir hata yaptığımızda, böyle dünyadaki en büyük şey olmuş gibi davranılmıyor. Bunun telafisinin yapılması için herhangi bir kaynağa ihtiyacımız var mı yok mu diye soruluyor (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*

3.5.8.3. İzleyen Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?*” sorusuna verdiği yanıtlara

bakıldığında, kültürel değerler-örgüt kültürü ilişkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 3 bölümde izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 3 kod çerçevesinde ‘Çalışanları Koruma, Aşırı Duygusallık, Yönlendirilme Beklentisi’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Çalışanları Koruma: *Bizler aile yaşantımızda da iş hayatımızda da belirli sıkıntılar olduğunda yöneticimize danışmayı, onun bize kol kanat germesini bekliyoruz. Ama Batılı toplumlarda bu çok yok, bizim toplumumuzda var ve bu özellikleri iş yaşamında da yaşıyoruz (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*

Aşırı Duygusallık: *Evet her zaman örgüt kültürümüze çok çok yansıyor.. Mesela insanlar aşırı derecede duygusal hareketlerle bir işe başladığında, bunlar dizginlenemiyor ve her şey çok uç noktada oluyor. Bu sebeple iş yaşamında da düzenli sistematik bir şeyin kurulumu çok zor oluyor. Ya da bir sistemin kurulumu zaten zor oluyor ama bunu devam ettirmek daha da zor oluyor. Çünkü bir süre sonra duygular bitiyor. Duygular bitince de, işi neden yaptıklarına dair istekleri de bitiyor. Bu açıdan öncelikle duygu ve cesaret başta güzel başlıyor bizde, ama sürecin ilerleyen zamanlarında bir heyecan yitirme ve isteksizleşme durumu ile karşı karşıya kalıyoruz. Bunun dışında bizdeki örgütlerde insanlar bulundukları hiyerarşik düzen içerisinde, bu hiyerarşik bir düzen olduğu için değil, taraflar arasında yine duygusal sebepten dolayı, mesela amirini sevdiği için daha önce arkadaş oldukları için ona bu şekilde davranıyor. Patronuna patronu olduğu için değil de, ona iyi davranılsın diye böyle itaatkar davranıyor. Ya da üst yöneticiler arasında da maalesef diğer alt kademedeki bulunan yönettikleri insanlara dair, onlardan daha güçlü oldukları için, bu süreci suiistimal etme şeklinde de bir gayri resmi duygusallık ortaya çıkabiliyor. Bu açıdan her şey bizde hep çok duygusal (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

Yönlendirilme Beklentisi: *Mesela biz kültürel değerlerimiz itibariyle askeri düzeni benimseyen bir toplum olduğumuz için, tepeden gelen kararı uygulama kısmını da kabul etmeyi istiyoruz. Bu anlamda şirkette çalışanlar da yönlendirilmeyi daha çok istiyorlar ve bekliyorlar. Elbette öncesinde yine sorguluyorlar ama sonrasında tamam deyip devam ediyorlar sürece (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

3.5.8.4. Toplum Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerler-örgüt kültürü ilişkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 4 bölümde toplumu temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 1 kod çerçevesinde ‘*Milli Değerlere Önem Verme*’ konusuna dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Milli Değerlere Önem Verme

30 katılımcı arasından 3’ü kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini ‘*Milli Değerlere Önem Verme*’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Elbette yansıyor.. Mesela bayramlarımız okullarımızda ortak tarihi bilinç etrafında büyük bir coşkuyla kutlanıyor (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*
- *Yine milli bayramlarımız ve bu değerlerimizi de hem çalışma arkadaşlarımız hem de öğrencilerimizle özenli bir şekilde geçiriyoruz ve paylaşıyoruz (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*
- *Nitekim toplumumuzdaki vatan millet sevgisinin en iyi sirayet ettiği kurumlardan biri de askeriye teşkilatımızdır. Bu anlamda görevimizi, vatanımız ve silah arkadaşlarımız için canımızı ortaya koyma pahasına yerine getirmek için yemin etmiş kişiler olarak gerçekleştirmeye yemin ettik (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

3.5.8.5. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerler-örgüt kültürü ilişkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 2 bölümde süreci temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 2 kod çerçevesinde ‘*İş Güvenliği Eksiklikleri, Kötü Zaman Yönetimi*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

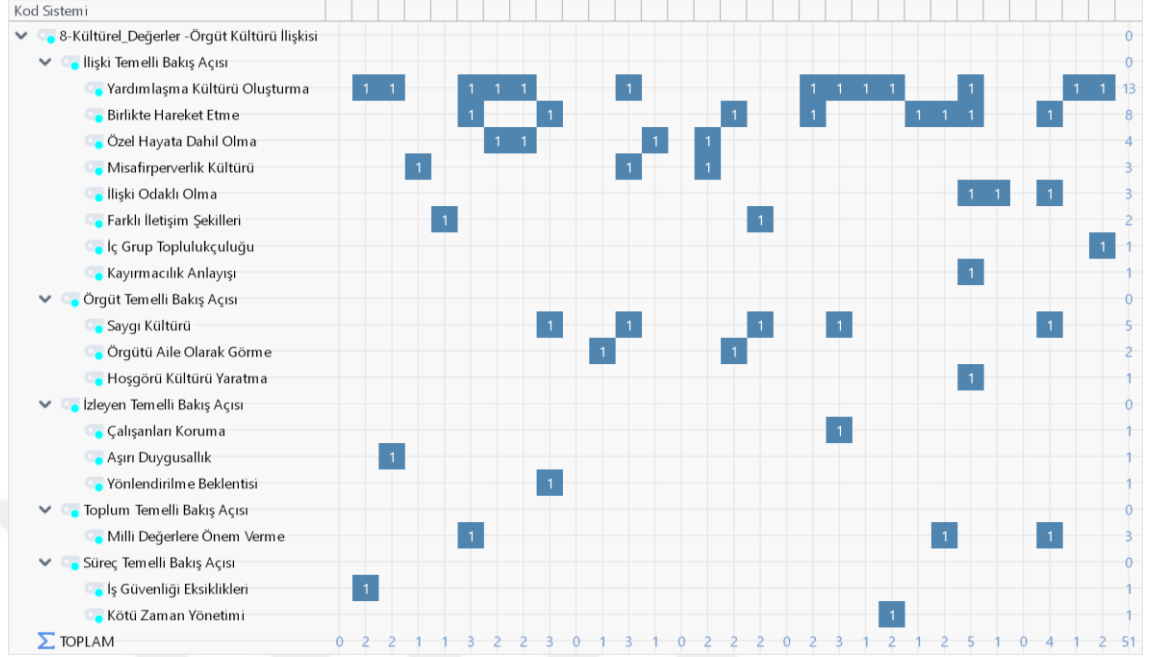
İş Güvenliği Eksiklikleri: *Mesela iş güvenliği ile ilgili, kültürel değerlerimizin olumsuz olarak sirayet etmesini ben gözlemliyorum.. Bu konuda profesyonel olmaktan çok, olur halledilir gibi bakış açısı hakim.. Mesela bir Avrupa ile kıyasladığımızda, özellikle iş güvenliği ile ilgili konularda en duyarsız ülkelerden biri biziz.. Onların bu konuda çıkardığı mevzuatları 50 yıl geriden takip ediyoruz. Bu da bizim kültürümüzün örgütsel yaşama olumsuz bir etkisidir bence.. Tabi bu sistemsiz olarak yeteri kadar denetimin olmamasıyla da alakalı, sadece kültürle alakalı değil.. Mesela bir tane şantiye, inşaat işi yapacak diyelim ki.. Kendi iş güvenliği birimini kuruyor ama bir şirketin iç birimi, o şirketi yanlış bir şey yaptığında nasıl denetleyecek? Sonuçta ekmek yediği yer.. Burada daha farklı bir sistem olsa mesela, daha sık kurallar işletilebilir.. Ama işte bizim kültürel değerlerimizdeki bu esnek, gelişigüzel ve biraz da tembelliğe dayalı alışkanlıklar bunları besleyen şeyler haline geliyor maalesef (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*

Kötü Zaman Yönetimi: *Öte yandan Türk insanı olarak zamanlama konusunda biraz kötüyüz.. Her zaman yumurta kapıya dayandığında bir şeyleri yapan, zaman yönetimi konusunda kötü bir milletiz.. Bu mesela bizim örgüt kültürümüze de çok fazla yansıyan olumsuz temelli bir değerimiz diyebilirim (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*

3.5.8.6. Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin “Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?” sorusuna ilişkin yanıtlarına genel olarak bakıldığında, kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair ifadeler, 30 katılımcı için Tablo 36’da görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 36: Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair ortaya koydukları tanımlamaları ifade etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 36'ya bakıldığında, kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair kavramsallaştırmanın öncelikle ilişki temelli bakış açısı üzerinden sırasıyla; yardımlaşma kültürü oluşturma, birlikte hareket etme, özel hayata dahil olma, misafirperverlik kültürü, ilişki odaklı olma, farklı iletişim şekilleri, iç grup toplulukçuluğu ve kayırmacılık anlayışı konuları ile açıklandığı görülmektedir. Bu bakış açısı içerisinde kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisinin büyük oranda yardımlaşma kültürü oluşturma ve birlikte hareket etme kavramsallaştırmaları üzerinden açıklandığı görülmektedir. Söz konusu ilişkiye dair katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını örgüt temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; saygı kültürü, örgütü aile olarak görme ve hoşgörü kültürü yaratma kodlarının öne çıktığı görülmektedir. İzleyen temelli bakış açısında ise çalışanları koruma, aşırı duygusallık ve yönlendirilme beklentisi kavramlarının üzerinde durulduğu görülmektedir. Toplum temelli bakış açısında milli değerlere önem vermeye yer verilirken, süreç temelli bakış açısında iş güvenliği eksiklikleri ve kötü zaman yönetimine dikkat çekilmiştir.

Tablo 36'daki kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların konuyla ilgili yazında yer alan benzer ilişki alanlara işaret ettiği görülmektedir. Bu anlamda kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair; yardımlaşma kültürü (Bardakoğlu ve Akgündüz 2016; Gemici 2024; Yener 2017), birlikte hareket etme (Aydoğan vd, 2016; Bolat 1996; Yiyit 2017), saygı kültürü (Kantos 2011; Kaya 2015), örgütü aile olarak görme (Çelik ve Arı 2017; Köksal 2011), kayırmacılık anlayışı (Aydın 2016; Polat ve Kazak 2014; Yıldırım ve Tokgöz 2020), iş güvenliği eksiklikleri (Gürbüz ve İbrakovic 2023; Karamık ve Şeker 2015), kötü zaman yönetimi (Akatay 2003; Demirtaş ve Özer 2007), çalışanları koruma (Erben ve Ötken 2014; Kararahmetoğlu 2023), aşırı duygusallık (Harmancı 2018; Özdevecioğlu vd, 2013) ve yönlendirilme beklentisi (Arslan 2020) konularına ilişkin yazında da destekleyici birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair yazında desteklenen bu davranışların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örnekleme içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.8.7. Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “*Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nereden gözlemliyorsunuz?*” sorusu sorulduğunda, kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair bazı kavramlara dikkat çekildiği görülmüştür. Söz konusu kavramların, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 37’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 14’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 37: Cinsiyet Değişkenine Göre Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Çapraz Tablo

	Kadın	Erkek	Toplam
8-Kültürel_Değerler -Örgüt Kültürü ilişkisi			
İlişki Temelli Bakış Açısı			
Yardımlaşma Kültürü Oluşturma	6	7	13
Birlikte Hareket Etme	3	5	8
Özel Hayata Dahil Olma	2	2	4
Misafirperverlik Kültürü	1	2	3
İlişki Odaklı Olma	3		3
Farklı İletişim Şekilleri	2		2
İç Grup Toplulukçuluğu	1		1
Kayırmacılık Anlayışı	1		1
Örgüt Temelli Bakış Açısı			
Saygı Kültürü	3	2	5
Örgütü Aile Olarak Görme	2		2
Hoşgörü Kültürü Yaratma	1		1
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Çalışanları Koruma	1		1
Aşırı Duygusallık	1		1
Yönlendirilme Beklentisi		1	1
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Milli Değerlere Önem Verme	1	2	3
Süreç Temelli Bakış Açısı			
İş Güvenliği Eksiklikleri		1	1
Kötü Zaman Yönetimi	1		1
Σ TOPLAM	29	22	51
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

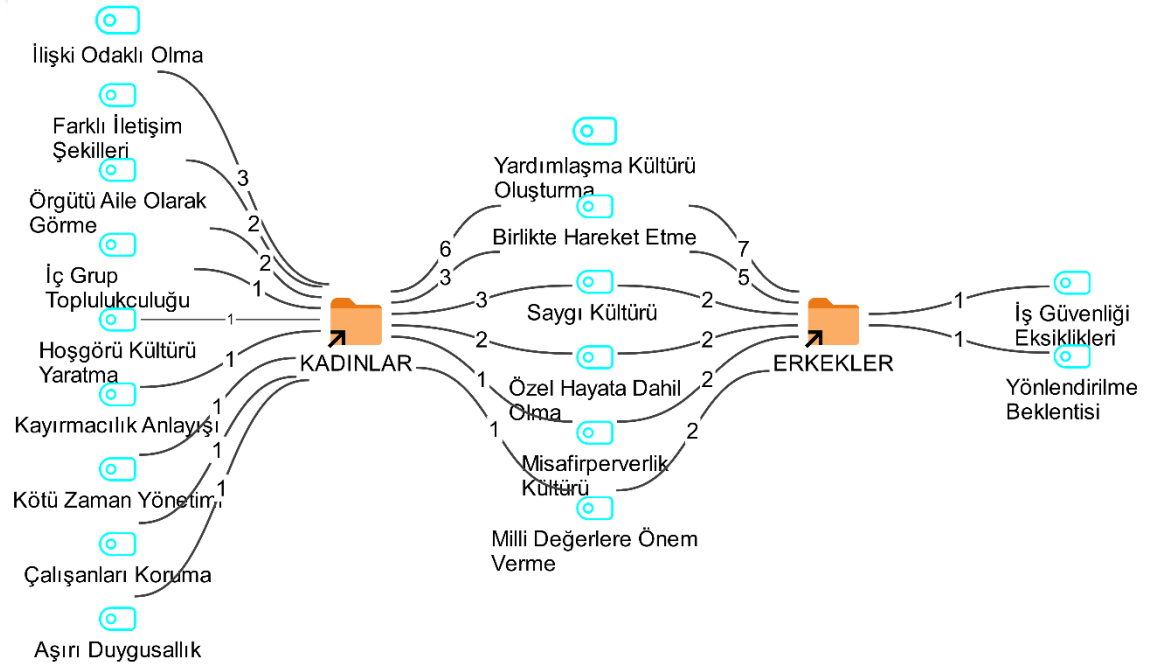
*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 37’de yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair ilişki temelli bakış açısı içerisinde, erkeklerin yardımlaşma kültürü (7 defa) ve birlikte hareket etme (5 defa) konularına kadınlardan daha çok önem verdikleri görülmektedir. Öte yandan ilişki odaklı olma davranışı da kadınlarda daha öne çıkan (3 defa) bir değerdir. Örgüt temelli bakış açısında ise kadınların, saygı kültürü (3 defa) ve örgütü aile olarak görme (2 defa)

değerlerini öne çıkardığı görülmektedir. İzleyen temelli bakış açısı içerisinde kadınların çalışanları koruma (1 defa) ve aşırı duygusallık (1 defa) üzerinden kültürel değerler-örgüt kültürü ilişkisine açıklama getirdikleri görülmektedir. Toplum temelli bakış açısında erkeklerin milli değerlere önem vermeyi ön plana çıkardığı gözlenmiştir. Süreç temelli bakış açısında ise kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini kadınların; kötü zaman yönetimi (1 defa) üzerinden, erkeklerin ise iş güvenliği eksiklikleri (1 defa) üzerinden açıkladığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 14: Kadın ve Erkeklerin Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Görüşleri

Şekil 14'e göre kadın ve erkek katılımcıların kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair üzerinde en çok durdukları boyutların "yardımlaşma kültürü oluşturma" (6 kadın 7 erkek), "birlikte hareket etme" (3 kadın, 5 erkek) ve "saygı kültürü" (3 kadın 2 erkek) olduğu görülmektedir. Kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair çok değinilen diğer ifadeler ise; "özel hayata dahil olma" (2 kadın 2 erkek), "misafirperverlik kültürü" (1 kadın, 2 erkek) ve "milli değerlere önem verme" (1 kadın, 2 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında kültürel

değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair olarak; yardımlaşma kültürü oluşturma, birlikte hareket etme, misafirperverlik kültürü ve milli değerlere önem vermeye erkek katılımcıların kadınlara oranla daha çok önem verdiği görülürken, saygı kültürüne kadın katılımcıların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; ilişki odaklı olma, farklı iletişim şekilleri, örgütü aile olarak görme, iç grup toplulukçuluğu, hoşgörü kültürü yaratma, kayırmacılık anlayışı, kötü zaman yönetimi, çalışanları koruma ve aşırı duygusallık konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin ifadelerinde ise sırasıyla iş güvenliği eksiklikleri ve yönlendirilme beklentisi konularının öne çıktığı görülmektedir.

3.5.8.8. Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Peki bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu? Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yöneticiler açısından farklılık gösterip göstermediği liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Söz konusu iki kavramın ilişkisine dair çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 38’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 15’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 38: Pozisyon Değişkenine Göre Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkinine Dair Çapraz Tablo

	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
8-Kültürel_Değerler -Örgüt Kültürü ilişkisi			
İlişki Temelli Bakış Açısı			
Yardımlaşma Kültürü Oluşturma	7	6	13
Birlikte Hareket Etme	6	2	8
Özel Hayata Dahil Olma		4	4
Misafirperverlik Kültürü		3	3
İlişki Odaklı Olma	3		3
Farklı İletişim Şekilleri	1	1	2
İç Grup Toplulukçuluğu	1		1
Kayırmacılık Anlayışı	1		1
Örgüt Temelli Bakış Açısı			
Saygı Kültürü	3	2	5
Örgütü Aile Olarak Görme	1	1	2
Hoşgörü Kültürü Yaratma	1		1
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Çalışanları Koruma	1		1
Aşırı Duygusallık		1	1
Yönlendirilme Beklentisi		1	1
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Milli Değerlere Önem Verme	2	1	3
Süreç Temelli Bakış Açısı			
İş Güvenliği Eksiklikleri		1	1
Kötü Zaman Yönetimi	1		1
Σ TOPLAM	28	23	51
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

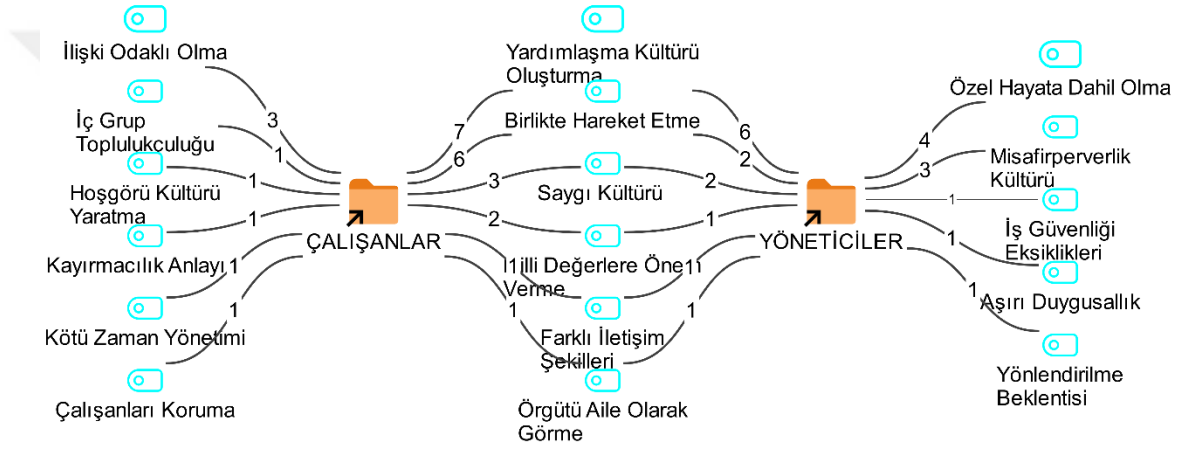
*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 38’de yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, çalışanların; kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair ilişki temelli bakış açısı içerisinde yardımlaşma kültürü oluşturma (7 defa), birlikte hareket etme (6 defa) ve ilişki odaklı olmayı (3 defa), yöneticilerin ise özel hayata dahil olma (4 defa) ve misafirperverlik kültürünü (3 defa) öne çıkardığı görülmektedir. Örgüt temelli bakış açısı içerisinde çalışanların öne çıkardığı saygı kültürü (3 defa) dikkat çekmektedir.

İzleyen temelli bakış açısı içerisindeki çalışanları koruma (1 defa) konusunu çalışanların, aşırı duygusallık (1 defa) ve yönlendirilme beklentisini (1 defa) ise yöneticilerin öne çıkardığı görülmektedir. Toplum temelli bakış açısında çalışanların milli değerlere önem verme (2 defa) konusuna vurgu yapmışlardır. Süreç temelli bakış açısında ise çalışanların kötü zaman yönetimi (1 defa), yöneticilerin ise iş güvenliği eksikliklerine (1 defa) dikkati çektikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 15: Çalışan ve Yöneticilerin Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Görüşleri

Şekil 15'e göre çalışan ve yöneticilerin kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair üzerinde en çok durdukları boyutların "yardımlaşma kültürü oluşturma" (7 çalışan, 6 yönetici), "birlikte hareket etme" (6 çalışan, 2 yönetici) ve "saygı kültürü" (3 çalışan, 2 yönetici) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara bakıldığında çalışanların, örgütte kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisiyle şekillenen; yardımlaşma kültürünü, birlikte hareket etme ve saygı kültürü konularını yöneticilerden daha çok öne çıkardığı görülmektedir. Öte yandan kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair soruya yöneticilerin çalışanlardan farklı olarak; özel hayata dahil olma, misafirperverlik kültürü, iş güvenliği eksiklikleri, aşırı duygusallık ve yönlendirilme beklentisi konularına dikkat çektiği görülmüştür. Buna karşılık çalışanların ise; ilişki

odaklı olma, iç grup toplulukçuluğu, hoşgörü kültürü yaratma, kayırmacılık anlayışı, kötü zaman yönetimi ve çalışanları koruma hususlarına vurgu yaptığı görülmektedir. Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 14 ve Şekil 15'e bakıldığında, kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair; ilişki odaklı olma (3 kadın, 3 çalışan), iç grup toplulukçuluğu (1 kadın, 1 çalışan), hoşgörü kültürü yaratma (1 kadın, 1 çalışan), kayırmacılık anlayışına (1 kadın, 1 çalışan), kötü zaman yönetimine (1 kadın, 1 çalışan) ve çalışanları korumaya (1 kadın, 1 çalışan) kadın ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ilişkiye dair iş güvenliği eksiklikleri (1 erkek, 1 yönetici) ve yönlendirilme beklentisine (1 erkek, 1 yönetici) erkek ve yönetici pozisyonunda olan vurgularının daha yoğun olduğu gözlenmektedir. Öte yandan bu kişilerin kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair kullandıkları kavramlara bakıldığında, kadın ve çalışan grubundakilerin çoğunun ilişki odaklı olma (ilişki temelli), kayırmacılık anlayışı (ilişki temelli) ve kötü zaman yönetimine (süreç temelli) önem verdikleri ve bu bağlamda ilişki temelli bakış açısı ve süreç temelli bakış açısıyla soruyu yanıtladıkları görülmektedir. Erkek ve yönetici grubundakilerin tanımlamalarında ise yönlendirilme beklentisi (izleyen temelli) ve iş güvenliği eksiklikleri (süreç temelli) üzerinde yoğunlaşarak izleyen ve süreç temelli bakış açılarının benimsendiği görülmektedir.

3.5.9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültür-Liderlik İlişkisine Dair Görüşleri

Tez çalışması kapsamında Türkiye bağlamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, dokuzuncu soruda katılımcıların kültür ve liderlik ilişkisine dair görüşleri merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara “*Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?*” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Katılımcıların ilgili soruya ilişkin yanıtları ve söz konusu yanıtlara ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup bulgulara ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 39: Kültür-Liderlik İlişkisine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri

KÜLTÜR-LİDERLİK İLİŞKİSİ	FREKANS	YÜZDESİ
Toplum Temelli Bakış Açı	21	%73
Liderin Kültüre Uyum	9	%31
Kültürü Tanıyarak Yönetme	6	%21
Ataerkil Yapı	4	%14
Liderlikte 'Bizden Biri' Anlayışı	2	%7
Lider Temelli Bakış Açı	5	%17
Sert Mizaçlı Olma	3	%10
Babacan Olma	1	%3.5
Eril Davranışlar Gösterme	1	%3.5
İlişki Temelli Bakış Açı	3	%10
İletişime �nem Verme	2	%7
Kayırmacı Davranış	1	%3
TOPLAM	29	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak y zdele verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30'u aşımıştır.

3.5.9.1. Toplum Temelli Bakış Açı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültür-lider ilişkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 21 bölümde toplumu temel alan bakış açı

Liderin Kültüre Uyum

30 katılımcı arasından 9'u kültür ve liderlik ilişkisini ‘Liderin Kültüre Uyum’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'  aşığıda derlenmiştir.

- *Bence var.. Burada kültürü bir toprak veya o coğrafyaya özgü bir iklim gibi düşünebiliriz. Liderlik de bu toprakta yetişen bir bitkidir. Burada, o toprağın içerisinde barındırdığı özelliklere göre bir bitki yetişir. Yani o toprağın neye ihtiyacı varsa veya o toprak neyi sunuyorsa, orada o liderlik var bence.. Zaten toplumda her an her türlü liderlik vardır. Yumuşak liderlik, sert liderlik işte paylaşımcı liderlik hepsi toplumun tercih etmesine göre hep vardır. Mesela eğer toplum yumuşak liderlik sevmiyorsa onu terk eder ve bu tarz lidere olumlu yanaşmaz. Yani toplum istemiyorsa o bitki o toprakta yetişmiyor demektir. Bu da liderlikle kültür arasında doğrudan bir ilişkiye işaret eder (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Tabiki vardır.. Örneğin güç mesafesinin çok yüksek olduğu bir kültürü düşünelim. Orada liderlik eden kişi ona uzak olan astlarıyla yakın temas içerisinde olursa, o güç mesafesini tam belirlemezse, yani örgütsel yapının hiyerarşik yapısının tam tersine daha düz bir yapıyı benimserse onu takip eden kişiler tarafından yadırganır. Ya da örneğin güven odaklı bir örgüt kültüründe lider bu odağın tam tersi bir şekilde davranırsa onu takip eden kişiler tarafından kabul görmeyebilir. Eğer o değerlere uyum sağlamazsa lider istenmeyebilir, ki örgütlerde de bunu sıkça görebiliyoruz. Bir bakıyorsunuz mesela 'burada işler böyle yürüyor' diyor.. Burada işler böyle yürüyor söyleminin altında yatan şey bizim kültürümüz ve örgütün değerleri böyle demek aslında.. Sen buna aykırı bir şey yaptığında ne kadar iyi ya da etkili lider olursan ol, kültürümüze uyum sağlamayan şeyler yapmış oluyorsun şeklinde bir tavır sergilenebiliyor.. Nitekim bu kültürü toplumsal kültürel değerler de destekliyor (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Kesinlikle vardır. Bence kişinin kendi yaşadığı yörede yönetici veya idareci olması gerçekten sonuçları çok fark ettiren bir husus.. Biz bulunduğumuz yörede bunun etkilerini ve karşılığında tepkilerini çok açık bir şekilde gözlemleyebiliyoruz. Bu bağlamda yerele hakim bir yönetici olduğunda daha avantajlı ve daha sağlam ilişkiler geliştirebiliyor. Tabi burada da doğru bir lider ve doğru bir yönetici sizi doğru yere götürüyor. Bununla ilgili mesela bir rakip firmada yaklaşık bir buçuk yıldır görev yapan bir arkadaşımız görevinden ayrıldı, daha doğrusu işten çıkarıldı. Temel sebep olarak da kültürel bağlamla uyumsuzluğu gösterildi. Hem gelen amirleri, hem ekip hem de piyasadan alınan geri bildirimler çok olumlu olmayınca yaklaşık bir buçuk yıllık bir çalışmanın*

sonucunda o kişinin işine son verildi mesela.. Yani vatandaş Konya'dan buraya gelmiş ama kültürel açıdan uyum sağlayamayınca böyle bir durum yaşanmış. Bu açıdan uyum gerçekten çok önemli (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

- *Tabii vardır. Zaten bir liderin bulunduğu toplumun kültürünü benimsemiş olması gerekiyor. Çünkü lider kültürel değerlerle yola çıkıyor ve o şekilde yolunu çiziyor bence. Buna örnek verecek olursam mesela başka bir ülkeye gittiğimizde ve oranın kültürünü benimseyemediğimizde ilerleyemiyoruz mesela.. Karşı taraftakilerle iletişim anlamında bile zorlanıyoruz. Ama kültürel değerler benimsendiği zaman iletişimin önü daha çok açılıyor. Bu anlamda liderlik ve konusu bağlamındaki o bağdaşmayı çok önemli buluyorum. Zaten o bağdaşmayı sağlayan insanlar üst pozisyonlara çıkabiliyor ve başarıyı sağlayabiliyor. Bu açıdan bir liderin kültürel yapıyı benimseyerek etkin iletişimi ortaya koyması bence çok önemli (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

Kültürü Tanıyarak Yönetme

30 katılımcı arasından 6'sı kültür ve liderlik ilişkisini 'Kültürü Tanıyarak Yönetme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Kişiler, içerisinde yaşadığı toplumsal şartlarla beraber hayatının birçok yerini şekillendirdiği gibi iş yaşamını da şekillendirir. Bu liderlik ve yöneticilik için de böyledir. Yaşadığı toplumdaki kültürel değerlere hakim olan biri kurumunu da daha iyi tanıyarak daha iyi idare edebilecektir. Bu anlamda kültür ve liderlik toplum içerisinde zamanla birlikte şekillenen kavramlardır (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Liderlik yapacak kişi, içinde bulunduğu topluma liderlik yapacağı için, o toplumu tanımadan bilmeden o toplumun kültürüne hakim olmadan liderlik yapamaz (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Kesinlikle vardır. Bence kişinin kendi yaşadığı yörede yönetici veya idareci olması gerçekten sonuçları çok farkettilen bir husus.. Biz bulunduğumuz yörede bunun etkilerini ve karşılığında tepkilerini çok açık bir şekilde gözlemleyebiliyoruz. Bu bağlamda yerele hakim bir yönetici olduğunda daha avantajlı ve daha sağlam ilişkiler geliştirebiliyor. Tabi burada da doğru bir lider*

ve doğru bir yönetici sizi doğru yere götürüyor (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

- *Tabiki var.. Çünkü zaten o yapıya ve kültüre uygun bir lider seçilmeli.. Yani yavaş çalışma kültürünü benimsemiş bir kurumun başına, hızlı ve köklü değişimler yapmayı kendine felsefe edinmiş bir lideri getirmeye çalışırsanız bu iş çöker.. O yüzden o yavaşlığa ait olan, o kültürü tanıyan ve kültürü tanımlayabilecek kadar yakın yerlerden kişileri getirirseniz hem daha hızlı sonuç alırsınız hem de o lider daha iyi adapte olup iyi kararlar alabilir. Bu anlamda bizim üstümüze gelen birçok yöneticinin de bizim kültürel değerlerimize yakın insanlar olduğunu çokça gözlemledim. Dolayısıyla liderin kültürü iyi anlayabilen kişilerden seçilmesi gerektiğini ve bu iki kavram arasındaki uyumun çok önemli olduğunu düşünüyorum (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Ataerkil Yapı

30 katılımcı arasından 4'ü kültür ve liderlik ilişkisini 'Ataerkil Yapı' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Elbette bir ilişki var.. Kültürel değerler olarak maskülen bir kültüre sahibiz.. Bu yüzden bizde liderlik daha eril özellikler gösteriyor. Babacan liderlik bizde daha fazla ve liderin kol kanat germesini bekliyoruz (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Kesinlikle olduğunu düşünüyorum. Mesela biz, erkek liderleri daha çok benimsiyoruz. Liderlere yüklediğimiz özellikler açısından baktığımızda daha öfkeli, yüksek tondan konuşan, daha çabuk sinirlenebilen liderler görmek istiyoruz. Bu, siyaseten de bu şekilde.. Daha böyle sakın, anlayışlı konuşanlar çok iş yapamaz diye mi düşünüyoruz bilmiyorum alt yapısında tam olarak ne yattığını fakat o tarz liderleri çok sevmiyoruz, seçmiyoruz. Bu açıdan liderliğin bizim kültürümüzle kesinlikle ilişkili olduğunu düşünüyorum. O yüzden zaten toplumsal ataerkil yapının da etkisiyle daha çok erkek liderleri tercih etme eğilimindeyiz (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Bence var.. Yani ülkemizdeki liderleri ve diğer ülkelerdeki meslektaşlarına baktığımızda, muhakkak kendi içinde yetiştirdiği aile veya toplumdaki etkilenmiştir. Yönetim tarzı olarak bu etkileri gözlemek mümkün bence.. Ataerkil bir kültüre sahip bir ülkede yaşadığımız için bizi yönetenlerde de bu özelliği biraz daha*

yoğun görebiliyoruz. Mesela bizdeki ailelerde babanın veya dedenin otoriter olduğu, istişarenin az olduğu aile yapısının yansımalarını şu anki mevcut yönetimde de görebiliyoruz (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

- *Kültür ve liderlik arasında ilişki vardır. Bazı kültürler fazlaca ataerkil olur mesela.. Bizde örneğin, kadın erkek eşitliği olsa da erkeklerle birlikte çalıştığımız kurumda bir erkek olmanın verdiği daha korunaklı bir alanı var.. Bunu her zaman görüyorum. Yani benim sıfatım yönetici sıfatı olmasına rağmen, bizim evraklarımızı getiren götüren kişi erkekse, bize gelen sanıklar tarafından bu erkeğin söylediği söz veya ikaz çok daha işe yarıyor benim söylememe göre.. Bunun mesela kültürel kodlarımızdaki ataerkillikten kaynaklandığını düşünüyorum (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

Liderlikte 'Bizden Biri' Anlayışı

30 katılımcı arasından 2'si kültür ve liderlik ilişkisini 'Liderlikte 'Bizden Biri' Anlayışı' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence kültür ve liderlik arasında mükemmel bir ilişki vardır.. Toplumumuz açısından bu kesinlikle mevcut.. Şu anda bile yerel seçimler söz konusu ve buradaki sloganlar genelde liderlik vasfına sahip, seçilmeyi isteyen insanlarımızın söylediği tek bir şey var: sizden, bizden, içimizden, kültürümüzden biri.. Herkesin altını çizdiği konu bu (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Bence her toplum kendisine benzeyen veya olmak istediği kişi tarafından yönetilmeyi ister ve sonuçta bu kişiler tarafından da yönetilir.. Bu açıdan kültür ve liderlik birbiriyle çok yakından ilişkilidir. Bugün baktığımızda seçimle ülke yönetimini devralmış devlet büyüklerimiz toplumun bağrından kopup gelmiş sıradan insanlarken devletimizi ve ülkemizi yönetmeye muktedir hale gelmişlerdir. Bu da hem kültürümüzün hem de demokrasi anlayışımızın bir parçasıdır. Bu açıdan toplumunun içinden gelmiş ve onu tanıyan kişiler liderliğe de layık görülmüştür (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

3.5.9.2. Lider Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültür-lider ilişkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 5 bölümde lideri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 4 kod çerçevesinde ‘*Sert Mizaçlı Olma, Babacan Olma, Eril Davranışlar Gösterme*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Sert Mizaçlı Olma

30 katılımcı arasından 3’ü kültür ve liderlik ilişkisini ‘*Sert Mizaçlı Olma*’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Kesinlikle olduğunu düşünüyorum. Mesela biz, erkek liderleri daha çok benimsiyoruz. Liderlere yüklediğimiz özellikler açısından baktığımızda daha öfkeli, yüksek tondan konuşan, daha çabuk sinirlenebilen liderler görmek istiyoruz. Bu, siyaseten de bu şekilde.. Daha böyle sakın, anlayışlı konuşanlar çok iş yapamaz diye mi düşünüyoruz bilmiyorum alt yapısında tam olarak ne yattığını fakat o tarz liderleri çok sevmiyoruz, seçmiyoruz. Bu açıdan liderliğin bizim kültürümüzle kesinlikle ilişkili olduğunu düşünüyorum (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Türk kültüründe daha sert mizaçlı liderler sevilir. Hatta son zamanlarda kadın siyasi liderlerin de erkek görünümüne büründüğünü, daha maskülen takım elbiseler giydiğini, saçlarını daha kısa kestirdiklerini görebiliyoruz. Bu da aslında izleyenler tarafından bir şekilde kabul görme isteğinin dışa vurmuş hali.. Yani kadın lider ne kadar feminen davranmaya çalışırsa çalışsın altında onu istemeyecek bir kitle var (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Maalesef var.. Çünkü Türkiye özelinde baktığımızda liderlikte biraz höt-zöt, biraz dik, ne isterse onu yapan, dinlemeyen, kendi uygun bulduğunu yapan bir lider modeli var. Tabi burada Atatürk’ü hariç tutuyorum. Ama maalesef ki ülkemizde liderlikten bu anlaşılıyor. Herkes tarafından bir şekilde tapılan ve kabul görülen kişiler.. Ama bence herkes tarafından kabul görmenin şartı insanlara yukarıdan bakmak değil zaten böyle de olmamalı.. Liderler toplumun içinden gelir ve*

toplumla birlikte hareket ederler. Bizde mesela özür dileyerek söylüyorum ama eski nesil yöneticiler ve yeni nesil yöneticiler diye bir ayrım var. Eski nesil yöneticiler çalıştırdıkları ekipte yer alan insanların izin almasını çok anormal karşılıyorlar. Ama ben yeni nesil bir yönetici olarak şartlar uygunsa ve ekipten de diğer hiç kimse izin almayacaksa, bir çalışanın keyfi geldiyse bile izin kullanmasına müsaade ederim. Yani bu biraz kültürün zaman içinde evrimleşmesiyle beraber liderliğin de zamanla evrimleşmesiyle ilgili.. Ama günümüzde maalesef hala sert liderlik tarzı kabul görüyor (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).

Babacan Olma, Eril Davranışlar Gösterme

30 katılımcı arasından 2'si kültür ve liderlik ilişkisini 'Babacan Olma, Eril Davranışlar Gösterme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

Babacan Olma: *Elbette bir ilişki var.. Kültürel değerler olarak maskülen bir kültüre sahibiz.. Bu yüzden bizde liderlik daha eril özellikler gösteriyor. Babacan liderlik bizde daha fazla ve liderin kol kanat germesini bekliyoruz (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*

Eril Davranışlar Gösterme: *Zaten kadın siyasetçilere baktığımızda onlar da erkek gibi nitelemelerle anılıyor.. Mesela Aydın'ın belediye başkanı için yapılan 'topuklu efe' benzetmesi bunlardan biri.. Ama aslında burada tanımlanan özellikler bir liderde bulunması gereken özellikler, erkekte bulunması gereken özellikler değil.. Ama bir kadın lider özellikleri taşıdığı anda doğrudan erkekleştirilerek bir benzetme yapılıyor.. Ama aslında o kadın bir lider oldu baktığımız zaman ve yüksek perdeden konuşsa bile bu bir lider özelliği olarak anılacakken erkek özelliği olarak anılıyor.. Yani biz lideri cinsiyetsiz olarak tanımlaştıramıyoruz, bu anlamda cinsiyetsiz bir lider tanımımız yok maalesef.. Burada biraz siyasetçilerimizin yaşlı olmasından mı kaynaklı bilmiyorum ama bence kadın siyasetçilerimiz de olaya böyle bakamıyor.. Bu, kullandıkları sözcüklere bile yansıyor bazen. Yani kadın siyasetçilere baktığımız zaman onlar da biraz öyle erkek gibi olmak istiyorlar.. Ama dilerim zamanla değişir ve gelişir bu anlayış (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*

3.5.9.3. İlişki Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültür-lider ilişkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 3 bölümde ilişki temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 2 kod çerçevesinde ‘İletişime Önem Verme, Kayırmacı Davranış’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

İletişime Önem Verme

30 katılımcı arasından 2’si kültür ve liderlik ilişkisini ‘İletişime Önem Verme’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yakın ve kolektif ilişkiler bizim için önemli.. Her şeyi beraber yapma, beraber paylaşma, öğle yemeğine beraber çıkma, sorunları konuşma gibi her şey bizim kültürel değerlerimizle ilgili ve biz bunların hepsini kurumumuza da götürüp bunları orada da yaşıyoruz. Tabi bu iyi mi kötü mü o ayrı bir tartışma konusu çünkü iyi yanları da var kötü yanları da var.. Ama kültür ve liderlik bu anlamda yakın ilişkili olan iki kavram (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Personelimle baş başa kaldığımız zaman mesela, aynı kültürden olmanın da etkisiyle, daha samimi ve sıcak bir ortam olabiliyor. Bu da iş ortamının daha huzurlu ve verimli olmasına katkı sağlıyor bence (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

Kayırmacı Davranış

30 katılımcı arasından 1’i kültür ve liderlik ilişkisini ‘Kayırmacı Davranış’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

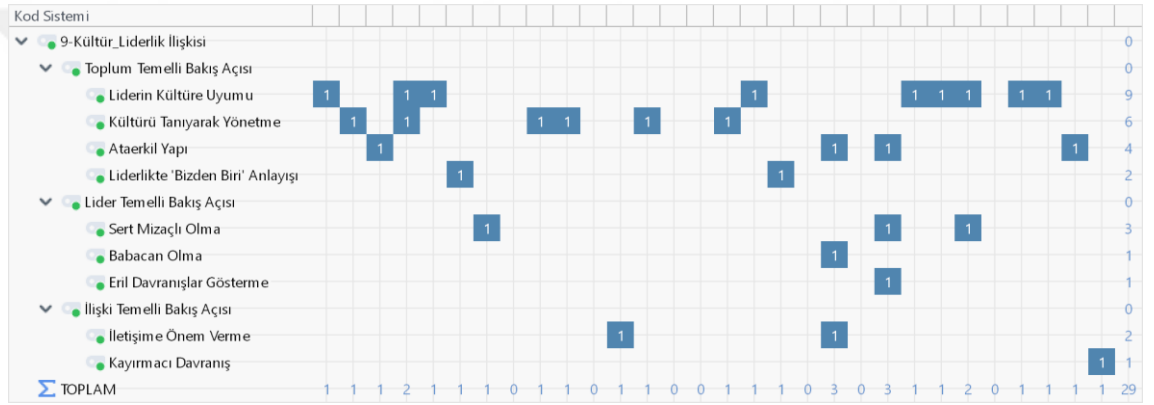
- *Tabiki bence güçlü bir ilişki vardır.. Bahsettiğim Trabzonlu yöneticimiz işinin içine, o geldiği yerdeki değerlerini katıyordu.. Zaten mesela eleman alırken bile, bizdeki yöneticiler ilk başta kendi çevresini değerlendirirler ya, bu bile kültürüne bağlı oluşunun göstergesi bence.. Yani bu anlamda bizde referans adı altında hep*

tanındıkların işe alınması meselesi olumsuz da olsa kültür-lider ilişkisinin en göze çarpan yanı maalesef (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).

3.5.9.4. Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?” sorusuna ilişkin yanıtlarına genel olarak bakıldığında, kültür ve liderlik ilişkisine dair ifadeler, 30 katılımcı için Tablo 40’ta görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 40: Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların kültür ve liderlik ilişkisine dair ortaya koydukları tanımlamaları ifade etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 40’a bakıldığında, kültür ve liderlik ilişkisine dair kavramsallaştırmanın öncelikle toplum temelli bakış açısı üzerinden sırasıyla; liderin kültüre uyumu, kültürü tanıyarak yönetme, ataerkil yapı ve liderlikte ‘bizden biri’ anlayışı ifadeleri ile açıklandığı görülmektedir. Bu bakış açısı içerisinde kültür ve liderlik ilişkisinin büyük oranda liderin kültüre uyumu ve kültürü tanıyarak yönetme kavramsallaştırmaları üzerinden açıklandığı görülmektedir. Söz konusu ilişkiye dair katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını lider temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; sert mizaçlı olma, babacan olma ve eril davranışlar gösterme kodlarının öne çıktığı görülmektedir. Diğer alt tema olan ilişki temelli bakış açısında ise iletişime önem verme ve kayırmacı davranış kavramlarının üzerinde durulduğu görülmektedir.

Tablo 40'daki kültür ve liderlik ilişkisine dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların konuyla ilgili yazında da desteklendiği görülmektedir. Bu anlamda kültür ve liderlik ilişkisine dair; liderin kültüre uyumu (Ateş ve Akal 2024; Ercan ve Sıgı 2015; İbicioğlu vd, 2009), kültürü tanıyarak yönetme (Demirel ve Kışman 2014), ataerkil yapı (Çetin ve Bilir Güler 2018; Gürcan 2021), sert mizaçlı olma (Kazak ve Yıldırım 2022), babacan olma (Gerçek 2018; Mete ve Serin 2015), iletişime önem verme (Çankaya ve Aküzüm 2010; Mutlu vd, 2019; Taşlıyan vd, 2017) ve kayırmacı davranış (Aydın 2016; Polat ve Kazak 2014; Yıldırım ve Tokgöz 2020) konularında destekleyici birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Kültür ve liderlik ilişkisine dair yazında desteklenen bu davranışların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.9.5. Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?” sorusu sorulduğunda, kültür ve liderlik ilişkisine dair bazı kavramlara dikkat çekildiği görülmüştür. Söz konusu kavramların, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Kültür ve liderlik ilişkisine dair, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 41'de çapraz tablolar analizi ve Şekil 16'da iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 41: Cinsiyet Değişkenine Göre Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Çapraz Tablo

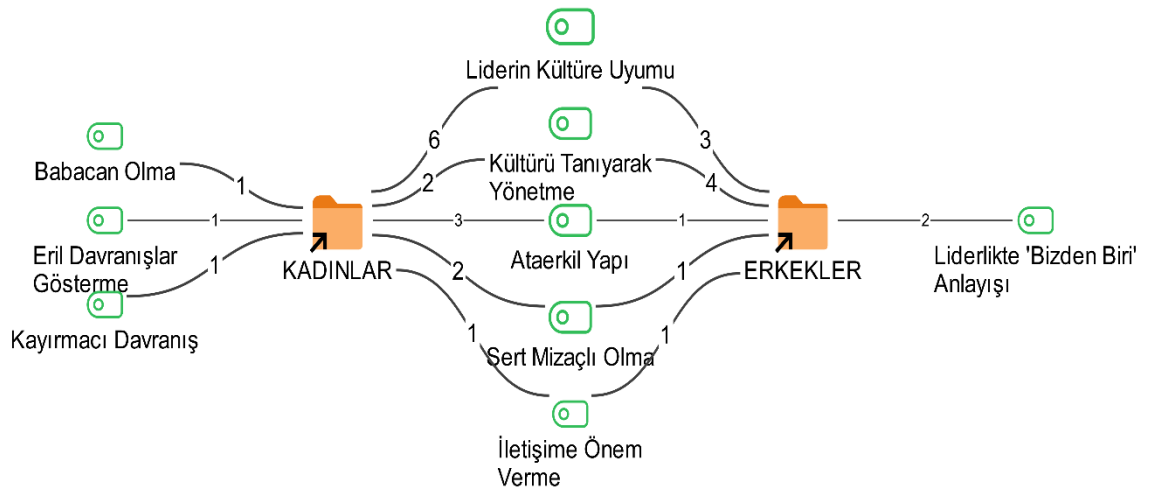
	Kadın	Erkek	Toplam
9-Kültür_Liderlik İlişkisi			
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Liderin Kültüre Uyum	6	3	9
Kültürü Tanıyarak Yönetme	2	4	6
Ataerkil Yapı	3	1	4
Liderlikte 'Bizden Biri' Anlayışı		2	2
Lider Temelli Bakış Açısı			
Sert Mizaçlı Olma	2	1	3
Babacan Olma	1		1
Eril Davranışlar Gösterme	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İletişime Önem Verme	1	1	2
Kayırmacı Davranış	1		1
Σ TOPLAM	17	12	29
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar kültür ve liderlik ilişkisine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 41’de yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, kültür ve liderlik ilişkisine dair toplum temelli bakış açısı içerisinde, kadınların liderin kültüre uyumu (6 defa) ve ataerkil yapı (3 defa) konularına, erkeklerin ise kültürü tanıyarak yönetme (4 defa) ve liderlikte bizden biri anlayışına (2 defa) dikkat çektikleri görülmektedir. Lider temelli bakış açısında ise kadınların, sert mizaçlı olma (2 defa), babacan olma (1 defa) ve eril davranışlar gösterme (1 defa) değerlerini öne çıkardığı görülmektedir. İlişki temelli bakış açısında ise iletişime önem vermeyi hem kadınların hem erkeklerin (1 defa) öne çıkardığı, kayırmacı davranışı ise yalnızca kadınların (1 defa) kültür ve liderlik ilişkisine açıklama getirmek için kullandıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında kültür ve liderlik ilişkisine dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 16: Kadın ve Erkeklerin Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Görüşleri

Şekil 16’ya göre kadın ve erkek katılımcıların kültür ve liderlik ilişkisine dair üzerinde en çok durdukları boyutların “liderin kültüre uyumu” (6 kadın 3 erkek), “kültürü tanıyarak yönetme” (2 kadın, 4 erkek) ve “ataerkil yapı” (3 kadın 1 erkek) olduğu görülmektedir. Kültür ve liderlik ilişkisine dair çok değinilen diğer ifadeler ise; “sert mizaçlı olma” (2 kadın 1 erkek) ve “iletişime önem verme” (1 kadın, 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında kültür ve liderlik ilişkisine dair olarak; liderin kültüre uyumu, ataerkil yapı ve sert mizaçlı olmaya kadınların; kültürü tanıyarak yönetmeye ise erkeklerin daha çok önem verdikleri görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadın tarafından sırasıyla; babacan olma, eril davranışlar gösterme ve kayırmacı davranış konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin ise liderlikte bizden biri anlayışını dile getirdikleri görülmektedir.

3.5.9.6. Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yöneticiler açısından farklılık gösterip göstermediği, liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki

vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Söz konusu iki kavramın ilişkisine dair çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 42’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 17’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 42: Pozisyon Değişkenine Göre Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Çapraz Tablo

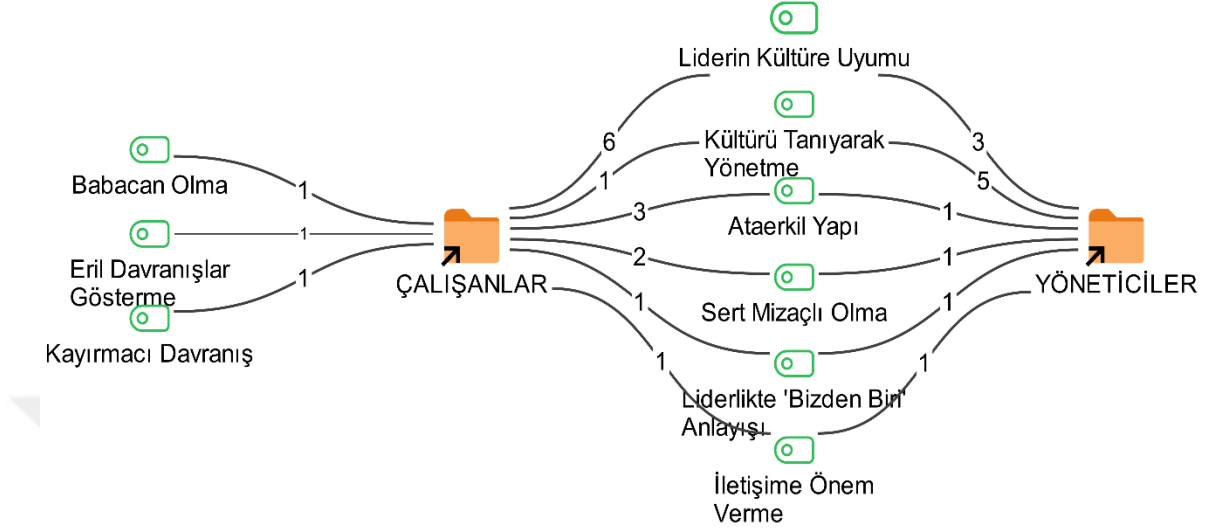
	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
9-Kültür_Liderlik ilişkisi			
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Liderin Kültüre Uyum u	6	3	9
Kültürü Tanıyarak Yönetme	1	5	6
Ataerkil Yapı	3	1	4
Liderlikte 'Bizden Biri' Anlayışı	1	1	2
Lider Temelli Bakış Açısı			
Sert Mizaçlı Olma	2	1	3
Babacan Olma	1		1
Eril Davranışlar Gösterme	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İletişime Önem Verme	1	1	2
Kayırmacı Davranış	1		1
Σ TOPLAM	17	12	29
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar kültür ve liderlik ilişkisine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 42’de yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, çalışanların kültür ve liderlik ilişkisine dair toplum temelli bakış açısı içerisinde liderin kültüre uyumu (6 defa) ve ataerkil yapıyı (3 defa), yöneticilerin ise kültürü tanıyarak yönetmeyi (5 defa) öne çıkardığı görülmektedir. Lider temelli bakış açısı içerisinde çalışanların öne çıkardığı sert mizaçlı olma (2 defa) dikkat çekmektedir. İlişki temelli bakış açısında ise çalışanların kayırmacılık davranış (1 defa) ve iletişime önem verme (1 defa), yöneticilerin ise yalnızca iletişime önem vermeye (1 defa) dikkati çektikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında kültür ve liderlik ilişkisine dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 17: Çalışan ve Yöneticilerin Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Görüşleri

Şekil 17'ye göre çalışan ve yöneticilerin kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair üzerinde en çok durdukları boyutların "liderin kültüre uyumu" (6 çalışan, 3 yönetici), "kültürü tanıyarak yönetme" (1 çalışan, 5 yönetici), "ataerkil yapı" (3 çalışan, 1 yönetici) ve "sert mizaçlı olma" (2 çalışan, 1 yönetici) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara bakıldığında çalışanların kültür ve liderlik ilişkisini; liderin kültüre uyumu, ataerkil yapı ve sert mizaçlı olma konuları üzerinden açıkladıkları görülürken, yöneticiler bu ilişkiyi kültürü tanıyarak yönetme konusuyla açıklamışlardır. Öte yandan kültür ve liderlik ilişkisine dair soruya yöneticilerin çalışanlardan farklı olarak dikkat çektiği bir konunun olmadığı görülürken, çalışanların; babacan olma, eril davranışlar gösterme ve kayırmacı davranış hususlarına vurgu yaptığı görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 16 ve Şekil 17'ye bakıldığında, kültür ve liderlik ilişkisine dair; liderin kültüre uyumu (6 kadın, 6 çalışan) ve ataerkil yapıya (3 kadın, 3 çalışan) kadın ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin daha çok dikkat çektiği görülürken, söz konusu ilişkiye dair kültürü tanıyarak yönetmeye (4 erkek, 5 yönetici) erkek ve

yönetici pozisyonunda olanların daha çok vurgu yaptıkları gözlenmektedir. Öte yandan bu kişilerin kültür ve liderlik ilişkisine dair kullandıkları kavramlara bakıldığında, kadın ve çalışan grubundakilerin babacan olma (lider temelli), eril davranışlar gösterme (lider temelli) ve kayırmacı davranış (ilişki temelli) konularına önem verdikleri ve bu bağlamda lider ve ilişki temelli bakış açısıyla soruyu yanıtladıkları görülmektedir.

3.5.10. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri

Tez çalışması kapsamında Türkiye bağlamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, onuncu soruda katılımcıların kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair görüşleri merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara “Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Katılımcıların ilgili soruya ilişkin yanıtları ve söz konusu yanıtlara ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup bulgulara ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 43: Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri

KÜLTÜREL DEĞERLERİN ETKİLİ LİDERLİĞE ETKİSİ	FREKANS	YÜZDESİ
Toplum Temelli Bakış Açısı	13	%35
Liderin Kültüre Uyumu	7	%20
Bölgesel Kültürel Farklılıklar	4	%10
Ataerkil Yapı	2	%5
Lider Temelli Bakış Açısı	11	%26
Adil Davranma	4	%10
Yardımsever Olma	2	%5
Korumacı Olma	2	%5
Yaşça Büyük Olma	1	%2
Cesaretli Olma	1	%2
Babacan Davranma	1	%2
İlişki Temelli Bakış Açısı	9	%22
Saygılı Olma	4	%10
İletişime Önem Verme	2	%5

Özel Günlere Önem Verme	2	%5
Kayırmacı Davranış	1	%2
İzleyen Temelli Bakış Açısı	4	%10
İzleyenleri İyi Tanıma	2	%5
Empati Kurma	2	%5
Süreç Temelli Bakış Açısı	3	%7
Aile Gibi Olma	2	%5
Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkma	1	%2
TOPLAM	40	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdeler verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.10.1. Toplum Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 13 bölümde toplumu temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 4 kod çerçevesinde ‘Liderin Kültüre Uyumu, Bölgesel Kültürel Farklılıklar, Ataerkil Yapı’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3’te yer verilmektedir.

Liderin Kültüre Uyumu

30 katılımcı arasından 7’si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini ‘Liderin Kültüre Uyumu’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Mesela ramazanda bir şeyler yiyip içtiğinizi görürlerse direkt olarak sizi belirli şekilde kodlayabilirler. Ben bizzat şunu biliyorum örneğin, bir makama atanan birine bizim bölüm başkanımızın onu da hiç cumada görmedik ama nasıl o pozisyona getirttiler dediğini ve buna anlam veremediğini biliyorum. Burada neyi önemsiyor demek ki, dini değerleri önemsiyor.. Dini değerleri önemseyen bir kitlede öyle bir lider öyle bir yönetici kabul görmüyor. Belki Cuma namazı için denk gelmedi, belki gidip başka yerde namazını kılıyor.. Ya da dini değerleri n*

planda olan bir takipçi kitlesi için eğer erkekseniz ve altın yüzük takıyorsanız sizi doğrudan etiketleyebilirler.. Çünkü işte altın erkeğe haramdır görüşü gereği.. Kurumda bunu çok net görüyorum. Bir arkadaşımın yüzüğüne altın olduğu için taciz eder şekilde bakıldığını biliyorum. Aslında burada doğrudan o ayırıcı simgelerin olduğu kişi, yarın bir gün belirli bir pozisyona geçse dini değerleri yüksek olan kişiler karşısında pek de şansı yok gibi (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

- *Elbette etkiler.. Çünkü eğer liderlerimiz bizim değerlerimize önem gösteriyorlarsa zaten onlar bizim için etkili liderlerdir. Yani onlar bizimle beraber bayramımızı kutluyorlarsa ve bizlere hoşgörülü bir şekilde davranış gösteriyorlarsa bu bizim için bir avantajdır ve onları lider olarak benimsememizi sağlar. O zaman toplum olarak bizler deriz ki; evet bu kişi de bizden biri ve biz hep beraber bu ülkeyi geliştireceğiz.. Bu açıdan liderin kültürel değerlere paralel özellikler taşımasını toplumun bir üyesi olarak da isterim.. Yani bu açıdan liderin çalışan olarak ya da vatandaş olarak bizleri sahiplenmesini ve bizim de onu sahiplenmemizi kültürel değerlerimiz açısından önemli olarak görüyorum (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*
- *Liderin yönettiği toplulukla benzer kültürel değerlerde olması o gruba aidiyeti de sağlıyor. Bu da bizdeki etkili liderler için çok önemli bir faktör.. Böylelikle grup birbirini daha iyi tanıyor, birbirine daha iyi kenetleniyor ve hep aradıkları o duygusal yoğunluğu da birbirleri arasında oluşturabiliyor. O yüzden benzer altyapılara sahip insanların, bir araya gelerek bir topluluk oluşturması çok daha sağlıklı ve etkili bir süreci beraberinde getiriyor. Bu anlamda amaçlarına ve emeklerine ulaşmada çok daha etkili bir performans da ortaya koyuyorlar (Y13, kadın, hakim, Samsun).*
- *Kesinlikle etkiler.. Hatta buna dair bir sözümüz de var: Müslüman mahallesinde salyangoz satılmaz diye.. Liderlerimiz de toplumun istek ve ihtiyaçlarına yönelik davranışlar sergiler. Mesela bir Hollanda kültürünü bizim ülkemize entegre edemeyiz. Ya da uzak doğulu bir yöneticinin bizim ülkemizde gelip, kendi yeme içme veya inanç sistemini toplumumuza entegre etmesi gibi bir durum söz konusu olamaz. Dolayısıyla yöneticilerimiz de devlet büyüklerimiz de toplumla ve kültürel değerlerimizle paralel yol izlemektedir. Nitekim zaten ancak böyle etkili liderler olabilirler. Bunun dışında ancak Atatürk gibi nadide devrimci kişilikler*

toplumu kanalizasyon edip, değiştirerek ve bu değişime anlam katarak bir radikal dönüşüm sağlayabilirler (Y10, erkek, asker, Bilecik).

Bölgesel Kültürel Farklılıklar

30 katılımcı arasından 4'ü kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'Bölgesel Kültürel Farklılıklar' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *5 dakikalık bir gecikmeyi önemsemeyen, daha esnek çalışabilen ve bu konuda da özsaygısı yüksek olmayan bir toplumuz ve bunu muhtemelen liderliğe de yansıtıyoruz. Bu bizim kültürel değerimiz haline gelen bir özelliğimiz artık mesela.. Ama tabi bu disiplin anlayışı bölgesel kültürlerde bile değişiyor.. Yıllar önce bunun farklı bir örneğini yaşamıştım İzmir'de özel sektörde çalışırken.. Ankara'dan gelen bir yöneticimiz vardı Temmuz ayı gibi bir zamanda sabah 9'da müşterileri arardı.. Biz bu konuda onu çok uyarmıştık çünkü Temmuz ayında sabah 9'da, İzmir'de hiçbir müşteri yerinde olmaz, evinde olur.. İş yerine 1 gibi gelir, 3 gibi gelir.. 3'te 4'te çayını içer ondan sonra işinin başına geçer.. Tabi biz bunu anlatamadık yöneticimize bizi tembel olmakla suçladı. Tabi günün sonunda kurum maalesef onun buradaki yöneticiliğini sonlandırmak ve onu tekrar Ankara'ya almak zorunda kaldı. Çünkü İzmir'in kültürüne adapte olamamıştı ve müşteriler onun bu tavrından rahatsız olmuşlardı, hatta taciz edildiklerini düşünüyorlardı.. Sabah 9'da bizi neden arıyor, kurum bir banka olduğu için, parasının nerede olduğunu mu merak ediyor diye şüphelenenler oldu, çalışıp çalışmadığımızı mı merak ediyor, iflas edip etmediğimizi mi merak ediyor diye bunu bir denetleme olarak algılamıştı müşteriler.. Biz de defalarca uyardık ama anlatamadık.. Mesela bu liderliğin kültüre göre nasıl olması gerektiğine güzel bir örnek.. Aslında o yönetici etkili liderlik yapmak istedi ama kültürel bariyerlere çarptı. Bu yüzden kültürün özelliklerine uygun hareket etmekte fayda var diye düşünüyorum. Ankara'da hayat ve mesai çok erken başlıyor olabilir ama İzmir'de öyle değil, İzmir'de yazın geç gider patron işe ve erken çıkar.. Cuma günü onu iş yerinde bulamayabilirsin ve onu Cuma günü ziyaret etmek istediğinde bunu taciz olarak algılar.. Dolayısıyla ancak bu kültürü ve çalışma düzenini dikkate alan bir kişi burada etkili bir liderlik ortaya koyabilir, diğer*

türlüsü bu örnekte de görüldüğü gibi çok mümkün değil (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- *Mesela benim yöneticim yetiştiği kültür gereği çok ataerkil, muhafazakar birisi ve ben kurumda bunun olumsuz yansımalarını çok gördüm.. Örneğin erkek çalışanların fikirlerine daha çok değer verme gibi.. Maalesef bu kültürel yansımanın çok kötü bir örneği.. Yani o ataerkil yapının etkisini; toplumsal cinsiyet eşitliğinin tam anlamıyla yerleşmemiş olması ya da kendi dünya görüşünün tek doğruymuş gibi yansıtılarak başka düşüncelere hiç değer verilmemesi gibi konularda çokça yaşadım.. Ve bu durum insanların içindeki adalet duygusunun yitirilmesine de neden olduğu için, o lider de çalışanlarının gözünde etkili lider olamıyor. Zaten bu ataerkil anlayış o kadar sirayet etmiş ki mesela kadın arkadaşlarımızdan; ‘biz kurumdaki iç görevleri yapalım saha görevlerine erkekler çıksın’ gibi talepler oldu.. Mesela bu benim için geçerli bir talep değil, çünkü o saha görevi dediğimiz şey bunu gerektiren bir şey değil yani.. Ya da mesela bir arşiv çalışması olduğunda bir kadın yine, niye ben bir arşiv çalışması yapıyorum diyebiliyor bu da bana göre geçerli bir itiraz değil.. Çünkü ben bu kabulle hiçbir zaman yetişmedim, bunu hiçbir zaman doğru olarak görmedim. Ama insanların işte o kendi gelmiş oldukları yöresel kültürlerinin bu yansımalarını çok fazla gördüm. Ve bu benim için iş hayatında en zorlandığım şey oldu. Çünkü benim kendi yetiştiğim çevrede, belki de aldığım eğitim gereğince hiç böyle bir ortam yoktu. İş rolleri arasında cinsiyet temelinde böyle bir ayrımcılık yoktu. Bu beni en olumsuz etkileyen şey oldu ve bence bir örgüt olamamamıza yol açtı. Bazen böyle talepler olduğunda ve bu taleplere olumsuz cevaplar verdiğimde farklı karşılandım. Bu belki biraz jenerasyon farkından kaynaklı ve biraz da yöresel kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak da şekillendi. Tabi örgüt olarak kamusal hizmette yer aldığımız için sonuçta farklı farklı bölgelerden gelen insanlar var kurumda, bunun da etkisi var.. O yüzden bu benim kültürel değerler bağlamında en zorlandığım şey oldu diyebilirim (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Neticede hepimiz farklı kültürlerde farklı ailelerde yetişiyoruz. Benim doğduğum yerde gördüğüm ve aldığım eğitimle bana ters gelmeyen bir şey, farklı bir yerde yetişip büyüyen bir arkadaşım tarafından farklı algılanabiliyor. Örnek veriyorum benimle beraber aynı yerde yetişen birine tek bakışım ile bir şey anlatabilirken, farklı bir yerde yetişmiş arkadaşım o şekilde baktığımda yanlış anlaşılmalara*

sebebiyet verebiliyor. Bu da etkili liderliğin sonuca varmasını engelleyebiliyor. Halbuki anlatmak istediğim aynı, fakat karşıdakinin anlamak istediği cümle belki de farklı.. Bazen o frekansların tutmaması bu konuda bir sorun teşkil ediyor. Bu da hem etkili liderliği hem de yapılmak istenen işi olumsuz yönde etkiliyor. Tamamen yaşadığımız ve yetiştiğimiz bölgeyle ya da aldığımız eğitimle alakalı olduğunu düşünüyorum (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).

- Aslında toplum olarak Türkiye’de de farklı farklı kültürler var. Örneğin doğuda bir yerde liderlik yapmak istesem, beni hemen alıp lider yapmalarını beklememem lazım. Çünkü onların her şeyi farklı; yani bir şeylere sevinme durumunda mesela ne tepki verdikleri farklı ya da bunu kaç gün boyunca yaşadıkları farklı.. Ya da hastalandıklarında bizden nasıl bir şey bekledikleri, onları bilmediğim için onlarla bir arada yaşayıp ondan sonra lider olmak daha mantıklı olabilir.. Yani önce oranın özelliklerini öğrenip ona göre liderlik yapmak lazım.. Yani etkili lider olmak için bölgesel kültürlere de önem vermek, onları tanımak gerekiyor (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).

Ataerkil Yapı

30 katılımcı arasından 2’si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini ‘Ataerkil Yapı’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- Zaten bu ataerkil anlayış o kadar sirayet etmiş ki mesela kadın arkadaşlarımızdan; ‘biz kurumdaki iç görevleri yapalım saha görevlerine erkekler çıksın’ gibi talepler oldu.. Mesela bu benim için geçerli bir talep değil, çünkü o saha görevi dediğimiz şey bunu gerektiren bir şey değil yani.. Ya da mesela bir arşiv çalışması olduğunda bir kadın yine, niye ben bir arşiv çalışması yapıyorum diyebiliyor bu da bana göre geçerli bir itiraz değil.. Çünkü ben bu kabulle hiçbir zaman yetişmedim, bunu hiçbir zaman doğru olarak görmedim. Ama insanların işte o kendi gelmiş oldukları yöresel kültürlerinin bu yansımalarını çok fazla gördüm. Ve bu benim için iş hayatında en zorlandığım şey oldu. Çünkü benim kendi yetiştiğim çevrede, belki de aldığım eğitim gereğince hiç böyle bir ortam yoktu. İş rolleri arasında cinsiyet temelinde böyle bir ayrımcılık yoktu. Bu beni en olumsuz etkileyen şey oldu ve bence bir örgüt olamamamıza yol açtı. Bazen böyle talepler olduğunda ve bu taleplere olumsuz cevaplar verdiğimde farklı karşılandım. Bu belki biraz jenerasyon farkından

kaynaklı ve biraz da yöresel kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak da şekillendi. Tabi örgüt olarak kamusal hizmette yer aldığımız için sonuçta farklı farklı bölgelerden gelen insanlar var kurumda, bunun da etkisi var.. O yüzden bu benim kültürel değerler bağlamında en zorlandığım şey oldu diyebilirim (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).

- *Mutlaka etkiliyor.. Mesela erkek bir yönetici, aynı zamanda kültürel kodların da erkeği desteklemesinden dolayı, çok daha fazla özgüvenli olup, diğer insanlara da beyinlerindeki ‘erkeklerin dediğinin daha yapılması gereken olduğu’ algısıyla daha çok hükmedebiliyorlar. Burada bir erkek yöneticinin, şunlar şunlar şöyle yapılacak demesinin etkisiyle bunu bizim söylememiz arasında itiraz farkı oluyor. Yani bizim bir kadın olarak söylediğimiz şeyle ilgili mutlaka bir itiraz şanslarını deniyorlar. Ancak bir erkek tarafından söylenildiği zaman böyle olmuyor, hemen yapılıyor (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

3.5.10.2. Lider Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 11 bölümde lideri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 6 kod çerçevesinde ‘Yardımsever Olma, Adil Davranma, Korumacı Olma, Yaşça Büyük Olma, Cesaretli Olma, Babacan Davranma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Adil Davranma

30 katılımcı arasından 4’ü kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini ‘Adil Davranma’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Adalet hoşgörü yardımlaşma sevgi ve saygı bizlerin insani ve toplumsal değerlerimizdendir. Ve bu tarz değerlerimiz etkili liderliğin en önemli özelliklerindendir. Bunlar etkili liderlerin çalışanlarının performansını*

yükseltmesinde ve kuruma olan bağlılığını yükseltmesinde bence önemli değerlerdir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).

- *Yöneticimizin kurum içi anlamda bizlere karşı davranışlarını düşündüğümde ise adaletli olması ve bizleri saygı ve sevgi göstermesi onun liderliğini etkili kılıyor diyebilirim (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Bizde mesela bir sürü lider örneği var ama içlerinden biri sıyrıldığı zaman bakıyoruz o bize kendisini içimizden biri gibi hissettiriyor. Yani o değerleri en çok taşıyanı, daha etkili lider olarak görüyoruz bence.. Daha adaletli olan, daha katılımcı olan, empati yeteneği olan, bizi anlayabilen, derdimizi o da yaşamış gibi davranabilen insanların daha etkili olduğunu düşünüyorum (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Mesela bizim dini değerlerimizin içerisinde de yer alan adaletli davranma, bir lider için önemli bir özellik haline geliyor. Bizde adalet kılıcının kestiği parmak acımaz mantığı olsa da Avrupa gibi yerlerde bu kabul görmez ve verdiğiniz kararın gerekçesini açıklamak zorunda kalabilirsiniz.. Ama bizde benim adalet anlayışım böyle işliyor diyen lider kararını alır geçer ve sebebini sorma gibi bir durum yoktur orada mesela.. Şahsım anlamında ben bunun dışına çıkarak verdiğim kararları nedenleriyle birlikte sunmayı daha çok önemsiyorum.. Ama tabi bizim ülkemizde de o kılıçla sağlanan adalet her zaman tutuyor bunu da es geçemeyiz.. Bu kurumda da farklı kurumlarda da tutuyor, çünkü insanlar olağanüstü bir şey gibi görerek hayranlık duyuyorlar bu anlayışa.. Süreç içerisinde yeterli soruyu soramasalar da, sonuçlarına üzülseler ve katlanamasalar da hayranlıkla kabul ediyorlar (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Yardımsever Olma

30 katılımcı arasından 2'si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'Yardımsever Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Elbette etkiliyor.. Bizim toplumumuzun benimsediği ortak bir dil, ortak tarih ve yaşanan zorlu durumlarda bir araya gelme ve yardımlaşma anlayışı liderler tarafından da benimsenir. Ve lider, bu konuları benimsediği ve geleceğe dair bu*

konuları ileriye götürdüğü derecede etkili lider olur (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).

- *Mesela yardımseverlik kültürümüz de bir liderin etkili olmasını etkileyebilecek özelliğimiz olabilir. Nasıl bir şirket içerisinde az önce bahsettiğimiz etkili lider modeli önemliyse, bir toplumdaki karar alıcı mekanizmaların başında olan bir etkili liderin de yardımsever olması veya altında çalıştırdığı insanlara fırsatlar tanınması, onlara liderlik ederken tecrübelerini aktarma gibi önemlidir bence.. Bu anlamda liderin aileden ve kültürel çevresinden edindiği bu özellikler etkili lider olmasına katkı sağlar diye düşünüyorum (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).*

Korumacı Olma

30 katılımcı arasından 2'si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'Korumacı Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Böyle bakınca liderlerimizin; sahiplenici, samimi, korumacı ve zorlandığımız işlerde yol gösterici kişiler olmasını bekliyoruz (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Elbette etkiliyor.. Biz Türk insanları olarak sıcakkanlı, yardımsever ve empati duyabilen insanlarız ve bu anlamda sevecen, korumacı ve babacan liderler bizim kültürel değerlerimize çok daha uygun liderlik tarzlarıdır (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*

Yaşça Büyük Olma, Cesaretli Olma, Babacan Davranma

30 katılımcı arasından 3'ü kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'Yaşça Büyük Olma, Cesaretli Olma, Babacan Davranma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

Yaşça Büyük Olma: *Bunun dışında bizdeki etkili liderliği yaş faktörü de etkiliyor bence.. Bu yüzden bizde etkili liderin aynı zamanda yaşının büyük olması da çok çok etkili bir şey.. Çünkü bizim toplumumuzda yaşlı olana hürmet ve saygı gösterme kültürü vardır. Bu açıdan ister istemez yaşı büyük olan insanların, liderlik vasıfları*

açısından bakıldığı zaman, çok daha etkili olarak görüldüklerini gözlemliyorum (Y13, kadın, hakim, Samsun).

Cesaretli Olma: *Etkili lider olmak için kişinin biraz da rahat durmaması gerekiyor.. Ki bizim halkımız da etkili liderlerin, cesur ve korkusuz olmalarını da bekleyen bir kültürel beklentiye sahip diyebiliriz. Daha eskilere gidersek mesela, her topluluğun kültürel değer yargılarının bir parçası olarak, destanları var, söylenceleri var, mitolojileri var.. Ve bu anlatıların hepsi yiğitlik anlatılarıdır ve yiğitlik bugünün ideal, etkili liderliğinin geleneksel anlamdaki karşılığıdır. Sana olması gerekeni anlatır.. Mesela orada aşılana ve topluma da örnek olarak gösterilen karakterler vardır ve bu karakterler en güçsüz anında bile umutsuz olmamayı anlatır sana (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*

Babacan Davranma: *Elbette etkiliyor.. Biz Türk insanları olarak sıcakkanlı, yardımsever ve empati duyabilen insanlarız ve bu anlamda sevecen, korumacı ve babacan liderler bizim kültürel değerlerimize çok daha uygun liderlik tarzlarıdır (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*

3.5.10.3. İlişki Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 10 bölümde ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 5 kod çerçevesinde ‘Saygılı Olma, İletişime Önem Verme, Özel Günlere Önem Verme, Destekleyici Olma, Kayırmacı Davranış’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Saygılı Olma

30 katılımcı arasında 4’ü kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini ‘Saygılı Olma’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Adalet hoşgörü yardımlaşma sevgi ve saygı bizlerin insani ve toplumsal değerlerimizdendir. Ve bu tarz değerlerimiz etkili liderliğin en önemli özelliklerindendir. Bunlar etkili liderlerin çalışanlarının performansını*

yükseltmesinde ve kuruma olan bağlılığını yükseltmesinde bence önemli değerlerdir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).

- *Yöneticimizin kurum içi anlamda bizlere karşı davranışlarını düşündüğümde ise adaletli olması ve bizleri saygı ve sevgi göstermesi onun liderliğini etkili kılıyor diyebilirim (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Bizim çalışma ortamımızda da mesela ben sofraya gelmeden çalışanlarım başlamaz. Bu bile biz beklemesek bile bize gösterilen kültürel değerlerden kaynaklanan bir saygının göstergesi (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*
- *Benim personelim yalan söylemez ya da bana saygısızlık yapmaz. Benim için bunlar çok önemli konulardır. O yüzden ben de bu konulara özen gösterdiğim ve saygı çerçevesini aşmadığımız için hem güzel bir şekilde yönetebiliyorum hem de bana karşı geri dönüşleri güzel oluyor. Yani siz saygılı olursanız onlar da size karşı saygılı oluyorlar zaten (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

İletişime Önem Verme

30 katılımcı arasından 2'si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'İletişime Önem Verme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Özellikle birlikte hareket etme ve iletişime önem verme ile ilgili değerlerimiz etkili bir iş ortamının yaratılmasına da, etkili bir liderlik davranışının ortaya çıkmasını da etkiliyor bence (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Etkiliyor.. Çünkü zaten öncelikle biz her alanda iletişimi ve etkileşimi seven insanlarız.. Bu anlamda samimi bir dille kurduğumuz iletişim bizim için çok önemli görülüyor. Bu samimiyetin temelinde tabiki örf ve adetlerimiz de var.. Bunlar içerisinde atadan dededen gelen büyüğe saygı, küçüklere sevgi gösterme, sofraya büyüklerden önce oturmamak veya kalkmamak bizim için önemlidir (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

Özel Günlere Önem Verme

30 katılımcı arasından 2'si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'Özel Günlere Önem Verme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Mesela bu kültürel etkiyi, akademiye geçtikten sonra bizim kültürümüzde olan bayramlaşma kültürü üzerinden de yaşamıştım.. Burada bir dekanımız olmuştu geçmiş yıllarda.. Bir gün beni aradı ve daha gelmedin dedi telefonda.. Ben önce anlamadım ve pardon hocam bir şey mi oldu dedim. Dekan Hoca da, ama bayrama giriyoruz sen daha benim elimi öpmeye gelmedin dedi.. Önce anlayamadım ama sonra hemen toparladım çok özür dilerim hocam unutmuşum dedim ve koştum hemen odasına gittim. Çok babacandı, çok tatlıydı hemen elini uzattı bana ve öptüm elini.. Ondan sonra bana kolonya ve şeker ikram etti. Mesela Batı'da böyle bir şey yok bu bize özgü.. Kötü mü, ben bundan rahatsız olmadım ama mesela Hocanın bunu bekleyeceğini düşünmedim. Ben şimdi öğrencimden bekler miyim, beklemem böyle bir şeyi, hadi bayramlaşalım demem.. Onunla bayramlaşmak, kucaklaşmak isterim o ayrı, ama geleneksel yönetimde olan o; bana gelsin, ayağıma gelsin, odama gelsin, elimi öpsün, şekerimi ikram edeyim ve bayramlaşayım bunları beklemem.. Bu daha çocuğu gibi görme, küçük bir kızı gibi görme, hürmet bekleme demek bence.. Tabiki rahatsız da olmadım ama bir idarecilik görevim olsa asistanlarımdan bunu bekler miyim dersin ben beklemem, elimi öptürmem ama kucaklaşmak isterim.. İşte bu da yine hürmetle ilgili, yine sadece bizde olan bir şey.. Batılı toplumlarda bu yok; işte tokalaşalım, sarılalım, özleşelim gibi anlayışlar onlarda çok yok bizim gibi (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Elbette etkiler.. Çünkü eğer liderlerimiz bizim değerlerimize önem gösteriyorlarsa zaten onlar bizim için etkili liderlerdir. Yani onlar bizimle beraber bayramımızı kutluyorlarsa ve bizlere hoşgörülü bir şekilde davranış gösteriyorlarsa bu bizim için bir avantajdır ve onları lider olarak benimsememizi sağlar (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*

Kayırmacı Davranış

30 katılımcı arasından 1'i kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'Kayırmacı Davranış' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Elbette etkiliyor.. Bu anlamda lider kendi kültürel değerlerine yakın kişilere daha etkili bir liderlik edebiliyor.. Ama bunu kovalarken bu sefer de adaletli olamayabiliyor, yani kendine yakın alt gruplara daha toleranslı ya da kayırmacı*

davranırsa diğerleri için etkili bir lider olamayabiliyor. Tabi burada da bir haksızlık durumu ortaya çıkmış oluyor.. Bu açıdan etkili lider, kültürel değerlere bağlı olmalı ama bunu yaparken yalnızca kendi kültürüne yakın taraflara değil herkese adil bir şekilde liderlik edebilmelidir. Yani liderin çalışanlarına veya kurumdaki farklı gruplara verdiği değeri pay ederken, adaletli davranması etkili liderlik adına bence önemli bir davranış (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).

3.5.10.4. İzleyen Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 4 bölümde izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 2 kod çerçevesinde ‘İzleyenleri İyi Tanıma, Empati Kurma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

İzleyenleri İyi Tanıma

30 katılımcı arasından 2’si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini ‘İzleyenleri İyi Tanıma’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Mesela hoşgörülülüğü, güveni, birinin yardımsever olmasını önemsiyoruz. Böyle bir kültürdeki lider de şunu düşünecektir: Benim hitap ettiğim ve harekete geçirmem gereken kitlenin değerleri bu.. örneğin muhafazakar bir kitle, dini değerleri önemsiyor.. Etkili olmak isteyen lider de böyle bir kitleyi harekete geçirirken sizin de önemseyeceğiniz şeyler var.. Örneğin Cuma saatlerine toplantı koyarsanız buradaki takipçiler bunu çok da kabul etmeyebilir. Ya da ramazanda bir şeyler yiyip içtiğinizi görürlerse direkt olarak sizi belirli şekilde kodlayabilirler. Ben bizzat şunu biliyorum örneğin, bir makama atanan birine bizim bölüm başkanımızın onu da hiç cumada görmedik ama nasıl o pozisyona getirttiler dediğini ve buna anlam veremediğini biliyorum. Burada neyi önemsiyor demek ki, dini değerleri önemsiyor.. Dini değerleri önemseyen bir*

kitilede öyle bir lider öyle bir yönetici kabul görmüyor. Belki Cuma namazı için denk gelmedi, belki gidip başka yerde namazını kılıyor.. Ya da dini değerleri n planda olan bir takipçi kitlesi için eğer erkekseniz ve altın yüzük takıyorsanız sizi doğrudan etiketleyebilirler.. Çünkü işte altın erkeğe haramdır görüşü gereği.. Kurumda bunu çok net görüyorum. Bir arkadaşımın yüzüğüne altın olduğu için taciz eder şekilde bakıldığını biliyorum. Aslında burada doğrudan o ayırıcı simgelerin olduğu kişi, yarın bir gün belirli bir pozisyona geçse dini değerleri yüksek olan kişiler karşısında pek de şansı yok gibi.. Yani burada liyakatli olmaktan ya da kendi bilgi birikimiyle bir şeyleri hak etmiş olmaktan çok kültürel manevi değerlere bağlı olarak değerlendirmek daha öncelikli görülüyor. Şu an benim çalıştığım yer örneğin muhafazakar bir kurum kültürü.. Her ne kadar benim gibi yeni gelen, yeni nesilde bu biraz değişiyor olsa da geçmişte kıyafetine karışılanlar, ramazan dönemlerinde yediğine içtiğine karışılanlar ya da sosyal medyada ne paylaştığına karışanlar var. İster istemez o liderlik pozisyonlarındaki bir kişiysen alttaki pozisyonlardaki kişilerin ne düşündüğünü önemsiyorsun (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

- *Etkili liderlik ile kültürel değerler arasında muhakkak bir bağ var.. Sen şimdi liderlik yapacağın toplumu bilmiyorsan, tanımiyorsan sen o tanımadığın, bilmediğin topluma liderlik yapamazsın.. Hangi durumda nasıl tepkiler gösterdiğini bilmediğin bir topluma etkili bir lider olamazsın (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*

Empati Kurma

30 katılımcı arasından 2'si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'Empati Kurma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizde mesela bir sürü lider örneği var ama içlerinden biri sıyrıldığı zaman bakıyoruz o bize kendisini içimizden biri gibi hissettiriyor. Yani o değerleri en çok taşıyanı, daha etkili lider olarak görüyoruz bence.. Daha adaletli olan, daha katılımcı olan, empati yeteneği olan, bizi anlayabilen, derdimizi o da yaşamış gibi davranabilen insanların daha etkili olduğunu düşünüyorum (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*

- *Tabiki bu değerler liderlik davranışlarını da şekillendiriyor. Çalışan anlamında baktığımda, bir çalışanın sizi anlayabilmesi için sizin de onun duygularını anlamanız ve onunla empati kurmanız gerekiyor. Çünkü kurumdaki her insan aynı değil ve bu yüzden aynı kurallar herkes için geçerli değil. İşte burada o etkililiği yaratan da aslında herkesin hangi dille, hangi yönde ilerleyebileceğini ve hangi başarıların kimin tarafından getirilebileceğini belirlemekle ortaya çıkıyor. O yüzden etkili lider, kurumdan bulunan çalışanlarının kültürel yapısına göre de ilerleme kat edebiliyor. Bu anlamda çalışanlarımızın kültürel değerlerini daha doğru okuduğumuzda örgütte daha etkili bir liderlik süreci ortaya çıkardığımızı düşünüyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

3.5.10.5. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair açıklamaların, kodlanan bölümler içerisindeki 3 bölümde süreci temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 2 kod çerçevesinde ‘Aile Gibi Olma, Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Aile Gibi Olma

30 katılımcı arasından 2’si kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini ‘Aile Gibi Olma’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Mesela bu kültürel etkiyi, akademiye geçtikten sonra bizim kültürümüzde olan bayramlaşma kültürü üzerinden de yaşamıştım.. Burada bir dekanımız olmuştuk geçmiş yıllarda.. Bir gün beni aradı ve daha gelmedin dedi telefonda.. Ben önce anlamadım ve pardon hocam bir şey mi oldu dedim. Dekan Hoca da, ama bayrama giriyoruz sen daha benim elimi öpmeye gelmedin dedi.. Önce anlayamadım ama sonra hemen toparladım çok özür dilerim hocam unutmuşum dedim ve koştum hemen odasına gittim. Çok babacandı, çok tatlıydı hemen elini uzattı bana ve öptüm elini.. Ondan sonra bana kolonya ve şeker ikram etti.*

Mesela Batı'da böyle bir şey yok bu bize özgü.. Kötü mü, ben bundan rahatsız olmadım ama mesela Hocanın bunu bekleyeceğini düşünmedim. Ben şimdi öğrencimden bekler miyim, beklemem böyle bir şeyi, hadi bayramlaşalım demem.. Onunla bayramlaşmak, kucaklaşmak isterim o ayrı, ama geleneksel yönetimde olan o; bana gelsin, ayağıma gelsin, odama gelsin, elimi öpsün, şekerimi ikram edeyim ve bayramlaşayım bunları beklemem.. Bu daha çocuğu gibi görme, küçük bir kızı gibi görme, hürmet bekleme demek bence.. Tabiki rahatsız da olmadım ama bir idarecilik görevim olsa asistanlarımdan bunu bekler miyim dersen ben beklemem, elimi öptürmem ama kucaklaşmak isterim.. İşte bu da yine hürmetle ilgili, yine sadece bizde olan bir şey.. Batılı toplumlarda bu yok; işte tokalaşalım, sarılalım, özleşelim gibi anlayışlar onlarda çok yok bizim gibi (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- *Bence tabiki etkiler. Mesela kendi açımdan bakarsam benim aileye ilişkin tutumum, hassasiyetim benim liderliğimi de etkiliyor. Gece personel arar ya da mesaj atar, ablam filanca şehirde ve hastalanmış ben sabaha karşı ilk otobüsle yola çıkıyorum dediğinde o gidebilir, izin kağıdını biz buradan kendimiz yazabiliriz. İşte bence bu aileye verilen önemi gösteriyor. O an, yok hayır sen önce işe geleceksin, izin kağıdını imzalayacaksın sonra gideceksin demiyoruz yani. Bu mesela bizim kültürümüzün parçası olan bir davranış değil ve benim liderliğim içinde de yeri yok. Böyle bir davranış liderliğin de sürecin de etkili olmasına engel olur diye düşünüyorum. Mesela bu esnekliği sağlamamak bana çok insanlık dışı gibi geliyor. Çünkü sonrasında o arkadaşla tekrar aynı ortamda nasıl çalışacaksınız.. Burada yani memuru değil temizlik yapan geçici süreli iş arkadaşlarımızla bile çalışırken hep bunları düşünürüm ve gözetirim (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkma

30 katılımcı arasından 1'i kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini 'Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

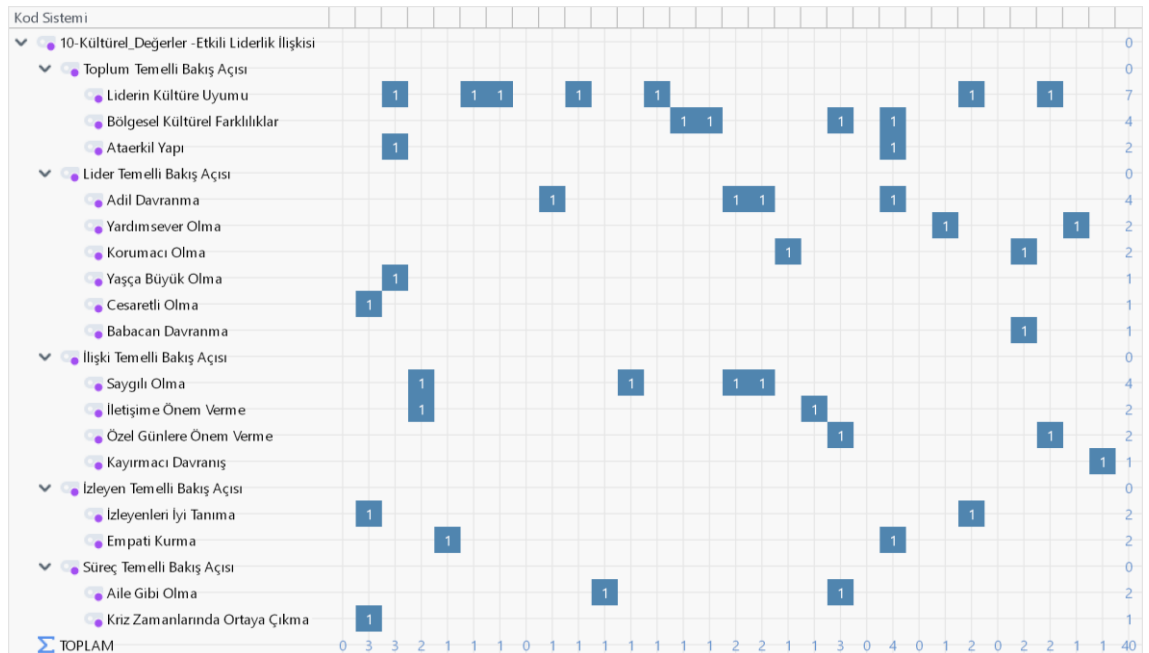
- *Ergenekon destanında mesela neredeyse bir ırk yok olacak ama orada deniliyor ki elimiz kılıç tuttuğu sürece hiçbir şey bitmedi.. Yani burada lider şartları asla bahane etmez. Çünkü daha çok sonuç odaklıdır. Hatta liderin kibre yakın bir*

özgüveni vardır yani.. Dolayısıyla şartlar kötü olacak ki lidere ihtiyaç olsun.. Yoksa normal şartlarda bir müdür bu işi rahatlıkla yapar.. Ama şartlar çok kötü olduğu için böylesi zamanlarda her kriz kendi liderini de doğurur. Mesela Cumhuriyet kurulurken bu kadar çalkantılı dönemler yaşanmasaydı biz Atatürk'ü dönemin askerlerinden iyi bir asker olarak bilecektik sadece.. Ama Atatürk memleketin her yeri işgal halindeyken yeniden ayağa kaldırmış ve bir ulus yaratmış.. Bu anlamda bizde, kültürel alandaki toplumsal kriz ve kaoslar etkili liderliğin ortaya çıkışı anlamında birer dayanak olmuştur ve burada kültürel değerler anlamında liderin toplumundan kazandığı toplumsal güven çok önemli bir değerdir bence.. Yani bizim liderlik anlayışımızda kitleyle aradaki o temas anı, duygu geçişi bunlar önemli şeylerdir (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

3.5.10.6. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?” sorusuna verdiği yanıtlara genel olarak bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair ifadeler, 30 katılımcı için Tablo 44’te görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 44: Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair ortaya koydukları tanımlamaları ifade etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 44'e bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair kavramsallaştırmanın öncelikle toplum temelli bakış açısı üzerinden sırasıyla; liderin kültüre uyumu, bölgesel kültürel farklılıklar ve ataerkil yapı konuları ile açıklanmıştır. Bu bakış açısı içerisinde söz konusu etkinin büyük oranda liderin kültüre uyumu ve bölgesel kültürel farklılıklar üzerinden açıklandığı görülmektedir. Kültürel değerlerin etkili liderliğe dair etkisi konusunda öne çıkan ikinci odak noktasını lider temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; adil davranma, yardımsever olma ve korumacı olma kodlarının öne çıktığı görülmektedir. İlişki temelli bakış açısında ise saygılı olma, iletişime önem verme ve özel günlere önem vermeye dikkat çekilmiştir. İzleyen temelli bakış açısında ise söz konusu etki izleyenleri iyi tanıma ve onlarla empati kurma üzerinden açıklanmıştır. Son olarak süreç temelli bakış açısında ise aile gibi olma ve kriz zamanlarında ortaya çıkma konuları üzerinde durulmuştur.

Tablo 44'teki bulgulara genel olarak bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderliğe etkisine dair tanımlamaların ilgili yazınla benzer sonuçlara işaret edildiği görülmektedir. Bu anlamda yazında; liderin kültüre uyumu (Ateş ve Akal 2024; Ercan ve Sığırı 2015; İbicioğlu vd,2009), adil davranma (Doğan ve Yıldırım 2022; Yıldızbaş vd, 2023), korumacı olma (Yalçın ve Başar 2022), saygılı olma (Başaran ve Kaya 2021; Özdemir 2017), iletişime önem verme (Çankaya ve Aküzüm 2010; Mutlu vd, 2019; Taşlıyan vd, 2017) izleyenleri iyi tanıma (Demirel ve Kışman 2014), empati kurma (Aydıntan vd, 2019; Tortumlu 2023) ve aile gibi olma (Bayer 2013; Demirkan 2006; Güler ve Ulutak 1992) konularına ilişkin destekleyici çalışmalara rastlamak mümkündür. Kültürel değerlerin etkili liderliğe etkisine dair yazında desteklenen bu davranışların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemi içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.10.7. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “*Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?*” sorusu sorulduğunda, söz konusu etkiye dair çeşitli nitelermeler kullanıldığı görülmüştür. Bu nitelermelerin, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Kültürel değerlerin etkili liderliğe olan etkisine dair, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 45’te çapraz tablolar analizi ve Şekil 18’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 45: Cinsiyet Değişkenine Göre Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Çapraz Tablo

	Kadın	Erkek	Toplam
10-Kültürel Değerler -Etkili Liderlik İlişkisi			
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Liderin Kültüre Uyum	4	3	7
Bölgesel Kültürel Farklılıklar	3	1	4
Ataerkil Yapı	2		2
Lider Temelli Bakış Açısı			
Adil Davranma	3	1	4
Yardımsever Olma		2	2
Korumacı Olma	1	1	2
Yaşça Büyük Olma	1		1
Cesaretli Olma		1	1
Babacan Davranma	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
Saygılı Olma	2	2	4
İletişime Önem Verme		2	2
Özel Günlere Önem Verme	2		2
Kayırmacı Davranış	1		1
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
İzleyenleri İyi Tanıma	1	1	2
Empati Kurma	2		2
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Aile Gibi Olma	2		2
Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkma		1	1
Σ TOPLAM	25	15	40
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

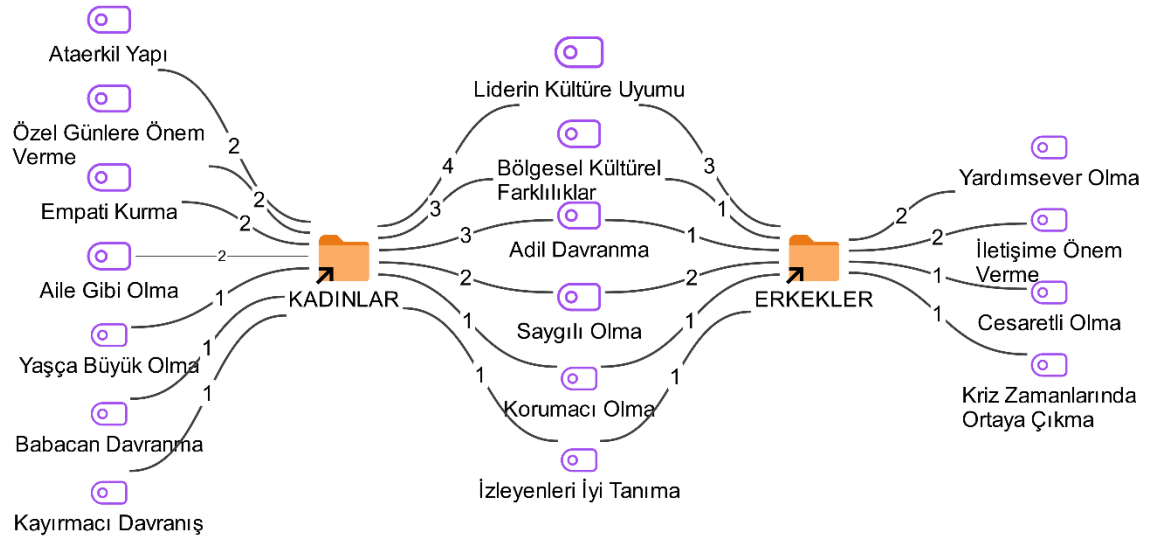
*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 45'te yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderliğin üzerindeki etkisine dair toplum temelli bakış açısı içerisinde, kadınların liderin kültüre uyumu (4 defa), bölgesel kültürel farklılıklar (3 defa) ve ataerkil yapıya (2 defa) erkeklerden daha çok önem verdikleri

görülmektedir. Lider temelli bakış açısında adil davranma konusunu kadınlar (3 defa), yardımsever olma konusunu erkekler (2 defa) öne çıkarmışlardır. İlişki temelli bakış açısında ise saygılı olmayı her iki tarafın da eşit düzeyde önemseydiği görülürken; iletişime önem vermeye erkekler (2 defa), özel günlere önem vermeye kadınlar (2 defa) daha çok vurgu yapmışlardır. İzleyen temelli bakış açısında kadınların daha çok vurguladığı empati yapma (2 defa) öne çıkmıştır. Son olarak süreç temelli bakış açısı içerisinde de kadınların aile gibi olma (2 defa) konusuna daha çok vurgu yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 18: Kadın ve Erkeklerin Kültürel Değerlerin Etkili Liderliğin Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri

Şekil 18'e göre kadın ve erkek katılımcıların kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair üzerinde en çok durdukları boyutların "liderin kültüre uyumu" (4 kadın 3 erkek), "bölgesel kültürel farklılıklar" (3 kadın, 1 erkek), "adil davranma" (3 kadın, 1 erkek) ve "saygılı olma" (2 kadın 2 erkek) olduğu görülmektedir. Söz konusu etkiye dair çok değinilen diğer ifadeler ise; "korumacı olma" (1 kadın 1 erkek) ve "izleyenleri iyi tanıma" (1 kadın, 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkiye dair; liderin kültüre uyumu, bölgesel kültürel farklılıklar ve adil davranma

konularına kadınların erkeklere oranla daha çok önem verdiği görülmektedir. Öte yandan söz konusu soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında daha çok; ataerkil yapı, özel günlere önem verme, empati kurma, aile gibi olma ve yaşça büyük olma konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin ifadelerinde ise sırasıyla yardımsever olma, iletişime önem verme, cesaretli olma ve kriz zamanlarında ortaya çıkma davranışlarının öne çıktığı görülmektedir.

3.5.10.8. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yöneticiler açısından farklılık gösterip göstermediği etkili liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 46’da çapraz tablolar analizi ve Şekil 19’da iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 46: Pozisyon Değişkenine Göre Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Çapraz Tablo

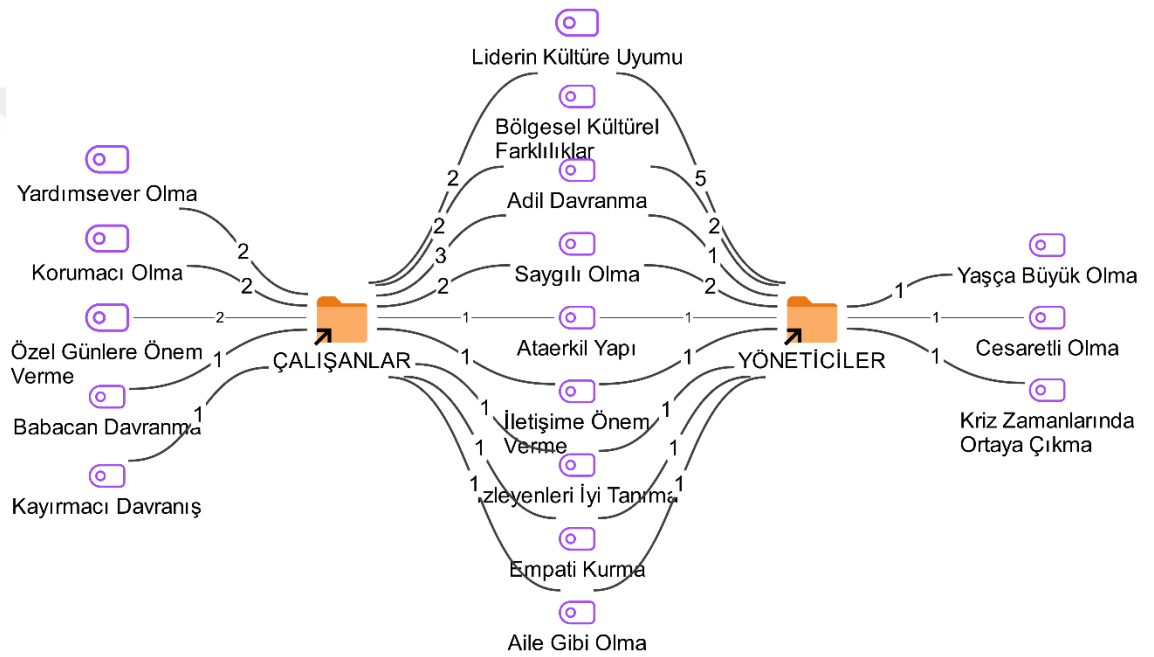
	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
10-Kültürel_Değerler -Etkili Liderlik ilişkisi			
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Liderin Kültüre Uyum u	2	5	7
Bölgesel Kültürel Farklılıklar	2	2	4
Ataerkil Yapı	1	1	2
Lider Temelli Bakış Açısı			
Adil Davranma	3	1	4
Yardımsever Olma	2		2
Korumacı Olma	2		2
Yaşça Büyük Olma		1	1
Cesaretli Olma		1	1
Babacan Davranma	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
Saygılı Olma	2	2	4
İletişime Önem Verme	1	1	2
Özel Günlere Önem Verme	2		2
Kayırmacı Davranış	1		1
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
İzleyenleri İyi Tanıma	1	1	2
Empati Kurma	1	1	2
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Aile Gibi Olma	1	1	2
Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkma		1	1
Σ TOPLAM	22	18	40
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 46’da yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair, toplum temelli bakış açısı içerisinde yöneticilerin liderin kültüre uyumu (5 defa) konusunu öne çıkardığı görülmektedir. Lider temelli bakış açısı içerisinde ise çalışanların adil davranma (3 defa),

yardımsaver olma (2 defa) ve korumacı olmaya (2 defa) önem atfettikleri görülmektedir. İlişki temelli bakış açısında ise saygılı olmaya hem çalışanlar hem yöneticiler dikkat çekerken (2 defa), özel günlere önem vermeye çalışanlar daha çok vurgu (2 defa) yapmışlardır. İzleyen ve süreç temelli bakış açılarında ise genel itibariyle çalışanların ve yöneticilerin benzer görüşler bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 19: Çalışan ve Yöneticilerin Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri

Şekil 19'a göre çalışan ve yöneticilerin kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair üzerinde en çok durdukları boyutların "liderin kültüre uyumu" (2 çalışan, 5 yönetici), "bölgesel kültürel farklılıklar" (2 çalışan, 2 yönetici), "adil davranma" (3 çalışan, 1 yönetici) ve "saygılı olma" (2 çalışan, 2 yönetici) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara bakıldığında kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair, çalışanların adil davranma konusuna, yöneticilerin ise liderin kültüre uyumu konusuna daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair soruya çalışanların yöneticilerden farklı olarak; yardımsaver olma, korumacı olma, özel günlere önem verme, babacan

davranma ve kayırmacı davranış konularına dikkat çektiği görülürken, yöneticilerin; yaşça büyük olma, cesaretli olma ve kriz zamanlarında ortaya çıkma konularına vurgu yaptıkları görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 18 ve Şekil 19'a bakıldığında, kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair; adil davranma konusuna kadın (3 kadın) ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin (3 çalışan) daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Benzer şekilde özel günlere önem verme (2 kadın, 2 çalışan) , babacan olma (1 kadın, 1 çalışan) ve kayırmacı davranış (1 kadın, 1 çalışan) konuları kadın ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin dikkat çektiği konular olurken, cesaretli olma (1 erkek, 1 yönetici) ve kriz zamanlarında ortaya çıkma (1 erkek, 1 yönetici) erkek ve yönetici pozisyonunda olan kişilerin vurgu yaptığı konular olmuştur. Bu açıdan bakıldığında kadın ve çalışan grubundakilerin ilişki temelli bakış açısı (özel günlere önem verme, kayırmacı olma) ve lider temelli bakış açısını (babacan olma) kullanarak soruyu yanıtladıkları görülmektedir. Erkek ve yönetici grubundakiler ise yanıtlarında, cesaretli olma (lider temelli) ve kriz zamanında ortaya çıkma (süreç temelli) üzerinde yoğunlaşarak lider ve izleyen temelli bakış açıları üzerinden kültürel değerlerin etkili liderliği şekillendirdiğini açıklamışlardır.

3.5.10.9. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerindeki Etkisine Dair Bulguların Şehirlere (Alt Kültürel Değerlere) Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Sizce kültürel değerler etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu? Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?*” sorusuna verilen yanıtların, Türkiye’nin üç büyük şehrinde (İstanbul, Ankara, İzmir) yaşayan ve diğer şehirlerde yaşayan katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği, etkili liderliğin şehirlerde ortaya çıkan alt kültürler bağlamında da kavramsallaştırılması açısından önemli görülmektedir. Tez çalışmasının temel odağının kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisi olmasından dolayı, şehirlere dair söz konusu ayırd edici analiz yalnızca bu soru altında ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın temel odağına alt kültürel bağlamlar (şehir kültürü) açısından da ışık tutacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan

katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, İstanbul, Ankara, İzmir’de yaşayan kişiler ve diğer illerde yaşayanlar şeklinde ayırdıma tabi tutularak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Söz konusu analizler sonucunda kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair, ilgili şehirlerde yaşayan katılımcı grupları özelinde belirgin farklılıkların ortaya çıkmadığı görülmüştür. Şehirlere dayalı olarak yapılan analizlerde, cinsiyet ve pozisyon temelinde yapılan analizlere benzer şekilde, belirgin ve anlamlı farklılıklara ulaşılamadığından tablolara burada yer verilmemiş ancak alt kültürel bağlamları araştırmaya dahil etmesi bakımından analize dair bulgular yorumlanmıştır. Bulgulara göre üç büyük şehir ve diğer iller arasında farklılık çıkmamasının temel sebebinin, ilgili katılımcıların çoğunluğunun kamuda çalışan kişiler olmasından kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu anlamda söz konusu illerde kamuda çalışan kişiler, genel itibarıyla benzer kültürel argümanlar üzerinden etkili liderliğin doğasını açıklamaya çalışmışlardır. Bunun temel sebebi ise ülkemizdeki kamu kurumlarının işleyiş ve bürokrasi anlamında birbiriyle eşbiçimli hale gelmesi olarak görülebilecektir. Öte yandan katılımcıların çoğunluğunu oluşturan eğitim alt sektöründeki kişilerin ise özel ve kamu ayırdımı olmaksızın benzer kültürel değerlerin etkisiyle etkili liderliği açıklamaya çalıştıkları görülmüştür. Bunun temel dayanağı ise Türkiye’deki gerek özel gerekse kamu kurumları bağlamında tüm eğitim kurumlarının Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak çalışmaları ve aynı müfredata bağlı olan bir örgütsel işleyişe sahip olmaları şeklinde gösterilebilecektir. Bu anlamda araştırma kapsamında çoğunluğunu eğitim alt sektöründe çalışanların oluşturduğu kişilerin merkezileşmenin etkisiyle benzer kültürel değerler, örgütsel işleyişler ve örgütsel kültürel argümanlar üzerinden etkili liderliğin doğasını açıkladıkları gözlenmiştir.

Söz konusu illere ilişkin yapılan analizlere göre katılımcıların ifadelerinde kültürel değerlerin etkili liderlik üzerindeki etkisine dair algılarının benzer boyutlar altında değerlendirildiği görülmüştür. Buna göre araştırmaya İstanbul’dan katılan bir çalışanın adil davranma ve kayırmacı davranış boyutlarını öne çıkardığı görülmüştür. Söz konusu ifade şu şekildedir: *‘Lider kendi kültürel değerlerine yakın kişilere daha etkili bir liderlik edebiliyor.. Ama bunu kovalarken bu sefer de adaletli olamayabiliyor, yani kendine yakın alt gruplara daha toleranslı ya da kayırmacı davranırsa diğerleri için etkili bir lider olamayabiliyor. Tabi burada da bir haksızlık durumu ortaya çıkmış oluyor.. Bu açıdan etkili lider, kültürel değerlere bağlı olmalı ama bunu yaparken yalnızca kendi kültürüne yakın taraflara değil herkese adil bir*

şekilde liderlik edebilmelidir. Yani liderin çalışanlarına veya kurumdaki farklı gruplara verdiği değeri pay ederken, adaletli davranması etkili liderlik adına bence önemli bir davranış..’ (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul). Ankara’da çalışan bir kişinin (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara) ifadesinde ise kültürel değerlerin istişare kültürü ve yardımsever olma üzerinden etkili liderliği şekillendirdiği savunulmuştur. Buna göre; istişare kültürünü ailesinde, okulunda ve yetiştiği toplumda edinen bir lider adayının, lider olduğunda bunu kullanacağı belirtilmiştir. Bu istişare edebilme yeteneğinin de o kişinin etkili bir lider olabilmesi için önemli bir etken olacağı düşünülmüştür. Ayrıca yardımseverlik kültürümüz de bir liderin etkili olmasını etkileyebilecek özellikleri arasında gösterilmiştir. Araştırmaya İzmir’den katılan bir katılımcının ise İstanbul’daki katılımcının dikkat çektiği adaleti sağlama konusuna dikkat çektiği görülmüştür. Katılımcı verdiği yanıtta şu ifadeleri kullanmıştır: *Mesela bizim dini değerlerimizin içerisinde de yer alan adaletli davranma, bir lider için önemli bir özellik haline geliyor. Bizde adalet kılıcının kestiği parmak acımaz mantığı olsa da Avrupa gibi yerlerde bu kabul görmez ve verdiğiniz kararın gerekçesini açıklamak zorunda kalabilirsiniz.. Ama bizde benim adalet anlayışım böyle işliyor diyen lider kararını alır geçer ve sebebini sorma gibi bir durum yoktur orada mesela.. Şahsım anlamında ben bunun dışına çıkarak verdiğim kararları nedenleriyle birlikte sunmayı daha çok önemsiyorum.. Ama tabi bizim ülkemizde de o kılıçla sağlanan adalet her zaman tutuyor bunu da es geçemeyiz.. Bu kurumda da farklı kurumlarda da tutuyor, çünkü insanlar olağanüstü bir şey gibi görerek hayranlık duyuyorlar bu anlayışa.. Süreç içerisinde yeterli soruyu soramasalar da, sonuçlarına üzülse ve katlanamamasalar da hayranlıkla kabul ediyorlar (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).* Ayrıca araştırmaya İzmir’den katılan bir diğer kişinin (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir) de ifadelerinde yardımsever olma, empati ve işbirliği gibi liderlik davranışlarına dikkat çektiği görülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların, üç büyük şehirde ortaya çıkan alt kültürel değerler bağlamında etkili liderliğin benzer yönlerine atıfta bulunduklarını söylemek mümkündür. Öte yandan benzer sonuçlara, araştırmanın gerçekleştirildiği daha küçük diğer illerde de ulaşıldığı görülmüştür.

Araştırmaya katılım sağlanan Manisa, Van, Sinop, Aydın, Şırnak, Tokat ve Bursa illerinde de kültürel değerlerin etkisinin benzer olgular üzerinden etkili liderliği şekillendirdiği savunulmuştur. Bulgulara göre, araştırmaya Manisa’dan katılan ve biri özel bir eğitim kurumunda (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa) diğeri kamuda çalışan

(Ç1, kadın, öğretmen, Manisa) iki öğretmen adalet, sevgi, saygı, hoşgörü ve yardımlaşma gibi değerlerimizi kültürel bağlamda etkili liderliği şekillendiren faktörler olarak ifade etmiştir. Aynı şehirden bir başka çalışan (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa) da etkili liderliğin kültürel etkilerinin samimiyet ve yardımseverlik gibi değerlerimizle ortaya çıktığını savunmuştur. Kamu sektöründe çalışan bu kişi, Türk iş yaşamında liderlerin; *sahiplenici, korumacı, samimi ve yol gösterici* olduklarında daha mutlu çalışabilmenin, daha iyi işler çıkarabilmenin ve işe devam edebilmenin mümkün olduğunu söylemiştir. Benzer şekilde araştırmaya Sinop'tan katılan bir katılımcının (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop) ifadelerinde de *çalışanına destek olma ve iyi günde kötü gününde hep yanında olma* kültürel bağlamda etkili liderliği ortaya çıkaran unsurlar olarak gösterilmiştir. Bu unsurlara bağlı olarak daha esnek çalışabilme ve işteki veya işleştikte gecikmeleri önemsememe alışkanlıklarımızın ortaya çıktığı belirtilmiştir. Araştırmaya Aydın'dan katılan bir kişi (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın) de kültürel değerlerimiz açısından *daha adaletli olan, empati yeteneği daha yüksek olan, karşısındakini anlayan ve derdini paylaşan* kişilerin daha etkili liderler olarak kabul görebileceğini savunmuştur. Benzer konulara dikkat çeken katılımcılardan biri de araştırmaya Tokat'tan katılmıştır (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat). Söz konusu ifadelere göre Türk insanı sıcakkanlı, yardımsever ve empatik bir yapıya sahiptir ve bu anlamda *yardımsever, sevecen, korumacı ve babacan liderleri* daha çok sever. Benzer konulara Bursa'dan araştırmaya katılan kişi (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa) tarafından da dikkat çekilmiştir. Buna göre etkili Türk liderler için *hoşgörülü olma ve sahiplenme duygusu yaratma* önemli liderlik kriterleri arasındadır. Araştırmaya katılan çalışanların bu ifadelerine genel olarak bakıldığında Türk kültürel değerleri bağlamında etkili liderlik olgusunun daha çok babacan (paternalist) liderlik tarzı ve davranışları üzerinden açıklandığını söylemek mümkündür.

Araştırmaya söz konusu illerden katılan yöneticilerin ifadelerinde de benzer konulara dikkat çekildiği görülmektedir. Buna göre araştırmaya Manisa'dan katılan bir kişi (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa) etkili liderliği *dürüst, saygılı ve yardımsever olma* nitelikleriyle tanımlamıştır. Aynı şehirdeki bir başka katılımcının (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa) ifadelerinde ise *empati kurma ve çalışanların kültürel değerlerini daha doğru okuma* davranışları öne çıkmıştır. Diğer taraftan araştırmaya Van'dan katılan bir katılımcının (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van) ifadeleri de etkili liderlikle ilgili aynı konulara işaret etmektedir. Buna göre Türk iş yaşamı

bağlamında bu şehirlerde etkili bir lider; samimi iletişime, saygıya, yardımlaşma ve işbirliğine önem veren biri olmalıdır.

Söz konusu illerden elde edilen bu bilgilerin yanı sıra Manisa, Samsun, Yalova ve Eskişehir gibi bazı şehirlerde de katılımcıların büyük şehirlerden farklı görülebilecek bazı noktalara temas ettikleri gözlenmiştir. Buna göre etkili liderler; işyerinde aile gibi olmaya (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa), hitabet yeteneğine (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa), manevi ve muhafazakar değerlere (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa ; Ç10, kadın, akademisyen, Yalova), işyerinde aidiyet ve bağlılık yaratmaya (Y13, kadın, hakim, Samsun) önem veren kişilerdir. Bu kişiler ayrıca bir katılımcının (Y14, erkek, daire şefi, Eskişehir) ifadelerinde; cesur, özgüvenli, korkusuz, inisiyatif alan, risk alan ve öngörülü olan kişiler olarak nitelendirilmiştir. Buna göre, Türk toplumunda kitleyle arasındaki teması ve duygu geçişini koruyan kişilerin etkili liderler olarak kabul gördükleri ifade edilmiştir.

Özetle İstanbul, Ankara, İzmir ve diğer illerden elde edilen veriler kültürel değerler ve etkili liderlik etkileşimi bağlamında irdelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun benzer ifadeler kullandıkları görülmektedir. Bulgulara göre Türk kültürel değerleri içerisinde etkili liderlerin babacan liderlik tarzı ve davranışlarını benimsemesi ve örgütsel iklim içerisinde de bunun bileşenlerini ortaya koyması beklenmektedir.

3.5.11. Araştırmaya Katılan Kişilerin Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına Dair Görüşleri

Tez çalışması kapsamında Türkiye bağlamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için, on birinci soruda katılımcıların etkili Türk liderlerin diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farkına dair görüşleri merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara “Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Katılımcıların ilgili soruya ilişkin yanıtları ve söz konusu yanıtlara ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup bulgulara ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 47: Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair Frekans ve Yüzde Değerleri

ETKİLİ TÜRK LİDERLERİN FARKI	FREKANS	YÜZDESİ
Lider Temelli Bakış Açısı	16	%39
Otoriter Duruş Sergileme	4	%10
Sahiplenme	4	%10
Hitabet Yeteneği	2	%4.5
Gösterişli Yaşam Sürme	2	%4.5
Yılmazlık Duygusu	1	%2.5
Psikolojik Dayanıklılık	1	%2.5
Güç Mesafesi	1	%2.5
Karizmatik Olma	1	%2.5
Toplum Temelli Bakış Açısı	12	%29
Milli Değerlere Önem Verme	2	%4.5
Olaylara Duygusal Bakma	2	%4.5
Belirsizlikten Kaçınma	2	%4.5
Toplumun Değer Yargılarına Göre Yaşama	2	%4.5
Tek Adam Anlayışı	1	%2.5
Güç Zehirlenmesi	1	%2.5
'İçinizden Biriym' Anlayışı	1	%2.5
Bölgesel Kültürel Farklılıklara Hakim Olma	1	%2.5
Süreç Temelli Bakış Açısı	5	%12
Yarı Profesyonel Anlayış	2	%4.5
Esnek Çalışma Düzeni	2	%4.5
Adalet Propagandası Yapma	1	%3
İlişki Temelli Bakış Açısı	5	%12
İlişki Odaklı Olma	2	%4.5
Kayırmacı Davranış	2	%4.5
Tutarsız Olma	1	%3
İzleyen Temelli Bakış Açısı	3	%8
Özel Hayata Dahil Olma	2	%5
Topluluğu Düşünerek Hareket Etme	1	%3
TOPLAM	41	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdelere verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30'u aşmıştır.

3.5.11.1. Lider Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına ilişkin tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 16 bölümde lideri temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 8 kod çerçevesinde ‘Otoriter Duruş

Sergileme, Sahiplenme, Hitabet Yeteneği, Gösterişli Yaşam Sürme, Karizmatik Olma, Yılmazlık Duygusu, Psikolojik Dayanıklılık, Güç Mesafesi' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Otoriter Duruş Sergileme

30 katılımcı arasından 4'ü etkili Türk liderlerin farkını '*Otoriter Duruş Sergileme*' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Otoriter liderler bizde daha çok seviliyor bence.. Birazcık kendi sözünün doğruluğuna inanan, kararlı liderler toplumumuz tarafından daha çok seviliyor. Daha eril liderler çok seviliyor tabiki.. Sözünün güvenilir olduğunu iddia eden liderler de bunun içerisinde.. Bu tarz liderlerin toplumumuzda diğer ülkelere göre daha etkili kabul edildiğini düşünüyorum. Çünkü genel olarak gözlemlediğimde böyle sakın konuşan insana biraz pısırik gözüyle bakılarak o kişinin de çok dikkate alınmadığını gözlemliyorum. Bizde mesela kararı başkalarıyla birlikte almak bile bir zayıflık olarak görülüyor. Ben eğitimim sırasında Siyasi Partiler Hukuku eğitimi de almıştım ve bu konuda araştırmalarım da olmuştu. Bu açıdan Türkiye'de siyasi partilerde farklı farklı fikirler varsa, yani parti içi demokrasi dediğimiz şey, bu kesinlikle bir zayıflık ve örgüt disiplinini bozan bir hareket olarak görülür Türkiye'de.. Ama mesela yurt dışına baktığımız zaman, Avrupa ülkeleri gibi kültürlerde bu aslında parti içi demokrasisi anlamına gelir. Ama bizde bu parti, disiplinsiz bir parti olarak görülür. Hatta bu, o parti için oy kaybına bile neden olur. Eğer partisinde birden fazla fikre sahip tarafların olduğu bir lider varsa o kesinlikle lider olamamıştır. Hep şu tarz haberleri duyarız mesela: 'Partiden farklı sesler yükseldi'.. Aslında bunlar demokrasinin bir gereği olarak var olması gerekirken, biz ne yazık ki böyle düşünmüyoruz. Bu anlamda katılımcılığı biraz zayıflık olarak görüyoruz. Bu da biraz lideri pohpohlamaya yol açıyor bence. Çünkü zaten çalışanlar da biliyor ki liderin dediği olacak, ben de hep onu desteklersem onun gözüne girerim.. Yani bu anlayış onlarda da kendi fikrini öne sürme konusunda bir çekingenliğe yol açıyor. Yine bunun, özünde, bizim liderlerimizin ataerkil, eril anlayışları ve katılımcılığı çok da desteklemeyen yapılarından kaynaklı olduğunu düşünüyorum (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*

- *Bir de bizde o sert lider arayışı da hep var, biraz sesi gür çıksın istiyoruz.. Halbuki bizi yönetiyor aslında daha şefkatli olsa.. Daha böyle liderin karizması üzerinden değil de işleyen bir kurallar silsilesi, düzenli işleyen bir mekanizma üzerinden yürümesini talep etmemiz lazım bizim toplumsal olarak.. Ama bizde tam tersi masaya yumruğunu vuran adam istiyoruz.. Kültürel bir şey bu yani, biz böyle seviyoruz.. Ama mesela bakıyorsun Avrupa'da öyle değil.. Mesela bir üniversitedeki yardımcı doçent bir konferansta Merkel'le konuşurken o kadar rahat ki, kırk yıllık ahabıyla konuşur gibi duruyor karşısında.. Biz ise daha böyle bir sivillikten değil de askerilikten yanayız ve o düzene göre davranıyoruz. Örneğin öyle bir kişinin bir ülke liderinin karşısında bacak bacak üstüne atması bizim için bir saygısızlıktır yani.. Ama oradaki kişi eli cebinde konuşabiliyor mesela.. Benim çok dikkatimi çekmişti bu görüntü.. Bir konferans için bir tarihçi Berlin'e gidiyor, yaşı da 40-45 yaşlarında falandır, çok büyük değil.. Bu kişi mesela karşısında Merkel varken onunla eli cebinde konuşuyor ve Merkel hiç rahatsız olmuyor bundan.. Çünkü Merkel lider değil ki aslında, Merkel zaten işleyen bir sistemi etik bir şekilde yönetmesi gerekiyor tek görevi bu.. Kurallar belli yani, kitabı baştan yazmıyor, yazılmış bir kitap var onu uyguluyor sadece.. Bu yüzden bizim liderlerimiz daha karizmatik.. Bizdeki liderin hitabet yeteneği veya yeri geldiğinde müdahale etmesi bile bizim kültürümüzde lideri öne çıkaran şeyler.. Mesela bir mitingde kalabalıktan dolayı bir izdiham yaşanıyor ve orada bir bağırıyor; 'il emniyet müdürü sen ne işe yararsın' diyor mesela.. Bu mesela, bizim toplumumuza uygun bir liderlik örneğidir.. Burada, saniyelik refleksin içerisinde oradaki kriz çözülüyor mesela.. Bu iyi bir şey mi bilmiyorum ama.. O an bizim kültürümüz için kriz anını yönetmekte etkili bir liderlik örneği oluyor ama başka toplumlar için herhalde böyle olmazdı (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Bizdeki etkili liderler diğer kültürlerdeki meslektaşlarına göre daha güçlü liderler.. Bu açıdan bizdeki liderler psikolojik, sosyolojik veya fiziksel olarak biraz daha katı ve sert bir liderlik tutumunu benimsiyorlar. Çünkü böyle oldukları zaman maalesef topluluklarına daha çok hitap edebiliyorlar ve onlardan daha iyi karşılık alabiliyorlar. Bu konuda bizim liderlerimiz diğer liderlerden farklı (Y13, kadın, hakim, Samsun).*
- *Bizim liderlerimiz bence yetiştikleri bağlamdan gelen özelliklerini ön plana çıkararak kabul gören liderlerdir. Yani bu özellik bazen samimiyet, bazen*

sahiplenme, bazen de otoriter ve kararlı bir duruş olarak kendini gösteriyor diyebiliriz (Y10, erkek, asker, Bilecik).

Sahiplenme

30 katılımcı arasından 4'ü etkili Türk liderlerin farkını 'Sahiplenme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizim toplumumuzda duygusal bağlar daha güçlüdür. Dolayısıyla bireysel olmaktan çok toplulukçuluk daha önemlidir. Bu açıdan liderler de buna göre bir toplulukçu anlayışla ve etrafındakileri sahiplenerek liderlik ederler. Bu bakış açısıyla bizim liderlerimiz çok riskli kararlar alsalar ve sonuçları olumsuz olsa bile toplum, bunu da atlatacağız diyerek o kişiye desteğini hep gösterir ve onu yalnız bırakmaz (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*
- *Atatürk'ün verdiği mücadeleye bakıldığında, bizim etkili liderlerimiz çok zor şartlar altında bile iyi sonuçlar ortaya koyabilmiş insanlardır. Bu yönleriyle bizdeki etkili liderler toplumlarına karşı daha sahiplenici, korumacı ve sevecen kişiler oluyor bence (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Kültürel anlamda Anadolu topraklarının zor koşullarda kazanılması liderlerimizin kendilerine olan özgüvenini de önemli ölçüde besleyen bir unsur bence.. Bu açıdan sahiplenme duygusu da bizim liderlerde yabancı liderlere nazaran daha çok (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Bizim liderlerimiz bence yetiştikleri bağlamdan gelen özelliklerini ön plana çıkararak kabul gören liderlerdir. Yani bu özellik bazen samimiyet, bazen sahiplenme, bazen de otoriter ve kararlı bir duruş olarak kendini gösteriyor diyebiliriz (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

Hitabet Yeteneği

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını 'Hitabet Yeteneği' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizdeki liderin hitabet yeteneği veya yeri geldiğinde müdahale etmesi bile bizim kültürümüzde lideri öne çıkaran şeyler.. Mesela bir mitingde kalabalıktan dolayı*

bir izdiham yaşıyor ve orada bir bağıyor; 'il emniyet müdürü sen ne işe yararsın' diyor mesela (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

- *Bence bizim etkili liderlerimizin en büyük özellikleri hitabetleri.. Yani seslerini kullanış biçimleri bile bizim liderlerimiz için en belirleyici unsur denebilir.. Yani olaya siyasi görüş olarak bakmamakla birlikte Cumhurbaşkanı'nın hitabetinin ve hatiplik yeteneğinin çok güçlü olduğunu düşünüyorum. Nitekim bu yeteneğin de bizim kültürümüz içinde insanlarda ve toplumda bir karşılığı ve etkisi muhakkak oluyor (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

Gösterişli Yaşam Sürme

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını 'Gösterişli Yaşam Sürme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizim liderlerimizle karşılaştığımda diğer kültürlerdeki liderler bizim etkili liderlerimize göre daha mütevazî yaşamayı tercih ediyorlar. Bizim liderlerimiz etkili lider olabiliyorlar, ki olması gereken bu ama biraz tevazu kültürünün bizde hakim olması gerektiğini düşünüyorum ben (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*
- *Bizde toplum, liderlerin her türlü davranışlarını kendi yaşantısıyla kıyaslar. Yani liderin giyiniş şeklini, hitap şeklini vb. dikkate alarak onu benimseme yoluna gider. Ancak yabancı kültürlerdeki liderlerde toplumlarının yaşam tarzlarını dikkate almadıklarını gözlemliyorum. Onlarda liderler daha çok kendi fikirlerini ön planda tutuyorlar. Ama bizde bir liderin fikirlerine önem verirken onun genel davranışlarını da kontrol ederler. Zaten bundan dolayı şu an bizdeki birçok siyasetçi, toplumu etkileyebilmek için yaşam şekillerini onlardan farklılaştırıyorlar. Mesela daha gösterişli bir yaşam sürerler. Ama yabancı liderler bisiklete biner, market kuyruğuna girer. Burada bizim liderlerimiz için amaç insanları yaşantısı, görünüşüyle giyimiyle etkilemek, fikirleriyle veya yaptığı işle değil.. Ki bizdeki kitle de o gösterişli liderlerinden bekleyen ve aksini kabul etmeyen bir kitle (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Yılmazlık Duygusu, Psikolojik Dayanıklılık, Güç Mesafesi, Karizmatik Olma

30 katılımcı arasından 3'ü etkili Türk liderlerin farkını, 4 ayrı kod içerisinde 'Yılmazlık Duygusu, Psikolojik Dayanıklılık, Güç Mesafesi, Karizmatik Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

Yılmazlık Duygusu, Psikolojik Dayanıklılık: *Bence buna yılmazlık duygusu ve psikolojik dayanıklılık diyebilirim. Mesela Atatürk'ü örnek verecek olursam, en zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamış ve gerçekten yokluk içerisinde bile bir şeylerin başarılabilceğine, sadece kendisi değil tüm millete sirayet ettirerek inanmış. O yüzden bizim liderlerimizin özgün yanlarının içerisinde psikolojik dayanıklılık ve yılmazlık duygusunun güçlü olduğunu düşünüyorum. Özellikle mesela yaşadığımız deprem döneminde bunu yaşadık. Bu anlamda bence bu özelliklerimiz, bizim her zaman içimizde olan şeyler ve böyle zorlu zamanları bekliyor ve o zaman da o yılmazlık duygusuyla kenetlenerek o süreci atlatmamızı sağlıyor bence. En önemli ayrımın bu olduğunu düşünüyorum ben (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).*

Güç Mesafesi: *Liderlerimiz biraz fazla mesafeli olabiliyorlar. Yani çalıştıkları kuruma ya da hitap ettikleri topluma karşı liderlerin biraz daha uzak olduklarını görüyorum. Bu bakımdan aradaki mesafeyi uzatarak bir etkili liderlik profili ortaya koymaya çalıştıklarını görüyorum. Öyle olmayıp, insanlarla daha iç içe olanlar da var tabiki, ama çoğunluğu bu şekilde.. Diğer taraftan yurt dışındakiler bize göre daha mütevazı.. Şartlar olarak da maddi durumları bizden çok daha iyi olmasına rağmen çalışanlarıyla çok daha benzer hayat şartlarında yaşıyorlar (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*

Karizmatik Olma: *Bizim liderlerimizin karizmatik ve herhangi bir topluluk içerisinde 'ben buradayım' ı hissettirebilecek bir duruşları vardır. Mesela bir zirvede bayrağımızın yerden alınması ve ona duyulan saygı bizim liderliğimizin önemli bir farklılığıydı bence (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

3.5.11.2. Toplum Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına ilişkin tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 12 bölümde toplumu temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı

görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 8 kod çerçevesinde '*Milli Değerlere Önem Verme, Olaylara Duygusal Bakma, Belirsizlikten Kaçınma, Toplumun Değer Yargılarına Göre Yaşama, Tek Adam Anlayışı, Güç Zehirlenmesi, 'İçinizden Biriyim' Anlayışı, Bölgesel Kültürel Farklılıklara Hakim Olma,*' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Milli Değerlere Önem Verme

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını '*Milli Değerlere Önem Verme*' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Benim düşünceme göre toplumumuzda etkili lider olarak tanımladığımız liderlerin en önemli özelliği millet bayrak ve vatan sevgisini içlerinde bulundurmalarıdır (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Mesela bizim liderlerimiz milli değerlerimize ve duygularımıza çok önem veren liderler.. Bu açıdan milli beraberliğimiz, milli egemenliğimiz ve milli gücümüz bizim liderlerimizde öne çıkan ve liderlik anlayışlarında kullandıkları şeyler.. Bizim liderlerimiz en çok bu duyguları sahiplenmeleri ile öne çıkıyor bence (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*

Olaylara Duygusal Bakma

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını '*Olaylara Duygusal Bakma*' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizim toplumumuzda duygusal bağlar daha güçlüdür. Dolayısıyla bireysel olmaktan çok toplulukçuluk daha önemlidir. Bu açıdan liderler de buna göre bir toplulukçu anlayışla ve etrafındakileri sahiplenerek liderlik ederler. Bu bakış açısıyla bizim liderlerimiz çok riskli kararlar alsalar ve sonuçları olumsuz olsa bile toplum, bunu da atlatacağız diyerek o kişiye desteğini hep gösterir ve onu yalnız bırakmaz. Bizim milletimizin duygusal yönü yüksek olduğundan liderler de bu açıdan kurumun bir babası gibidir. Bu açıdan yapılan yanlışlar da toplumun liderine verdiği değere göre tolere edilebilir (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*

- *Bizim toplum olarak empati algımız çok yüksek ve olaylara daha duygusal bakıyoruz. Ama farklı kültürlerdeki yönetici veya liderler olaya duygusal bakmadıkları için daha katı kurallar belirlenebiliyor ve bu yüzden daha profesyonel hareket ediliyorlar. Ama duygu da gerekli ve işin içine katılmalı.. Tabi çok fazla da duygusallığa girildiği zaman olay bazen yön değiştirebiliyor, bu açıdan o dengeyi kurabilmek çok önemli bizde.. Ama biz tabi kendi toplumumuz açısından yönetimde ve liderlikte duygularımızı çok fazla ön plana çıkarıyoruz. Tabi biz kadınlar olarak da böyleyiz, olaylara daha duygusal bakabiliyoruz yönetimde veya lider pozisyonunda olduğumuzda. O yüzden bizde biraz daha duyguları yönetebilmek önemli (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

Belirsizlikten Kaçınma

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını 'Belirsizlikten Kaçınma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizdeki etkili liderlerin biraz ileri görüşlü olmalarını istiyoruz, yani öngörüsü yüksek liderler arıyoruz. Bugün sokağa çıkıp sorsak sanırım herkes Mustafa Kemal Atatürk için etkili lider der. Onun da en etkili özelliği ileri görüşlü olmasıdır. Bunun da mesela sebebi toplumda belirsizlik istemememiz ve onun toplumu bir belirsizlik halinden kurtarmış olması.. Çünkü belirsizlik toplumda da örgütte de kaygıyı çok artıran bir faktör oluyor.. Biz mesela kurumumuzda birim birim çalışıyoruz. Bu konuda önümüzdeki yıl hangi birimde çalışacağım bilmek isterim, ne planlandığını bilmek isterim. Nitekim bizde bunu istemek çok da haklı olarak görülür. O yüzden bir kişinin liderlik anlamında belirsiz süreçlere ilişkin de bize güven vermesi bizi etkileyen bir unsur bence (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Karar verme ve inisiyatif alma konularında bizler daha geri planda kalmayı tercih edebiliyoruz. Ama diğer bazı toplumlarda çok net bir şekilde inisiyatif alarak kararlı bir tutumla durumun sonuna kadar yönetilebiliyor. Bizde ise bu şekilde inisiyatif almaktansa tedbirli davranarak alınan inisiyatifin olabilecek olumsuz sonuçlarından etkilenmek istemiyoruz. Ki bu bizim kültürel yapımızda çocuk yetiştirirken bile yaşadığımız bir süreçtir. Bu açıdan bizde bir şeyi yaparsan sonucuna katlanırsın anlayışı, kötü bir aşılama olarak iş yaşamına da bu anlamda yansıyor bence.. Bu yüzden de bir sorumluluk alıp onun sonuçlarına*

katlanmaktan kaçınmayı, belirsiz durumdan kaçmayı kendimiz için daha olumlu buluyoruz. Bu anlamda özgüven açısından daha zayıf bir yetiştirilme kültüründe olduğumuzu düşünüyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).

Toplumun Değer Yargılarına Göre Yaşama

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını 'Toplumun Değer Yargılarına Göre Yaşama' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizde kişiye sadece iş süreci için değil daha bütüncül olarak yaklaşmamız gerekiyor. Liderlik ettiğimiz toplumun veya ekibin bir ailesi ve sosyal hayatı var ve bunları da düşünerek ve saygı duyarak bu işi yapmamız gerekiyor. Ekibin içinde küçük bebeği olan bir anne varsa mesela onun 24 saat çalışmasını bekleyemezsiniz örneğin.. Ya da yaşlı bakması gereken bir kişi varsa saatlerini ona göre ayarlamanız gerekir. Ama ben diğer toplumlarda bu konularda bu kadar düşünceli olmanın gerektiğini düşünmüyorum. Çünkü onların standartları o kadar bellidir ki, zaten çalışma koşulları bizimkilere göre daha uygundur ve bunlar en baştan düşünülmüştür. Yani orada kişiye özel bir şey yapmanız gerekmez. Aslında bu bizim toplumumuz için bir eksi ama artı olan manevi değerlerimiz de var (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).*
- *Bizim toplumumuz için bir liderin sahip olması gerektiğine inandığımız bir duruş, davranış ve yaşam biçimi de var.. Diğer ülkelerde bu konularda bu kadar katılık yok.. Diğer kültürlerdeki liderler özel hayatlarında çok daha serbest olabilirler, bu medyaya da çok fazla yansiyabilir, bu normaldir. Ama bizde durum bu şekilde değil, bizde toplumun yadırgadığı ya da yadırgayabileceği, o anlık uygun olmayan ne varsa, yönetici pozisyonundakiler bunu çok daha katı bir bağlılıkla uygulamak zorunda olarak görülüyor. Bu sebepten dolayı da bizim toplumumuzda etkili olmak isteyen liderler biraz daha kısıtlı olmak durumunda kalıyor. Yani sadece iş yaşamına değil, özel yaşamına da dikkat eden ve bunu ölçülü bir şekilde yansıtan bir lider istiyoruz daha çok.. Bu açıdan hem özel hayatıyla hem de toplumdaki varlığıyla mükemmel insanı ve bütünüyle örnek bir lideri arıyoruz aslında (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

Tek Adam Anlayışı, Güç Zehirlenmesi, 'İçinizden Biriyim' Anlayışı, Doğunun Dini Liderlik Geleneği, Bölgesel Kültürel Farklılıklara Hakim Olma

30 katılımcı arasından 5'i etkili Türk liderlerin farkını 5 kod içerisinde '*Tek Adam Anlayışı, Güç Zehirlenmesi, 'İçinizden Biriyim' Anlayışı,, Doğunun Dini Liderlik Geleneği, Bölgesel Kültürel Farklılıklara Hakim Olma*' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

Tek Adam Anlayışı: *Bizim coğrafya olarak yüksek düzeyde bir tek adam hayranlığımızın olduğunu düşünüyorum. Mesela İrlanda'da gidip birini ülkenin bir bakanının adını soruyorsunuz adını kimse bilmiyor çünkü orada o kişi belirli bir sistemin parçası olarak o işe geliyor ve görevini yerine getiriyor. Orada o pozisyona gelen kişi belirli eğitimleri almış ve almak zorunda olan biri oluyor. Ama bizde liderlikte de kaotik bir yapı var, o yüzden bizde gelen herkes sürekli yıkıp yeniden yapmanın derdinde.. Yani bu anlamda asker kökenli bir toplum olmadan ve sürekli savaş içinde olan bir toplum olmamızdan kaynaklı olarak liderlerimiz de daha diktatörlüğe yakın bir profili benimsiyorlar. Toplumumuz da bu kişilere hayranlık ve saygı duyuyor (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Güç Zehirlenmesi: *Asker kökenli bir toplum olmadan ve sürekli savaş içinde olan bir toplum olmamızdan kaynaklı olarak liderlerimiz de daha diktatörlüğe yakın bir profili benimsiyorlar. Toplumumuz da bu kişilere hayranlık ve saygı duyuyor. Bu anlamda liderlerin de bir anlamda güç zehirlenmesi yaşadıklarını düşünüyorum. Bu yüzden bizde liderler gücü eline aldığı andan itibaren başlayan ve güçten kendini kaybetmeye kadar varan bir süreç yaşanıyor bence.. Tabi burada Mustafa Kemal Atatürk'ü hariç tutarak konuşuyorum. Bu anlamda bizdeki liderlerde gücü eline aldıkça halktan uzaklaşma, halkın isteklerini görmezden gelme ve bu aradaki gücün yarattığı mesafenin artması söz konusu olmaya başlıyor. Nitekim kurumlarda da bu etrafındakilere kulak tıkama durumu zamanla oluşuyor ve devam ediyor bence.. Zaten o tarz kişilerle bir araya geldiğinizde ve biraz onu yükselttiğinizde hemen anlıyorsunuz kimin güç zehirlenmesi yaşadığını.. Belki çalışması ve hırsıyla hak etmiş bir kişidir ama sorumluluk verdiğinizde o işin yapıldığı yer hemen bir erozyona uğruyor ve hemen işten ayrılmalara hız kazanmaya başlıyor, bu da sonuçta negatif çıktılar beraberinde getiriyor (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

'İçinizden Biriyim' Anlayışı: *Bir de bizim toplumumuzdaki liderler 'ben sizden biriyim' anlayışını çok kullanıyorlar. Bununla ilgili mesela her siyasi lider yaptığı*

farklı mitinglerde o yörenin futbol takımının atkısıyla çıkıyor.. Ki bunu da lider olabilmek için yıllardır hiç değişmeden başarılı ve çok doğru bir şekilde kullanıyorlar (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).

Doğunun Dini Liderlik Geleneği: *Bence Avrupa'dakiler kurulu bir düzeni sürdüren kişiler ama bizdekiler lider olmak zorunda.. Peygamberler zamanında da bu böyledir.. Mesela tarihte hiç Avrupa'dan çıkan bir peygamber görülmemiştir, anca Mezopotamya'dan çıkar peygamber.. Zaten lider aynı zamanda kurtarıcı rolünde olmuş ve hep bu taraftan çıkmıştır.. Nuh, İsa, Musa, Hz. Muhammed, Hz. İbrahim, Davud hep bu topraklarda ve bu coğrafyadan çıkmıştır. Batıda böyle bir gelenek yoktur zaten (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*

Bölgesel Kültürel Farklılıklara Hakim Olma: *Türkiye'de etkili lider olmak isteyen biri özellikle yerelden gelen ve kökenlerimizden gelen kültürel değerlerimize hakim olmalıdır. Çünkü bizde her bölgenin de kendine özgü kültürel özellikleri var.. Mesela bazı bölgelerimizde kadın çalışanlarla tokalaşmanız çok doğal karşılanır ama bazı yerlerde şiddetle reddedilir.. Dolayısıyla bizdeki etkili liderlerin en öne çıkan özelliği hem ülkenin hem bölgenin hem de bölgenin içindeki insana dair özellikleri çok etkili bir şekilde kavraması gerekliliğidir bana göre.. O yüzden Egede idareci olan Karadeniz'de veya Karadeniz'de başarılı olan Ankara'da çok başarılı olamayabilir.. Çünkü buralarda çalışan farklı ilişki mekanizmaları var bizde etkili lider olmak isteyen kişi bunları iyi bilmeli, görmeli.. Tabi bunu çözmek kolay değil biraz zaman isteyen bir şey.. Ama bu kültürde etkili lider olmak isteniyorsa bunlara dikkat etmek gerektiğini düşünüyorum (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*

3.5.11.3. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkının, 5 bölümde süreci temel alan bakış açısı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 3 kod çerçevesinde ‘Yarı Profesyonel Anlayış, Esnek Çalışma Düzeni, Adalet Propagandası Yapma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Yarı Profesyonel Anlayış

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını 'Yarı Profesyonel Anlayış' üzerinden açıklamıştır. Burada belirtilen yarı profesyonel anlayış kavramı içerisinde; kural ve prosedürlerin tam işlememesi, isteğe göre prosedürlerin esnetilmesi/değiştirilmesi ve informal ilişkilerin baskınlığı ifadeleriyle karakterize edilmiştir. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yabancı kültürlerdeki sistemler daha oturmuş olduğu için kurallar ve prosedürler daha profesyonel bir şekilde uygulanabiliyor. Ama bizde bu konularda hep bir gerileme var bu da çeşitli sıkıntılar yaratabiliyor. Yani bir liderin bilgi, beceri ve deneyimi beni hep ileriye götürmeli bana kalırsa.. Bu maddi anlamda da olabilir veya kariyer, eğitim anlamında da olabilir.. Beni geriye çekmemeli, benim yaşam kalitemi iyileştirmeli.. Ama bizim liderlerimiz bu açılardan biraz geride kalıyor maalesef, profesyonelliğe uymaktan çok onların isteklerine göre kanun ve prosedürler değiştirilebiliyor bu yüzden.. Yani kurallara bağlı, net, herkes için geçerli olan şeyler bizim liderlik anlayışımızda uygulanmadığı için bu açıdan yabancı kültürlerden daha geride ve olumsuz bir liderlik profilimiz var bence (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Kendi sektörümdeki yabancı meslektaşlarımı düşündüğümde ise bizim onlara göre biraz daha yarı profesyonel olduğumuzu düşünüyorum. Bizde informal taraf daha baskın bence.. Bizde hep ailenin çocuğu anlayışı vardır ya.. Az paraya da çalışsan sesini çıkaramazsın, işveren veya kurumun da seni bir eksiklik varsa 'bizim oğlan halleder' şeklinde görür.. Ama yabancılarda öyle değil.. Örneğin yakinen tanıdığım bir aşçı arkadaşım vardı, Almanya'ya gitmişti. Bir Alman işçi mesaisi 5'te bitecek, 5'e iki kala bir sipariş geliyor ancak siparişi tamamlamadan 5'te mesaisini bitiriyor ve çıkıyor. Ama bizde o elindeki işi bitirmeden isterse 6'ya kadar olsun çıkılmaz. O anlamda yarı profesyoneliz dedim. Belki de doğru olan onların yaptığıdır, ama işte bizim merhametli tarafımız mı denir, saf tarafımız mı denir kaba tabirle bizi ayıran özellik tamamen işe bakış açımızdaki bu farklılık diyebilirim. Onlar daha profesyonel (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).*

Esnek Çalışma Düzeni

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını 'Esnek Çalışma Düzeni' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Toplumumuzun duygusal bir yapısı var, sıcakkanlıyız. Farklı kültürlerde sıcakkanlılık veya duygusal yapı değil kurallar işliyor. Orada kurallar neyse; görgü kuralları, toplumsal yaşam kuralları veya iş yerinin kuralları daha çok bunlara göre davranılıyor. Bizde bu süreçler çok daha esnek. Mesela bir çalışan faturasını yatıracak bankada işi var. Müdürüm bir yarım saat bankaya gidip gelebilir miyim diyor, tamam git gel diyorsun. Ben burada inisiyatif alarak izin veriyorum. Mesela o yarım saatlik süreçte yolda başına bir iş gelebilme riskine karşılık ben bunu yapıyorum ve prosedürde olan saatlik izin kağıdı uygulamasını bazen uygulamıyorum. Böylelikle onun izin hakkından da düşürmüyorum, belki de bu yanlış ve kötü bir şey ama bunu tolere edebiliyoruz. Tabi bazen de işler yoğun olduğunda çalışanın fazla kalmasını da isteyebilirim bu gösterilen toleransların karşılığı olarak.. Yani o gün verilen yarım saatlik izni başka bir gün başka bir zamanda telafi ederim. Bu birbirimize karşı gösterdiğimiz bir anlayışlılık ve esneklik sağlamak aslında.. Ama tabi bu esneklik hep istenir ve suistimal de edilirse buna göre tavır alınır. Bunun düzeyini iyi ayarlayabildiğiniz zaman zaten kurum da siz de etkili oluyorsunuz bence (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*
- *Örneğin yakinen tanıdığım bir aşçı arkadaşım vardı, Almanya'ya gitmişti. Bir Alman işçi mesaisi 5'te bitecek, 5'e iki kala bir sipariş geliyor ancak siparişi tamamlamadan 5'te mesaisini bitiriyor ve çıkıyor. Ama bizde o elindeki işi bitirmeden isterse 6'ya kadar olsun çıkılmaz (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).*

Adalet Propagandası Yapma

30 katılımcı arasından 1'i etkili Türk liderlerin farkını 'Adalet Propagandası Yapma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir diğer yönüyle bizim liderlerimiz bence dini değerlerin de desteklediği adaletli olma duygusunu kitlelere karşı pazarlayarak etkili bir lider olma yoluna gidiyorlar. Hatta bunu bölgelere göre söylemlerini de farklılaştırarak yapıyorlar. Muhafazakar söylemleri de bu anlamda farklı yerlerde farklı dozlarda*

kullanıyorlar. Ama bu sattıkları adalet duygusunu yaşatamıyorlar bence, çünkü bu uzun vadeli bir plan ve köklü dönüşümler gerektiriyor ama bizim liderlerimizde bu yok maalesef (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).

3.5.11.4. İlişki Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına ilişkin tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 5 bölümde ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 3 kod çerçevesinde ‘İlişki Odaklı Olma, Kayırmacı Davranış, Tutarsız Olma’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

İlişki Odaklı Olma

30 katılımcı arasından 2’si etkili Türk liderlerin farkını ‘İlişki Odaklı Olma’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir başka özellik de çok fazla ilişki odaklı olmaları.. Örneğin birileri kızmazın, kırılmasın, üzülmesin diye hemen doğru olan şeyleri bile yapmaktan vazgeçebiliyorlar. Bu şekilde çok fazla ilişki odaklı olduğunda da aslında sadece o ilişki bozulmasın diye çaba sarf etmeye çalışıyor. Onu da yaparken aslında gerçekten sergilemesi gereken liderlik davranışlarını sergiliyor mu, sorgulanır. Yani topluluğun baskısı da buradaki etkili liderlik davranışlarının şekillenmesini etkiliyor. Tabi örgütte bu farklılaşabiliyor. Yani siz örgütte yöneticinize bazı konularda ne kadar baskı yaparsanız yapın bu kural ve böyle olacak deyip uygulamaya öyle koyabiliyor. Ben biliyorum mesela bir kurumun başındaki kişinin istediği atamalara olumlu yanıt vermeyen yöneticilere küstüğünü, onları mimlediğini, onları işaretleyip, ‘yarın bir gün işin bana düşerse sen de görürsün’ tarzında davrandığını biliyorum örneğin.. Bu anlamda da o kişi birini o pozisyon için istemese de kabul edebiliyor.. Örneğin bir doktora mülakatında sabah dekanla karşılaşan bir jüri üyesi, ‘acaba bu kişi dekanın tanıdığı mı, ben bunu doktora almazsam başıma bir şey gelir mi?’ korkusu bile bu ilişki odaklılığın vücut bulmuş halini en temel haliyle gösteriyor. Orada kişinin yetkinliklerine*

göre rasyonel bir karar veremiyorsunuz. Mesela böyle bir durumu yaşayan kişinin doğrudan çekimser oy kullandığını gördüm, gözümle gördüm.. Hayır da diyemiyor evet de diyemiyor, çünkü evet dese o kişinin hak etmediğini biliyor, hayır dese diğer yöneticiyle arası bozulacak.. Yani ilişkiler o kadar çok önemseniyor ki liderlik etme şekli bile ona göre değişmek durumunda kalıyor (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

- *Burada yine bizim liderlerimizin ailesinden ve çevresinden aldığı ve gördüğü terbiye açısından farklılaşabileceğini düşünüyorum. Mesela bizim toplumumuzda liderlik edilen ortamlara ilişkin olarak liyakatten ziyade ikili ilişkilerde kurulan güvene daha çok önem veriliyor. Farklı kültürlerde ise daha işine hakim olan, liyakat sahibi insanların işyerinde önemli rol aldığı ve liderin yakın çevresinde bulunduğunu görüyorum. Bu açıdan dışarıdaki liderler liyakata daha fazla önem verirken bizimkiler daha çok informal ilişkilere ve güvene önem veriyorlar (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).*

Kayırmacı Davranış

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını 'Kayırmacı Davranış' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Dışarıdaki liderler liyakata daha fazla önem verirken bizimkiler daha çok informal ilişkilere ve güvene önem veriyorlar. Benim kamuda çalıştığım süreçte de tespitlerimden biri budur. Yani daha çok karşıdaki insanın ahlakı ve iş yapma şeklinden ziyade kendi kültürüne, değer yargılarına yakın insanları tercih etme gibi bir istek var yönetimdeki kişilerde.. Belki bu bizim kültürümüz açısından bakıldığında kayırmacılık anlayışına da temel oluşturan bir davranış yapısını da oluşturabilir (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).*
- *Etkili liderlerimizin bir diğer özelliği akademik başarı açısından farklı kültürlerdeki meslektaşlarından daha düşüklere bence. bunun etkisiyle de tabi bizde ahbap çavuş, eş-dost ilişkisiyle liderlik koltuğuna oturanlar çok maalesef (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Tutarsız Olma

30 katılımcı arasından 1'i etkili Türk liderlerin farkını 'Tutarsız Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence izleyenlerinin nabzına göre şerbet vermeleri.. Yani mesela bir gün onayladığı ve desteklediği bir görüşü yarın sanki hiç kendi desteklememiş gibi reddedebilir, gelen tepkilere göre davranabilir. Yani lideri takip eden kişiler tarafından liderin belirli davranışlarının değiştirilmesi bizdeki etkili liderleri farklılaştıran bir özellik bence.. Farklı kültürlerdeki liderlere baktığımızda, örneğin bir devlet liderine bakıyorsunuz, söylediği sözle eylem, evet uyuyor. Evet oradaki lider de onu destekleyen takipçilerin isteklerini dikkate alıyor ama o liderleri bugün A noktasındayken yarın ona çok zıt bir B noktasında göremiyoruz. Bizdeki liderlerde ise söylemlerdeki farklılık genelde yönettiği kitlenin verdiği tepkilere göre farklı yönlerde de şekillenebiliyor (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*

3.5.11.5. İzleyen Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına dair tanımlamanın kodlanan bölümler içerisindeki 3 bölümde izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 2 kod çerçevesinde 'Özel Hayata Dahil Olma, Topluluğu Düşünerek Hareket Etme' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Özel Hayata Dahil Olma

30 katılımcı arasından 2'si etkili Türk liderlerin farkını 'Özel Hayata Dahil Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizim yöneticilerimiz her şeyi bilmek istiyor, mesela senin özel yaşamını, evli olup olmadığını, kaç çocuğun olduğunu, ikinci veya üçüncü çocuğu düşünüyor musun, kocan ne iş yapıyor, ne kadar kazanıyor, bu yaz nereye tatile gideceksiniz bilmek istiyor, merak ediyor. Avrupa bunları çok merak etmiyor, bizim*

yöneticilerimiz bunu merak ediyor. Hatta söylemediğinizde bundan incinen de oluyor. Yani bu tarz detayları bilmek isteyen yöneticilerimiz oldu zamanında.. Biz de bazı detaylar kırgınlık olmasın diye paylaştık.. Paylaşmayı istemedik ama bir kırgınlık olmasın diye paylaştık. Fakat ben sorar mıyım, ben galiba o jenerasyondan değilim, ben hiç bu soruları sormuyorum. Benimle paylaşmak isterlerse paylaşırlar ama bu kadar detaya girmeye gerek var mı o kişinin hanesini bu kadar gözetlemeye gerek var mı, bence yok.. Ben hiç de sormadım ama bizim zamanımızda öyle değildi, hoca her şeyi bilmek isterdi, biz de anlatırdık. Zaten diğer türlü paylaşmamak da samimiyetsiz bir tavır olarak algılanırdı. Biz de saygısızlık olmasın diye anlatırdık, zaten hocalarımız bu bilgiyi bir yerde kullanmazdı ama bilmek isterlerdi. Bizim toplumumuzda bu böyle, yönetici seninle ilgili her şeyi bilmek istiyor. Çünkü bilirse kontrol edebileceğini düşünüyor. Yanlış bir tutum tabiki, her şeyi bilince kontrol edemezsin.. İşle ilgili olabilir ama diğer tarafta özel sohbet olacaksa da bunun bir sınırı olmalı diye düşünüyorum. Ama eskiden öyle değildi yöneticilerimiz bütün detayları bilmek isterdi (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- Bizdeki etkili liderler her şeyden önce bizim kültürümüzde yetişmiş kişiler. Az önce ifade ettiğim empati, açık iletişim gibi özellikleri taşıyan insanlar. Mesela işbirliği ve iletişimden bahsediyoruz ama farklı kültürlerde yaşayan her lider bu özellikleri o kadar taşımayabilir. Bilgisi için o statüye gelmiş bir yönetici veya müdür olabilir fakat iletişimi, işbirliğini sağlayamıyorsa, empatiyi kuramıyorsa diğer kültürlerdeki meslektaşlarından ayrılamaz. Mesela bizim çalışanımız; 'hocam benim babam rahatsız, hastaneye götürmem gerekiyor ben bugün biraz geciksem olur mu?' dediğinde biz de hemen 'tabi yapabileceğim bir şey var mı' diye yaklaşırız. Bunun karşılığında o da; hocam işim erken biterse hemen geleceğim deyip sözünü tutup geliyor. Çünkü pozitif ve destekleyici yaklaşmışsınızdır. Bu da ileriki aşamalarda verimliliği de motivasyonu da etkileyebilecek bir unsur bence.. Ama diğer türlü farklı bir kültürde olsa çalışanın işini aksatmaması daha önemli görülebilir. Ama bizim kültürümüzde iş yaşamında olumsuzluklar yaşasak da zor zamanlarda maddi ya da manevi olarak destek olabilmeyi önemli görürüz. Yabancılar da bu daha geridedir, onlar biraz daha kendi çıkarlarına odaklanırlar.. Ama bizde o yok.. Yurt dışında çalışan arkadaşlarım da var benim. Onlar diyor ki mesela buradaki ebeveynler çocuklarına bile bir şeyi yapamadığında kendin kazanmalısın, yapabilmelisin

şeklinde yaklaşıyorlar. Özetle bizim kültürümüzde etkili bir lider olup olmadığımız bir çıkardığımız işi yaparken ortaya koyduğumuz iş birliğinden bir de sonucunda öğretmenlerden gelen geri bildirimlerden (destek olma, en kötü zamanlarında yanında olma) anlaşılıyor (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).

Topluluğu Düşünerek Hareket Etme

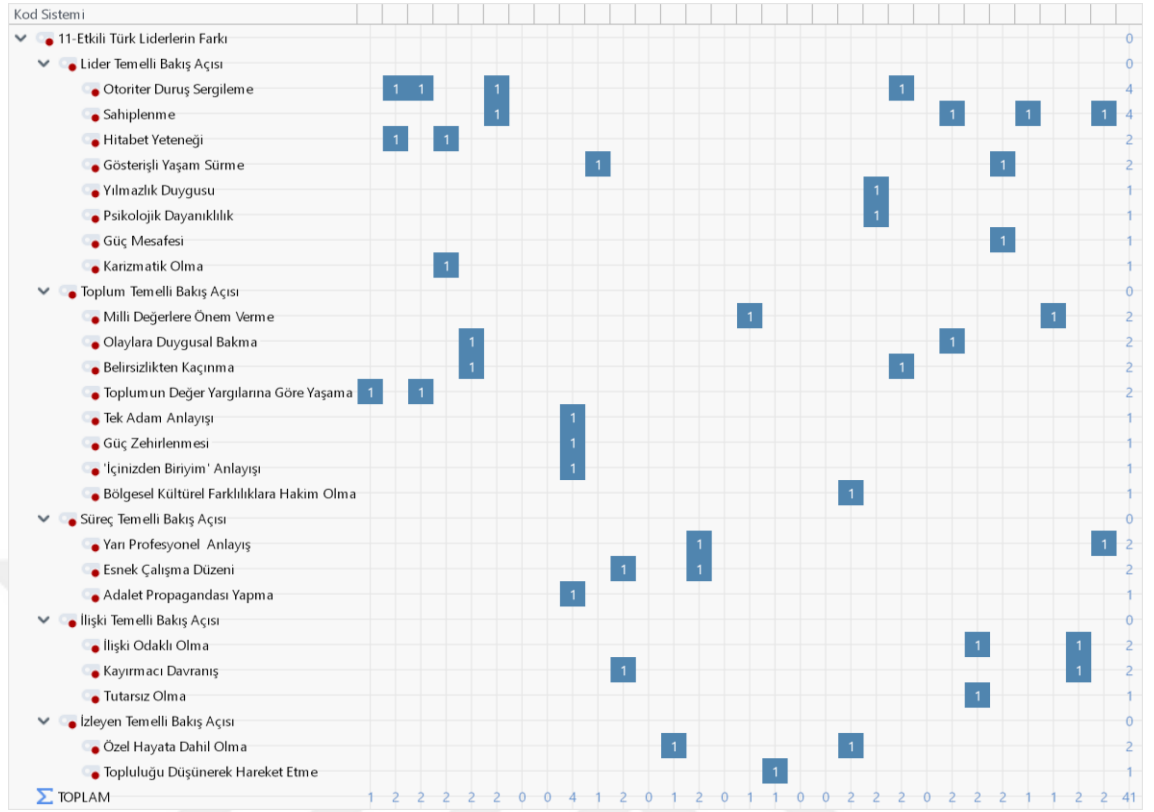
30 katılımcı arasından 1'i etkili Türk liderlerin farkını 'Topluluğu Düşünerek Hareket Etme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Zaten yurt dışında çalışanlar da yöneticiler de daha bireysel ve kendilerini ön plana çıkarmaya yönelik olarak çalışıyorlar. Mesela yurt dışında seçildikten sonra yöneticilerin toplumu ya da kurumunu çok dikkate aldığını düşünmüyorum. Ama bizde öyle değil.. Yapılan işler kuruma zarar verir mi ya da devlete zarar verir mi şeklinde daha çok düşünüyoruz bizler.. Tabi düşünmeyen var mı bizde tabiki var.. Ama bunlar zaten etkili liderler değil.. Böyle ifade edebilirim (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*

3.5.11.6. Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin "Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?" sorusuna verdiği yanıtlara genel olarak bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına dair ifadeler, 30 katılımcı için Tablo 48'de görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 48: Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların etkili Türk liderlerin farkına dair ortaya koydukları ifadeleri temsil etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 48'e bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına dair tanımlamaların öncelikle lider temelli bakış açısıyla; otoriter duruş sergileme, sahiplenme, hitabet yeteneği ve gösterişli yaşam sürme kodları üzerinden yapıldığı görülmektedir. Etkili Türk liderlerin farkına ilişkin katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını toplum temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; milli değerlere önem verme, olaylara duygusal bakma, belirsizlikten kaçınma ve toplumun değer yargılarına göre yaşama kodlarının öne çıktığı görülmektedir. Süreç temelli bakış açısında yarı profesyonel anlayış ve esnek çalışma düzenine dikkat çekilmekteyken, ilişki temelli bakış açısında ilişki odaklı olma ve kayırmacı davranış kodları öne çıkmaktadır. Son olarak izleyen temelli bakış açısında ise izleyenlerin özel hayatına dahil olma ve topluluğu düşünerek hareket etme kodlarının etkili Türk liderlerin farkını ortaya koymak için öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 48'deki etkili Türk liderlerin farkına dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların etkili liderliğe dair yazında yer alan tanımlamalara benzer sonuçlara işaret

ettiği görülmektedir. Bu anlamda yazında etkili liderliğin; otoriter olma (Ayan 2015; Gürcan 2021; Özkan ve Polat 2017), sahiplenme (İnce vd, 2004), hitabet yeteneği (Bilgili ve Çetin 2020; Sağlam ve Bayram 2023), milli değerlere önem verme (Özkaynar 2017), olaylara duygusal bakma (Gülbahar ve Karadal 2018), belirsizlikten kaçınma (Aktaş ve Sargut 2011; Çalışkan ve Özkoç 2016; Koşar ve Gürer 2023), esnek çalışma düzeni (Yıldız 2021), ilişkiye önem verme (İnceöz ve Uslu 2022; Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009), kayırmacı davranış (Özdemir ve Karaçınar 2022) ve özel hayata dahil olma (Gürcan 2018; Köksal 2011) gibi yönlerine ilişkin destekleyici çalışmalara rastlamak mümkündür. Türk liderlerine dair yazında desteklenen bu hususların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.11.7. Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına İlişkin Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “*Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?*” sorusu sorulduğunda, farklı konulara atıfta bulunulduğu görülmüştür. Bu konuların, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili Türk liderlerin farkına ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 49’da çapraz tablolar analizi ve Şekil 20’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 49: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair Çapraz Tablo

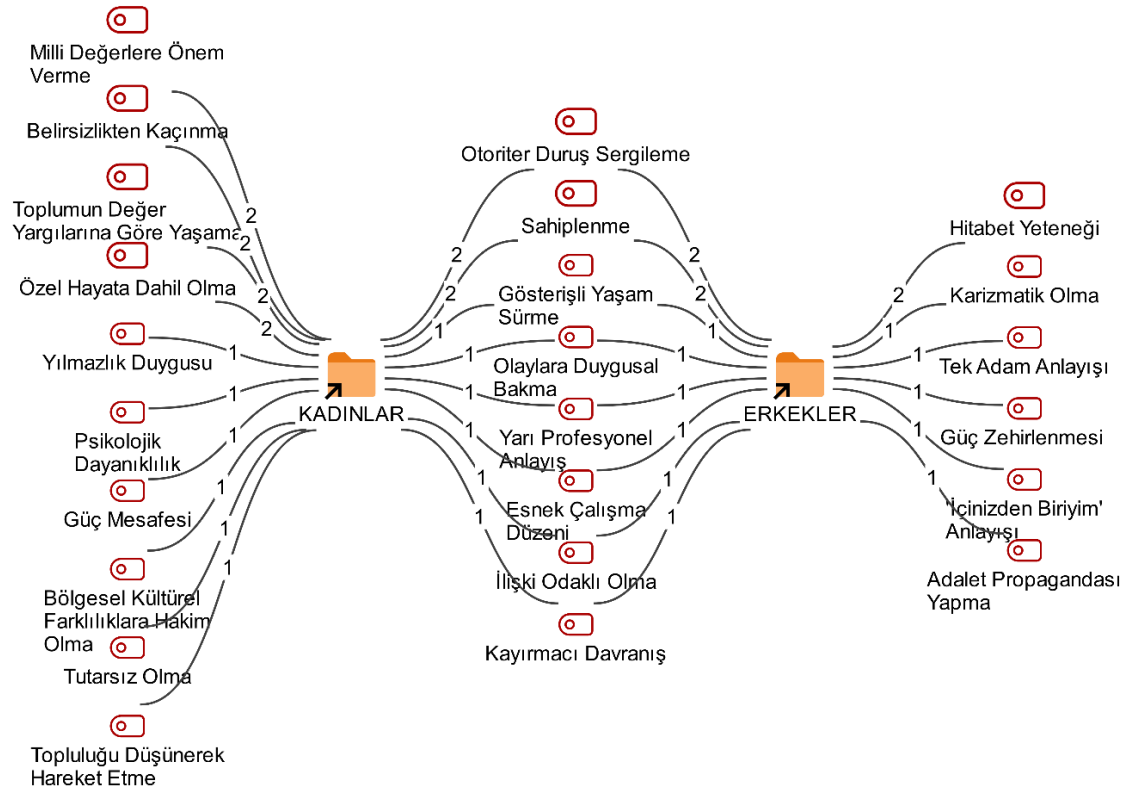
	Kadın	Erkek	Toplam
11-Etkili Türk Liderlerin Farkı			
Lider Temelli Bakış Açısı			
Otoriter Duruş Sergileme	2	2	4
Sahiplenme	2	2	4
Hitabet Yeteneği		2	2
Gösterişli Yaşam Sürme	1	1	2
Yılmazlık Duygusu	1		1
Psikolojik Dayanıklılık	1		1
Güç Mesafesi	1		1
Karizmatik Olma		1	1
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Milli Değerlere Önem Verme	2		2
Olaylara Duygusal Bakma	1	1	2
Belirsizlikten Kaçınma	2		2
Toplumun Değer Yargılarına Göre Yaşama	2		2
Tek Adam Anlayışı		1	1
Güç Zehirlenmesi		1	1
'İçinizden Biriyim' Anlayışı		1	1
Bölgesel Kültürel Farklılıklara Hakim Olma	1		1
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Yarı Profesyonel Anlayış	1	1	2
Esnek Çalışma Düzeni	1	1	2
Adalet Propagandası Yapma		1	1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
İlişki Odaklı Olma	1	1	2
Kayırmacı Davranış	1	1	2
Tutarsız Olma	1		1
İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Özel Hayata Dahil Olma	2		2
Topluluğu Düşünerek Hareket Etme	1		1
Σ TOPLAM	24	17	41
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar etkili Türk liderlerin farkına dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 49’da yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına dair lider temelli bakış açısı alt teması içerisinde; erkeklerin ve kadınların otoriter duruş sergileme (2 defa), sahiplenme (2 defa) ve gösterişli yaşam sürmeye (1 defa) eşit düzeyde dikkat çektikleri görülmektedir. Öte yandan hitabet yeteneği (2 defa) ve karizmatik olmaya (1 defa) yalnızca erkekler; yılmazlık duygusu (1 defa), psikolojik dayanıklılık (1 defa) ve güç mesafesine (1 defa) yalnızca kadınların vurgu yaptıkları gözlenmektedir. Toplum temelli bakış açısında ise milli değerlere önem verme (2 defa), belirsizlikten kaçınma (2 defa) ve toplumun değer yargılarına göre yaşama (2 defa) konuları kadınların öne çıkardığı konular olmuştur. Süreç temelli bakış açısında yarı profesyonel anlayış ve esnek çalışma düzenine kadın ve erkeklerin eşit düzeyde önem verdikleri görülmüştür. Benzer şekilde ilişki temelli bakış açısı içerisindeki ilişki odaklı olma ve kayırmacı davranış için de kadın ve erkekler açısından eşit düzeyli vurgular yapılmıştır. Son olarak izleyen temelli bakış açısında ise özel hayata dahil olma konusunu (2 defa) kadınların öne çıkardıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında, etkili Türk liderlerin farkına dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 20: Kadın ve Erkeklerin Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair Görüşleri

Şekil 20'ye göre kadın ve erkek katılımcıların etkili Türk liderlerin farkına dair en çok üzerinde durdukları boyutlar “otoriter duruş sergileme” (2 kadın, 2 erkek) ve “sahiplenme” (2 kadın, 2 erkek) şeklinde görülmektedir. Etkili Türk liderlerin farkına ilişkin değinilen diğer ifadeler ise sırasıyla; “gösterişli yaşam sürme” (1 kadın, 1 erkek), “olaylara duygusal bakma” (1 kadın 1 erkek), “yarı profesyonel anlayış” (1 kadın 1 erkek), “esnek çalışma düzeni” (1 kadın, 1 erkek), “ilişki odaklı olma” (1 kadın, 1 erkek) ve “kayırmacı davranış” (1 kadın, 1 erkek) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında, etkili Türk liderlerine yönelik olarak, otoriter duruş sergileme ve sahiplenme davranışlarını kadın ve erkeklerin eşit oranda öne çıkardığı görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; milli değerlere önem verme, belirsizlikten kaçınma, toplumun değer yargılarına göre yaşama ve özel hayata dahil olma konularına daha çok vurgu yapıldığı görülmektedir. Modelde erkeklerin etkili Türk liderlerin farkına ilişkin olarak kadınlardan farklı olarak; hitabet yeteneği, karizmatik olma, tek adam anlayışı, güç zehirlenmesi, ‘içinizden biriyim’ anlayışı ve adalet propagandası yapma konularına dikkat çektikleri görülmektedir.

3.5.11.8. Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına İlişkin Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yöneticiler açısından farklılık gösterip göstermediği, etkili liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili Türk liderlerin farkına dair, çalışan-yönetici grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 50’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 21’de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 50: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Türk Liderlerin Farkına Dair Çapraz Tablo

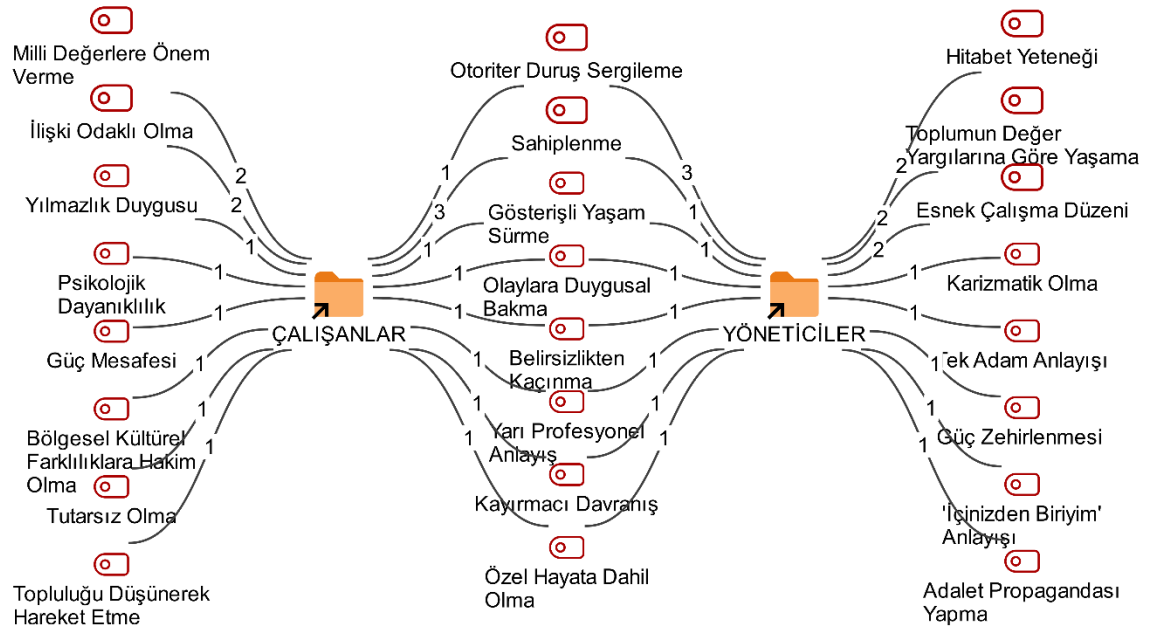
	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
▼ 11-Etkili Türk Liderlerin Farkı			
▼ Lider Temelli Bakış Açısı			
Otoriter Duruş Sergileme	1	3	4
Sahiplenme	3	1	4
Hitabet Yeteneği		2	2
Gösterişli Yaşam Sürme	1	1	2
Yılmazlık Duygusu	1		1
Psikolojik Dayanıklılık	1		1
Güç Mesafesi	1		1
Karizmatik Olma		1	1
▼ Toplum Temelli Bakış Açısı			
Milli Değerlere Önem Verme	2		2
Olaylara Duygusal Bakma	1	1	2
Belirsizlikten Kaçınma	1	1	2
Toplumun Değer Yargılarına Göre Yaşama		2	2
Tek Adam Anlayışı		1	1
Güç Zehirlenmesi		1	1
'İçinizden Biriym' Anlayışı		1	1
Bölgesel Kültürel Farklılıklara Hakim Olma	1		1
▼ Süreç Temelli Bakış Açısı			
Yarı Profesyonel Anlayış	1	1	2
Esnek Çalışma Düzeni		2	2
Adalet Propagandası Yapma		1	1
▼ İlişki Temelli Bakış Açısı			
İlişki Odaklı Olma	2		2
Kayırmacı Davranış	1	1	2
Tutarsız Olma	1		1
▼ İzleyen Temelli Bakış Açısı			
Özel Hayata Dahil Olma	1	1	2
Topluluğu Düşünerek Hareket Etme	1		1
Σ TOPLAM	20	21	41
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar etkili Türk liderlerin farkına dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 50’de yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına ilişkin lider temelli bakış açısı içerisinde, sahiplenme davranışını çalışanların (3 defa), otoriter duruş sergileme (3 defa) ve hitabet yeteneğini (2 defa) yöneticilerin öne çıkardığı görülmektedir. Toplum temelli bakış açısında ise milli değerlere önem verme çalışanların (2 defa), toplumun değer yargılarına göre yaşama yöneticilerin (2 defa) vurguladıkları noktalar olmuştur. Diğer yandan süreç temelli bakış açısında yöneticilerin vurguladığı esnek çalışma düzeni (2), ilişki temelli bakış açısında çalışanların vurguladığı ilişki odaklı olma (2 defa) konusu öne çıkmaktadır. Son olarak izleyen temelli bakış açısı içerisinde, özel hayata dahil olmaya her iki tarafın eşit vurgu yaptığı gözlenirken, topluluğu düşünerek hareket etme konusunu yalnızca çalışanların etkili Türk liderlerin farkını ortaya koymak için vurguladıkları gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında etkili Türk liderlerin farkına ilişkin dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 21: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Türk Liderlerin Farkına İlişkin Görüşleri

Şekil 21’e göre çalışan ve yöneticilerin etkili Türk liderlerin farkına ilişkin olarak üzerinde en çok durdukları boyutun “otoriter duruş sergileme” (1 çalışan, 3 yönetici) ve “sahiplenme” (3 çalışan, 1 yönetici) olduğu görülmektedir. Etkili Türk liderlerin

farkına ilişkin olarak değinilen diğer ifadeler ise; “gösterişli yaşam sürme” (1 çalışan, 1 yönetici), “olaylara duygusal bakma” (1 çalışan, 1 yönetici), “belirsizlikten kaçınma” (1 çalışan, 1 yönetici), “yarı profesyonel anlayış” (1 çalışan, 1 yönetici), “kayırmacı davranış” (1 çalışan, 1 yönetici) ve “özel hayata dahil olma” (1 çalışan, 1 yönetici) ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında etkili Türk liderlerin farkına ilişkin olarak; otoriter duruş sergilemeye yöneticilerin çalışanlara oranla daha çok önem verdiği görülürken, sahiplenme davranışına çalışanların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan çalışanların yöneticilerden farklı olarak; milli değerlere önem verme, ilişki odaklı olma, yılmazlık duygusu, psikolojik dayanıklılık, güç mesafesi ve bölgesel kültürel farklılıklara hakim olma konularına vurgu yaptığı görülürken, yöneticilerin çalışanlardan farklı olarak hitabet yeteneği, toplumun değer yargılarına göre yaşama, esnek çalışma düzeni, karizmatik olma ve adalet propagandası yapma gibi konulara dikkat çektikleri görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 20 ve Şekil 21’e bakıldığında, etkili Türk liderlerin farkına dair; milli değerlere önem verme, yılmazlık duygusu, psikolojik dayanıklılık, güç mesafesi, bölgesel kültürel farklılıklara hakim olma, toplumu düşünerek hareket etme ve tutarsız olma konularına kadın ve çalışan pozisyonların olanların dikkat çektiği gözlenirken, hitabet yeteneği, karizmatik olma, tek adam anlayışı, güç zehirlenmesi, ‘içinizden biriyim’ anlayışı ve adalet propagandası yapma konularına erkek ve yönetici olanların dikkat çektiği görülmektedir. Bunlardan farklı olarak kadın yöneticilerin ise toplumun değer yargılarına göre yaşamayı etkili Türk liderlerinin farkı olarak öne sürdükleri görülmektedir. Öte yandan bu farklılıkların yanı sıra kadın çalışanların ve erkek yöneticilerin genel olarak, lider (yılmazlık duygusu, psikolojik dayanıklılık, hitabet yeteneği, karizmatik olma) ve toplum temelli (milli değerlere önem verme, bölgesel kültürel farklılıklara hakim olma, içimizden biri anlayışı) bakış açıları üzerinden etkili Türk liderlerinin farklarını anlattıkları görülmüştür.

3.5.12. Araştırmaya Katılan Kişilerin Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Görüşleri

Tez çalışması kapsamında on ikinci soruda katılımcıların diğer kültürlerin temel özelliklerine dair görüşleri merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara “*Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?*” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Katılımcıların ilgili soruya ilişkin yanıtları ve söz konusu yanıtlara ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup bulgulara ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 51: Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Frekans ve Yüzde Değerleri

Diğer Kültürlerin Özellikleri	FREKANS	YÜZDESİ
Toplum Temelli Bakış Açısı	35	%66
Disiplinli Olma	8	%15
Bireyci Davranış	6	%11
Daha Rahat/Esnek Olma	4	%7.5
Düşük Cinsiyet Ayrımcılığı	4	%7.5
Farklılıklara Saygı Gösterme	4	%7.5
Özgürlüğüne Düşkün Olma	3	%6
Duygusallığa Yer Vermeme	3	%6
Köklü Kurum Kültürü	2	%3.5
Özel Yaşama Önem Verme	1	%2
Süreç Temelli Bakış Açısı	10	%19
Liyakatli Olma	4	%7.5
Daha Profesyonel Olma	3	%6
Çevik Olma	2	%3.5
Planlı Olma	1	%2
İlişki Temelli Bakış Açısı	5	%10
Farklı Aile Bağları	5	%10
İş Temelli Bakış Açısı	3	%5
İş Odaklı Olma	2	%3
Başarı Odaklı Olma	1	%2
TOPLAM	53	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdelere verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.12.1. Toplum Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, diğer kültürlerin temel özelliklerinin kodlanan bölümler içerisindeki 35 bölümde toplumu temel alan bakış açısı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 9 kod çerçevesinde ‘*Disiplinli Olma, Bireyci Davranış, Daha Rahat/Esnek Olma, Düşük Cinsiyet Ayrımcılığı, Farklılıklara Saygı Gösterme, Özgürlüğüne Düşkün Olma, Duygusallığa Yer Vermeme, Köklü Kurum Kültürü, Özel Yaşama Önem Verme*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3’te yer verilmektedir.

Disiplinli Olma

30 katılımcı arasından 8’i diğer kültürlerin temel özelliklerini ‘*Disiplinli Olma*’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4’ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bence diğer kültürler; bize göre daha disiplinli, daha kurallara bağlı ve iş görme açısından kriterlere daha bağlı çalışan kültürlerdir (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Onların öz disiplinleri daha yüksek, dolayısıyla verimli ve başarılı olma konusunda motivasyonları daha yüksek.. Bizde öyle değil, bizim bu anlamdaki motivasyonumuz daha düşük ve bize göre kervan yolda düzülür ve bazı şeyler kısmettir. Allah nasip ederse olur deriz biz.. Ama diğer kültürler böyle değil, onlar bir hedef koyuyorlar ve o hedefe doğru koşuyorlar.. Ama bizim işlerimiz birazcık inşallah, maşallah ile devam ediyor (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Zamanında tarihsel süreçte yaşanmış olan travmatik olaylarla bu insanlar; disiplinli olmaları gerektiği, çok çabuk duygusallaşmaması gerektiği, duyguların çok çok önde tutulmaması gerektiği, her şeyin akılla mantıkla ve ellerinden geldiğince en az şiddet kullanılarak yapılması gerektiği ve sürekliliğin başarıyı getireceği hususlarını anlamışlar ve içselleştirmişler (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

- *Mesela Japon ve Çinliler çalışma ve yaşam disiplini olarak daha kuralcılar.. İnsanlar gezerken bile sürekli her şeyi not alarak geziyorlar. Ya da ne bileyim Amerika'ya gelen Hintlileri aynı kültürel kıyafetleriyle gezdiklerini görmüştüm. Bu anlamda onlar da kültürüne çok bağlı ülkeler (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Bireyci Davranış

30 katılımcı arasından 6'sı diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Bireyci Davranış' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Diğer kültürlerde bireyler daha özgürlükçü ve bireysel değerlerini bizden daha çok ön plana çıkarıyor bence (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Bize göre daha bireyciler mesela.. Daha kendi odaklılar, aile ya da örgüt odaklı değil.. Kendi yaşamını, kendi konforunu, kendi maaşını düşünen ve koruyan kültürler.. Hatta bunları sendikalarla ve sivil toplum örgütleriyle koruma altına alırlar (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*
- *Diğer kültürlerde bireysellik en öne çıkan özellik bence.. Yani şöyle baktığımda aile değiller gibi görüyorum.. Bu bireyselliğin getirdiği bir bencillik var onlarda.. Ya da vefa duyguları yok mesela (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Biz onlara göre daha bir aradayız yani, onlardaysa bireysellik daha ön planda.. Tabi bizim toplumumuz da buna doğru evriliyor.. Mesela benim ellerinizden öper 5 buçuk yaşında bir kızım var. Odasına girdiğim zaman, baba odama girmek için benden izin aldın mı diyor, şu an müsait değilim çıkar mısın diyor.. Ciddiyim yani, 5 buçuk yaşında ve beni kovuyor.. Çünkü diyor ki orası benim alanım.. Ama biz kendimizi düşünelim, anne babamız biz 5 yaşındayken odamıza girdiğinde, aklımıza böyle bir şey gelir miydi, yani gelmezdi.. Aklına gelirse de terliği yerdin yani (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*

Daha Rahat/Esnek Olma

30 katılımcı arasından 4'ü diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Daha Rahat/Esnek Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Daha esnek olabiliyorlar. Bizim belli katı kurallarımız vardır, ama onlarda bu kurallar aşılabiliyor (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Mesela Almanların disiplinli oluşu, Japonların çok saygılı oluşu ve Amerika gibi toplumların ise toplumsal yaşantı olarak bizden çok daha rahat olmaları diğer kültürlerle dair söyleyebileceğim farklı özellikler arasında diyebilirim (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Bizim kültürümüz özgürlükleri biraz kısıtlıyor.. Diğer kültürlerde ise yaşam şartları ve sistemler daha oturmuş olunca refah düzeyi olarak da daha rahat bir düzeyde işliyor her şey.. Bu anlamda hem iş hem de özel yaşamlarında bizden daha oturmuş ve belirsizliğin az olduğu bir sistemde yaşıyorlar (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Tabi her topluluğun ayrı bir kültürel değeri olabilir.. Ama genel olarak onlar bizim tabulaştırdığımız bazı kavramları aşmış durumdalar.. Mesela özel yaşamla ilgili çok daha esnek ve rahat bir yaşamları var.. Yani mesela Prens Charles, yıllar önce Lady Diana'yı aldattığı kadınla evlendi ve hiçbir şey olmadı yani.. Hatta üzerine kral oldu ve liderlik pozisyonunda bir yerde.. Toplum bunu bir şekilde kabul etti ama bizde mümkün değil.. Bunun dışında diğer toplumların, yaşanmışlıklarından edindikleri temel dersleri bize göre çok daha fazla (Y13, kadın, hakim, Samsun).*

Düşük Düzeyde Cinsiyet Ayrımcılığı

30 katılımcı arasından 4'ü diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Düşük Düzeyde Cinsiyet Ayrımcılığı' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Onlar daha maskülen ama bizde tam olarak eril anlayışlar hakim.. Bizde liderler hep erkektir, onlarda cinsiyetler arası dağılım çok daha yüksektir (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*

- *Onun dışında toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda daha iyiler, daha gelişmişler ve kadınların çalışma oranı anlamında daha iyi olduklarını düşünüyorum (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Biz diğer kültürlerle göre daha ataerkil bir toplumuz.. Ama mesela Ukrayna'da ya da diğer Slav toplumlarında kadınlar toplumda daha ön plandaydı erkeklere göre (Y10, erkek, asker, Bilecik).*
- *Onlarda mesela bizde olduğu kadar cinsiyet ayrımcılığı yok.. Çünkü bizde yapılan bir iş görüşmesinden hatırlıyorum, bir kadın daha görüşmeye bile başlamadan 'Ben evlenmeyeceğim ve çocuk da yapmayacağım' demişti ve şaşırmıştım. Yani burada kadınların yurt dışında çok olmayacak bir toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve fırsat eşitsizliğine uğradığını hissetmiştim açıkçası (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*

Farklılıklara Saygı Gösterme

30 katılımcı arasından 4'ü diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Farklılıklara Saygı Gösterme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yurt dışında LGBT bir birey üniversitede çalışıyor, hoca, inanılmaz kaliteli yayınları var ve çalışmaya devam ediyor.. Hafta sonu onur yürüyüşüne katılıyor fakat sonra üniversitede gelip işini yapıyor ve buna kimse karışmıyor ya da kabul görmekte hiçbir sıkıntı yaşamıyor. Bizde aynı şey olsa, bizde hoşgörü var ama bazı tarafların sadece kendi istediklerine karşı bir hoşgörü var.. Yani bizdeki kültürel değerlere, muhafazakarlığa uyan bir hoşgörülülük.. Bu anlamda bizdeki topluluk olma anlayışının, kendinden olan ve kendinden olmayan taraflarının önemli olduğunu söyleyebilirim (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *O kültürlerde saygı benim en çok dikkatimi çeken unsur.. Karşıdaki kişinin kendi ailesinden, yaşantısından getirdiği birtakım kültürel özelliklere saygı, inancına yaşama ve düşünce şekline saygı önemli ve bunu da bekliyorlar. Yani kişinin özel yaşantısında ne yaptığı çok önemli olmuyor. Buna saygı duyuyorlar ve çok da önemsemiyorlar (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).*
- *Belki milliyetçilik anlayışının içerisindeki bazı değerleri koruma güdüsü de bizde bir dezavantaja sebep verebiliyor.. Böyle olunca bizde yeniliklere açık olmama*

ve farklı şeylere saygı duymama daha çok oluyor ama onlar bu konularda daha açık fikirli ve farklılıklara saygılı (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).

- *Mesela son dönemde gündeme gelen eşcinsellerin yürüyüş yapma hakkı bizde hemen kestirilip atılırken onlarda düşünce yapısına saygı duyulduğundan dolayı böyle bir durum yaşanmıyor (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Özgürlüğüne Düşkün Olma

30 katılımcı arasından 3'ü diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Özgürlüğüne Düşkün Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizden farklı olarak daha özgürlükçüler.. Özgürlüklerine bizden daha çok önem veriyorlar (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Diğer kültürlerde bireyler daha özgürlükçü ve bireysel değerlerini bizden daha çok ön plana çıkarıyor bence (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Onlarda çocuklar çok daha özgür büyütülerek 18 yaşından sonra ailelerinden ayrılıyorlar ama bizde ailelerin koruma güdüsü ve aile bağları 18 yaşından sonra da güçlü bir şekilde devam ediyor (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).*

Duygusallığa Yer Vermeme

30 katılımcı arasından 3'ü diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Duygusallığa Yer Vermeme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Biz Doğu toplumları çok daha duygusal toplumlarız ama Batılı toplumlar bizim kadar duygusal değiller daha rasyoneller (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Onlar bizim gibi duygusallığa çok yer vermiyorlar, daha profesyonel ve kurallara dayalı bir kültürleri var. Ve burada bizden daha çok başarıyı getiren kurallara da sahipler (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*
- *Mesela Almanlardan örnek vermek gerekirse normal hayatlarında da işlerinde de kesinlikle duygusal değiller.. Sanayi devrimine tamamen adapte olmuş, onu*

özümsemiş ve üretimin ülkeye katkısının farkında olan bir millet Almanlar (Y10, erkek, asker, Bilecik).

Köklü Kurum Kültürü

30 katılımcı arasından 2'si diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Köklü Kurum Kültürü' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bir kere onlarda daha oturmuş bir kültür var.. Onların toplumları daha eski.. Bununla ilgili çok daha detaylı coğrafi veya tarihsel analizleri var. Bizim yaşadığımız şeyleri çok daha öncesinden tecrübe etmişler. Mesela bizdeki mezhep savaşları yeni yaşanırken onlarda 1400'lerde 600 yıl önce bitmiş mesela mezhep savaşlar.. Onların peygamberi bizimkinden 570 yıl önce gelmiş ve her şeye daha önce başlamışlar ve bitirmişler. Haliyle günümüzde bizden daha stabil bir toplum yapısına geçiş yapmışlar. Biz ise onların yaşadıkları bu kakafoyni daha yeni yaşıyoruz ve onların geçirdikleri süreçleri yeni geçireceğiz. Bu anlamda onların örgütleri de bu konularda tecrübeli olduklarından örgütsel olarak aktarılan bir bilinç var diğer kültürlerde.. Bu açıdan bakıldığında bizde toplum kendi hastalığını teşhis edemiyor, tedavi edemiyor ta ki hastalık büyüyüp toplumun çok büyük bir kesimini yok edene kadar.. Yani toplum bir felaket yaşanana kadar hastalığı büyötmeye devam ediyor.. Diğer toplumlarda ise böyle bir şey yok.. O yüzden diğer kültürleri stabilizasyon bizim kültürü de sürekli değişkenlikle tanımlayabiliriz bence.. Yani bu açıdan bakıldığında diğer kültürlerin daha oturmuş bir düzenleri ve bunun etkisiyle de daha profesyonel bir iş yaşamları var (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Bu toplumlar bilimsel verileri zamanında toplamışlar ve bunu kümülatif halde biriktirmişler. Bu bağlamda ortaya çıkan kurum kültürleri de çok daha kalıcı olduğu için, hala mesela 1500'lerde açılmış bir okulun kendisine ait bir kültürü ve bir eğitim sistemi var. Ve bunu hala devam ettirebiliyorlar. Bu toplumlarda kurumların insanlardan bağımsız olarak bir ruhları var. Ve buralarda insanlar, kurumun bu kültürüne adapte oluyor. İnsanlar geldikleri kurumları değiştirmeye çalışmıyor tam aksine nereye gidiyorlarsa o kuruma adapte olmaya çalışarak onun bir parçası olmak için çabalıyorlar ve bu çok önemli.. Yani diğer*

kültürlerde insanlar kurumlara profesyonelce hizmet ediyor ama bizde, biraz daha kurumlar insanlara hizmet ediyor diyebilirim (Y13, kadın, hakim, Samsun).

Özel Yaşama Önem Verme

30 katılımcı arasından 1'i diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Özel Yaşama Önem Verme' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

Kendi hayatlarına daha çok kıymet veriyorlar öncelikle.. Erasmus yıllarım da bana bunu gösterdi. Yedi farklı ülkeden/milletten insanla aynı sınıftaydım. Bir kere hayata bakışları çok farklı, ne olursa olsun kendilerine vakit ayıran, işle kafayı yememiş insanlar. Biz, bir şeyi başarabilmek için maalesef ki kendimizi adıyoruz belirli konularda. Bizi yarı profesyonel yapan şeylerden biri de bu aslında.. Bir işi yapmaya çalışırken aslında hayatı ıskalıyoruz, hayatı kaçıırıyoruz. Onlar da bunu yapmıyor. O yüzden belki de kendi içlerinde daha mutlular (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).

3.5.12.2. Süreç Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, diğer kültürlerin temel özelliklerinin kodlanan bölümler içerisindeki 10 bölümde süreci temel alan bakış açısı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 4 kod çerçevesinde 'Liyakatli Olma, Daha Profesyonel Olma, , Çevik Olma, Planlı Olma' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Liyakatli Olma

30 katılımcı arasından 4'ü diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Liyakatli Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Mesela bizde torpil vardır, ama onların daha çok önem verdiği şeyler bilimsel gerçekler.. Zaten bireyci davrandıkları için, mesela 'kuzenim dışarda kalmış beni ilgilendirmiyor' mantığındalar.. Aslında bu onların eşit ve adil olabilmeleri için avantaj.. Bu konudaki eşitlik anlayışları bizden daha yüksek.. Bu yüzden etkili*

liderliğin adil olma tarafını onlar daha iyi gerçekleştiriyorlar. Bireysel anlayışları da bunu destekliyor ve burada bilim ya da işe dair kriterler ne diyorsa kayırmacılık yapmadan buna göre hareket ediyorlar (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).

- *Ayrıca liyakate bizden daha çok önem veriyorlar. Çünkü diğer toplumlar yeri geldiğinde yanlış yanlışı diyebilen ve hesap sorabilen toplumlar.. Bizde mesela insanlar sınav ve mülakat sistemleri dış müdahaleye açık ama oralarda bu süreçler daha kapsamlı ve sistemli.. Halk da bunu bildiği için aralarındaki ilişki biraz daha güvene dayalı olarak ilerleyebiliyor (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*
- *Onların karşısındakini dinlemeleri için biraz daha bilgi birikiminin yakın olduğunu görmeleri gerekiyor. Bu anlamda liyakate ve profesyonelliğe bizden daha çok önem veriyorlar (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*
- *Diğer kültürlerde toplumda veya kariyerde bir yerlere gelebilme için liyakat ve profesyonellik esas alınırken bizde maalesef kayırmacılık ve torpil çok daha fazla ön plana çıkıyor (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Daha Profesyonel Olma

30 katılımcı arasından 3'ü diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Daha Profesyonel Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Almanlar mesela disiplinli bir millet ve biz onlar kadar disiplinli bir millet değiliz.. Bu yönleri de onlara profesyonellik ve sorumluluk sahibi olma anlamında çeşitli artılar katıyordur muhakkak (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Onların öncelikle çok daha profesyonel olduklarını düşünüyorum. Dışarıdan gördüğüm kadarıyla adalet sistemleri olsun, trafikleri olsun her şeyleri daha profesyonel olduğu için kültürel değerleri de daha profesyonel çerçevede şekillenmiş bence. Ve bu bağlamda liderlikleri de daha profesyonel. Bizim sınırlarımız bu kadar keskin olmadığı için aslında Türkiye'de liderlik yapmak çok daha zor bir şey diye düşünüyorum. Bu anlamda yabancılar daha az maneviyatla daha fazla kuralcılıkla işlerini daha düzgün ve kolay yapıyorlar. Bundan dolayı ellerinde güçleri de daha fazla. Mesela bu açıdan baktığımda ben de daha rahat ve farklı bir liderlik hayal edebilirim. Mesela ben de ekibimi yanıma alıp,*

hafta sonu birlikte bir yerde tatil yapmak ve kafamızı dağıtmak ardından geri döndüğümüzde daha büyük işler çıkaralım isterim. Ama Türkiye koşullarında bunu kamuda da, birkaç şirket haricinde özelde de yapmanız mümkün değil. Ama yurt dışında bu bir standart belki de. O yüzden bu sektörde işini profesyonel olarak yapmanın avantajları yabancılar açısından biraz daha fazla diye düşünüyorum (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).

- *Onlar bizim gibi duygusallığa çok yer vermiyorlar, daha profesyonel ve kurallara dayalı bir kültürleri var. Ve burada bizden daha çok başarıyı getiren kurallara da sahipler. Ama bizde esneklik var ve bir iş olmadığı zaman hemen kendimiz müdahale etmeye çalışıyoruz. Bu anlamda karşı tarafa o işi yapabilme alanını tanımıyoruz. Onların bu açıdan daha profesyonel bir çalışma hayatları var ve kişinin neyi yapıp yapamayacağını görmesine daha çok imkan tanıyabiliyorlar (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

Çevik Olma

30 katılımcı arasından 2'si diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Çevik Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence farklı kültürlerde neyin ne zaman yapılacağını planlama anlamında farklılıklar var. Mesela nedir, Almanlara hep çok disiplinliler deriz. Bu açıdan onların planlama ve strateji üretme anlamında daha hızlı ve çevik dediğimiz noktalarda olabilirler diye düşünüyorum. Bu bağlamda bizden daha profesyonel, hızlı ve çözüm odaklı olabiliyorlar. Mesela pandemi ortaya çıktı ve çok kolay bir şekilde dijital eğitime, uzaktan eğitime geçebildiler. Bunlara farklı ülkelerde baktığımızda süreç oralarda biraz daha hızlı işledi ama bizde biraz daha yavaş oldu bunlar.. O bağlamda diğer kültürler bu tarzda aniden yaşanabilecek durumlarda daha kolay strateji oluşturdular ve değişime daha çabuk ayak uydurdular bence (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).*
- *Mesela bir Amerikan şirketi çok hızlıdır ve çok hızlı karar alır, değişiklikleri hızlı bir şekilde yapar. Ama mesela bir Japon şirketi daha yavaş ve devletin yasalarıyla daha uyumlu şekilde ilerliyor.. Yani bizimle karşılaştırdığımda yabancı toplumlarda herhangi bir şekilde oluşan olaylarla veya ondan etkilenen kesimlerle ilgili daha hızlı bir reaksiyon alma söz konusu.. Gezi olayları mesela bunun en önemli örneğiydi mesela.. Orada bu insanlar ne istiyor diye sözcülerini*

alıp karşılarına dinleyip hızlı bir aksiyon alınmadı.. Diğer toplumlar bu tarz konularda hem karşı tarafı dinleyerek hem de çok daha hızlı reaksiyon veriyorlar bence (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).

Planlı Olma

30 katılımcı arasından 1'i diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Planlı Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bize göre ileriye yönelik plan yapma becerilerinin de daha yüksek olduğunu düşünüyorum. Liderleri de öyle mesela, ne zaman ne yapacakları her zaman planlı.. Bu taraf bizim kültürümüzde biraz daha eksik kalıyor. Yani kaç yıllık bir şey için çok erken planlayıp, onun aşamalarına çok erken başlıyorlar ve o kadar yılın sonunda da istedikleri yere gerçekten ulaşabiliyorlar. Planları zaten bu amaçladıkları noktaya göre zincirleme olarak işliyor. Bu anlamda profesyoneller yani (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*

3.5.12.3. İlişki Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin "Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?" sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, diğer kültürlerinin temel özelliklerinin kodlanan bölümler içerisindeki 6 bölümde ilişkiyi temel alan bakış açısı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 1 kod çerçevesinde 'Farklı Aile Bağları' konusuna dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir. Söz konusu kod altındaki ifadelerden 4'üne burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3'te yer verilmektedir.

Farklı Aile Bağları

30 katılımcı arasından 5'i diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Farklı Aile Bağları' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Bence aile ortamları olarak bizden çok farklılar.. Bizde hala, amca vb. akrabalık ilişkileri ve akrabalık bağlar var ama onlarda bu bağlar yok.. Onlarda çocuklar çok daha özgür büyütülerek 18 yaşından sonra ailelerinden ayrılıyorlar ama*

bizde ailelerin koruma güdüsü ve aile bağları 18 yaşından sonra da güçlü bir şekilde devam ediyor.. Ama diğer toplumlarda çocukların milli bilinç anlamında daha kimliksiz ve bilinçsiz olarak yetiştirildiğini düşünüyorum. Bu yüzden oradaki çocuklar sosyal medyanın da gücüyle hem karakter hem de bedensel olarak bulunduğu kimliğin dışına çıkmaya özenen bir nesil olarak büyüyorlar ve bunun sağlıklı olduğunu düşünüyorum. Bizde ise tam tersi güzel bir aile kültürümüz var (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

- *Mesela diğer kültürlerde aile yaşantısı da çok farklı şekilleniyor bizden.. Onlarda üniversiteye giden bir kız erkek arkadaşıyla yaşayabiliyor ve bu ailesinin bilgisi dahilinde oluyor.. Bana mesela bu çok garip gelirdi ve ben bunu aşamazdım yani.. Şu an bunu daha iyi anlayabiliyorum ama tabi bir kız babası olarak o geleneksel refleksleri de gösteriyorum o ayrı bir mevzu.. Tabi bu yaşantısal farklılığın kaynağı bence özgürlüğe verilen değerle ilgili.. özgürlük onlar için önemli ve değerli olduğu kadar bizim için önemli değil.. Biz kendi özel alanlarımıza başkalarını karıştırma konusunda onlara göre daha esneğiz, onlar bu konularda sert ve net, ileri görüşlüler.. Ama diğer yandan misafirperverlik, yardımlaşma, birlikte hareket etme ve milliyetçi duygular anlamında da diğer toplumların özellikleri bizim daha gerimizde kalıyor diyebilirim.. Mesela Amerika'da bir dava okumuştum. Evin oğlan çocuğu 30 yaşına gelmiş ve 30 yıldır hiçbir iş tecrübesi yok, çalışmıyor, annesi babasıyla aynı evde kalıyor.. Annesi ve babası evden göndermeye çalışıyor çocuğu; 'git bir iş bul, kendi evini tut, artık düş yakamızdan' diyor.. Ama çocuk hayır ben bu evde kalmaya devam edeceğim diyor, çalışmayı da istemiyorum çalışmayacağım diyor.. Ve anne baba çocuklarına dava açıyor. Mesela bu bizim kültürümüzde olmaz ve olsa da bizde hemen eş, dost, akraba, konu komşu 'ayıptır ya insan evladın evinden kovar mı' diye eleştirirler. Dolayısıyla özel yaşam anlamında da biz daha duygusal yaklaşıyoruz diyebilirim diğer kültürlerle göre.. Aslında onların özel yaşamları da sistemli ilerliyor bize bakınca.. Çünkü o anne baba aslına bakılırsa çocuğunu bizlerden daha az sevmiyor.. Sadece diyor ki; 'ben onun kendi ayaklar üzerinde durabilmesi için asgari olan şartların hepsini sağladım. Buna rağmen o, bendeki ebeveynlik duygusunu istismar ediyor' diyor. Yani sürece daha analitik ve çözümleyici yaklaşıyor.. Bu diğer bir önemli farklılığı onların (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*

- *Farklı kültürlerde özellikle sosyal yardımlaşma kültürü ve birlikte yaşam sürme kültürü çok yok.. İnsanlar birbiriyle bu açıdan daha kopuk bir yaşam tarzını benimsemiş durumda.. Onlarda mesela bir birey 18 yaşından sonra aileden ayrılıyor ve tamamen kendi başına bağımsız yaşamaya başlıyor. Ama mesela benim annem 88 yaşında vefat etti ama hala ben onun küçük oğluydum.. Benim bir dişim ağrısın günlerce benim için üzüldü neden dişin ağrıyor diye.. İşte bu bizim toplumsal değerlerimizden kaynaklanıyor. Yani bizde hiçbir zaman, istisnai durumlar haricinde, bir aile ferdi o aileden dışlanmaz.. Ama diğer kültürlerde bu gibi durumlara rastlamak çok mümkün değil (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).*
- *Aslında diğer kültürlerde de aile kavramı önemli, onların da çocuklarına düşkünlükleri olduğunu bizzat gördüm. Oğlum Amerika'da yaşıyor ve onun yanına gidince markete alışverişe gittiğimizde oradaki insanların bütün çocuklarıyla birlikte alışverişte olduklarını gördüm. Mesela orada çocukların da kendi ihtiyaçları olan şeyleri seçtiklerini gördüm. Yani onlarda aile kavramı yok, çocuk büyüyünce evden ayrılıyor derler ama öyle değil. Onların bizden en önemli farkı bence bu süreçte birbirlerine gösterdikleri saygı.. Mesela bizde dinde baskı yok ama onların dini anlayışları o kadar baskı kuran bir yapıda ki mesela bazı aileler çocukları normal eğitim öğretime göndermiyor ve o eğitimi kendi veriyor. Bu sürecin sonunda da çocuk oranın gerekli mercilerinde sınava tabi tutuluyor ve diploması veriliyor. Mesela bunun nedenini sorduğumda, ailenin o çocuğa dini eğitim verdiğini ve dışarıdaki tehlikelere karşı da belirli bir yaştan önce çocuğunu dışarıya salmak istemediğini öğrenmiştim. Yani bu anlamda onlarda da aile bağları kuvvetli, milliyetçilik duyguları onlarda da çok fazla sadece yaşayış şekilleri bizden daha farklı (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

3.5.12.4. İş Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, diğer kültürlerin temel özelliklerinin kodlanan bölümler içerisindeki 3 bölümde kişiyi temel alan bakış açısı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 2 kod çerçevesinde ‘*İş Odaklı Olma, Başarı Odaklı Olma*’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

İş Odaklı Olma

30 katılımcı arasından 2'si diğer kültürlerin temel özelliklerini 'İş Odaklı Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence iş odaklı olmaları.. Yani biz çok fazla ilişki odaklıyız onlara göre.. İş odaklı olduğunuzda, kişinin karakterini bir kenara koyarak yalnızca işe odaklandığınızda kişiyle ilgili herhangi bir derdiniz probleminiz kalmıyor. Dolayısıyla böyle kişilere liderlik etmek de ya da liderlik davranışlarınızın kısıtlanmaması da daha kolay oluyor. Yani aman biri kızacak, kırılacak, küsecek veya o kişinin güvenini sarsacak gibi belirli kaygılarla o kültürel kaygılarla gerçek istediğiniz davranıştan sapmak durumunda kalıyorsunuz bizim kültürümüzde bence.. Bu açıdan benim Türk kültürü dışındaki kültürlerde en net gözlediğim iş odaklı olmaları, sadece işlerine bakmaları, çalışmaları.. Bu süreçlerde belirli zor durumlarla karşılaştığında da bir kişiye onun yanlış bir şey olduğunu da çok net bir şekilde söyleyebiliyorlar. Bu açıdan bakıldığında bize göre daha profesyonel olduklarını görüyorum. Bu diğer kültürlerin işe odaklı olmalarını şunda da görüyoruz. örneğin yurt dışında LGBT bir birey üniversitede çalışıyor, hoca, inanılmaz kaliteli yayınları var ve çalışmaya devam ediyor.. Hafta sonu onur yürüyüşüne katılıyor fakat sonra üniversitede gelip işini yapıyor ve buna kimse karışmıyor ya da kabul görmekte hiçbir sıkıntı yaşamıyor. Bizde aynı şey olsa, bizde hoşgörü var ama bazı tarafların sadece kendi istediklerine karşı bir hoşgörü var.. Yani bizdeki kültürel değerlere, muhafazakarlığa uyan bir hoşgörülülük (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Bizde daha insani ve esnekliğe açık bir iş hayatı var.. Yani onlarda işse sadece iş, ama bizde işimizin içinde vicdan da duygular da her şey var (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*

Başarı Odaklı Olma

30 katılımcı arasından 1'i diğer kültürlerin temel özelliklerini 'Başarı Odaklı Olma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

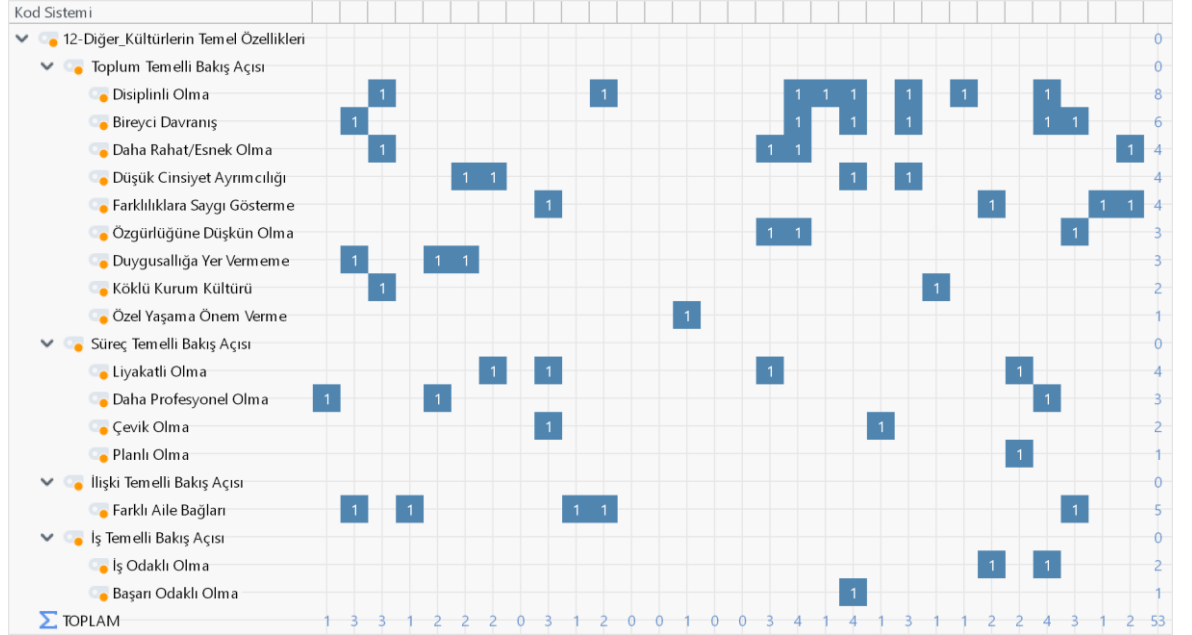
- *Onların öz disiplinleri daha yüksek, dolayısıyla verimli ve başarılı olma konusunda motivasyonları daha yüksek.. Bizde öyle değil, bizim bu anlamdaki*

motivasyonumuz daha düşük ve bize göre kervan yolda düzülür ve bazı şeyler kısımtır. Allah nasip ederse olur deriz biz.. Ama diğer kültürler böyle değil, onlar bir hedef koyuyorlar ve o hedefe doğru koşuyorlar.. Ama bizim işlerimiz birazcık inşallah, maşallah ile devam ediyor.. Onlar başarı odaklılar, biz çok başarı odaklı değiliz.. Biz kolektif kültürün özelliklerini gösteriyoruz, onlar bireysel kültürün başarı anlayışını takip ediyorlar (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

3.5.12.5. Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin “Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlara genel olarak bakıldığında, diğer kültürlerin temel özelliklerine dair ifadeler, 30 katılımcı için Tablo 52’de görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 52: Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların diğer kültürlerin özelliklerine dair ortaya koydukları ifadeleri temsil etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 52’ye bakıldığında, diğer kültürlerin özelliklerine dair tanımlamaların öncelikle toplum temelli bakış açısıyla; disiplinli olma, bireyci davranış, daha rahat/esnek olma, düşük cinsiyet ayrımcılığı, farklılıklara saygı gösterme, özgürlüğüne düşkün olma, duygusallığa yer vermeme, köklü kurum kültürü ve özel

yaşama önem verme kodları üzerinden yapıldığı görülmektedir. Diğer kültürlerin özelliklerine ilişkin katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını süreç temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; liyakatli olma, daha profesyonel olma, çevik olma ve planlı olma kodlarının öne çıktığı görülmektedir. İlişki temelli bakış açısında farklı aile bağlarına dikkat çekilmekteyken, iş temelli bakış açısında iş odaklı olma ve başarı odaklı olma kodları üzerinden diğer kültürlerin özelliklerine değinilmiştir.

Tablo 52'deki diğer kültürlerin özelliklerine dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların yazında yer alan tanımlamalara benzer sonuçlara işaret ettiği görülmektedir. Bu anlamda yazında diğer kültürlerin; disiplinli olma (Balçiner 2019; Ersoy ve Ehtiyar 2015), bireyci davranış (Dursun 2013; Gültekin ve Sıgır 2007; Özdemir 2014), farklılıklara saygı gösterme (Sıgır 2006), liyakatli olma (Gönülaçar 2014) ve farklı aile bağları (Dmitrieva et. al. 2004) gibi yönlerine ilişkin destekleyici çalışmalara rastlamak mümkündür. Diğer kültürlerin temel özelliklerine dair yazında desteklenen bu hususların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örnekleme içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.12.6. Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara *“Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?”* sorusu sorulduğunda, farklı konulara atıfta bulunulduğu görülmüştür. Bu konuların, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Diğer kültürlerin özelliklerine ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar Tablo 53'te çapraz tablolar analizi ve Şekil 22'de iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 53: Cinsiyet Değişkenine Göre Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Çapraz Tablo

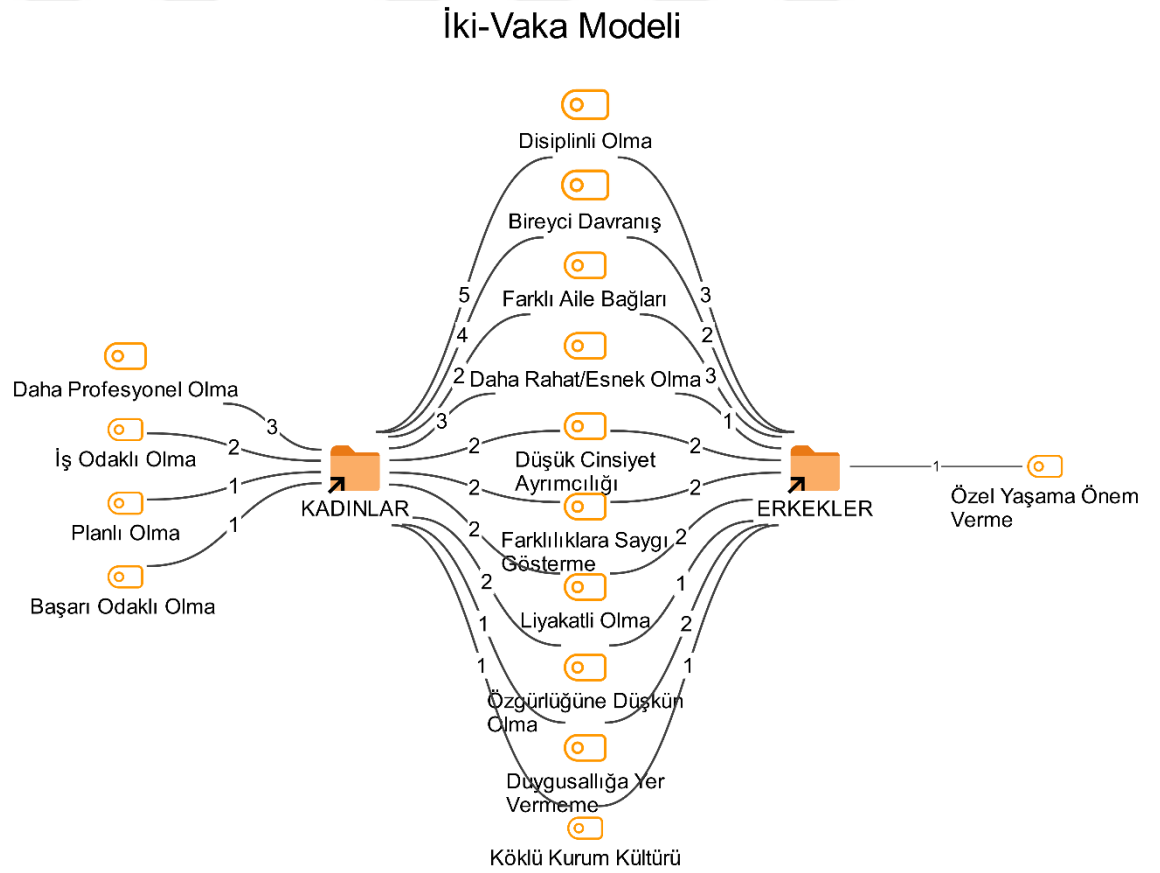
	Kadın	Erkek	Toplam
12-Diğer_Kültürlerin Temel Özellikleri			
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Disiplinli Olma	5	3	8
Bireyci Davranış	4	2	6
Daha Rahat/Esnek Olma	3	1	4
Düşük Cinsiyet Ayrımcılığı	2	2	4
Farklılıklara Saygı Gösterme	2	2	4
Özgürlüğüne Düşkün Olma	2	1	3
Duygusallığa Yer Vermeme	1	2	3
Köklü Kurum Kültürü	1	1	2
Özel Yaşama Önem Verme		1	1
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Liyakatli Olma	2	2	4
Daha Profesyonel Olma	3		3
Çevik Olma	1	1	2
Planlı Olma	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
Farklı Aile Bağları	2	3	5
İş Temelli Bakış Açısı			
İş Odaklı Olma	2		2
Başarı Odaklı Olma	1		1
Σ TOPLAM	32	21	53
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar diğer kültürlerin temel özelliklerine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 53'te yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, diğer kültürlerin temel özelliklerine dair toplum temelli bakış açısı içerisinde, kadınların; disiplinli olma (5 defa), bireyci davranış (4 defa) ve daha rahat/esnek olma (3 defa) konularına daha çok dikkat çektikleri görülmüştür. Diğer taraftan düşük cinsiyet ayrımcılığı ve

farklılıklara saygı gösterme konularına kadın ve erkeklerin eşit düzeyde atıflarda bulundukları görülmektedir. Benzer şekilde süreç temelli bakış açısı içerisinde de liyakatli olmaya (2 defa) kadınlar ve erkekler aynı düzeyde vurgu yapmışlardır. Bunun yanı sıra bu alt tema içerisinde yer alan daha profesyonel olma konusuna ise yalnızca kadınların vurgu yaptıkları görülmüştür. İlişki temelli bakış açısında yer alan farklı aile bağları konusuna ise erkeklerin daha fazla atıfta bulundukları gözlenmektedir. Son olarak iş temelli bakış açısında diğer kültürlerin özelliklerinin açıklanmasına ilişkin iş odaklı olma ve başarı odaklı olma konularına yalnızca kadın katılımcıların değindiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında, diğer kültürlerin özelliklerine dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.



Şekil 22: Kadın ve Erkeklerin Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Görüşleri

Şekil 22'ye göre kadın ve erkek katılımcıların diğer kültürlerin özelliklerine dair üzerinde en çok durdukları boyutların “disiplinli olma” (5 kadın 3 erkek), “bireyci davranış” (4 kadın, 2 erkek) ve “farklı aile bağları” (2 kadın 3 erkek) olduğu görülmektedir. Diğer kültürlerin özelliklerine dair çok değinilen diğer ifadeler ise;

“daha rahat/esnek olma” (3 kadın 1 erkek), “düşük cinsiyet ayrımcılığı” (2 kadın 2 erkek), “farklılıklara saygı gösterme” (2 kadın 2 erkek) ve “liyakatli olma” (2 kadın 2 erkek), ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında diğer kültürlerin özelliklerine ilişkin olarak; disiplinli olma, bireyci davranış ve daha rahat/esnek olma konularına kadınların; farklı aile bağlarına ise erkeklerin daha çok önem atfettikleri görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadınlar tarafından bakıldığında sırasıyla; daha profesyonel olma, iş odaklı olma, planlı olma ve başarı odaklı olma konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin ise özel yaşama verilen önem üzerinden diğer kültürlerin temel özelliklerini açıkladıkları görülmektedir.

3.5.12.7. Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen “*Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?*” sorusuna verilen yanıtların, çalışan ve yöneticiler açısından farklılık gösterip göstermediği, etkili liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Diğer kültürlerin temel özelliklerine dair çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 54’te çapraz tablolar analizi ve Şekil 23’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 54: Pozisyon Değişkenine Göre Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Çapraz Tablo

	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
12-Diğer_Kültürlerin Temel Özellikleri			
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Disiplinli Olma	6	2	8
Bireyci Davranış	5	1	6
Daha Rahat/Esnek Olma	3	1	4
Düşük Cinsiyet Ayrımcılığı	2	2	4
Farklılıklara Saygı Gösterme	3	1	4
Özgürlüğüne Düşkün Olma	3		3
Duygusallığa Yer Vermeme		3	3
Köklü Kurum Kültürü	1	1	2
Özel Yaşama Önem Verme		1	1
Süreç Temelli Bakış Açısı			
Liyakatli Olma	2	2	4
Daha Profesyonel Olma	1	2	3
Çevik Olma	1	1	2
Planlı Olma	1		1
İlişki Temelli Bakış Açısı			
Farklı Aile Bağları	1	4	5
İş Temelli Bakış Açısı			
İş Odaklı Olma	2		2
Başarı Odaklı Olma	1		1
Σ TOPLAM	32	21	53
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

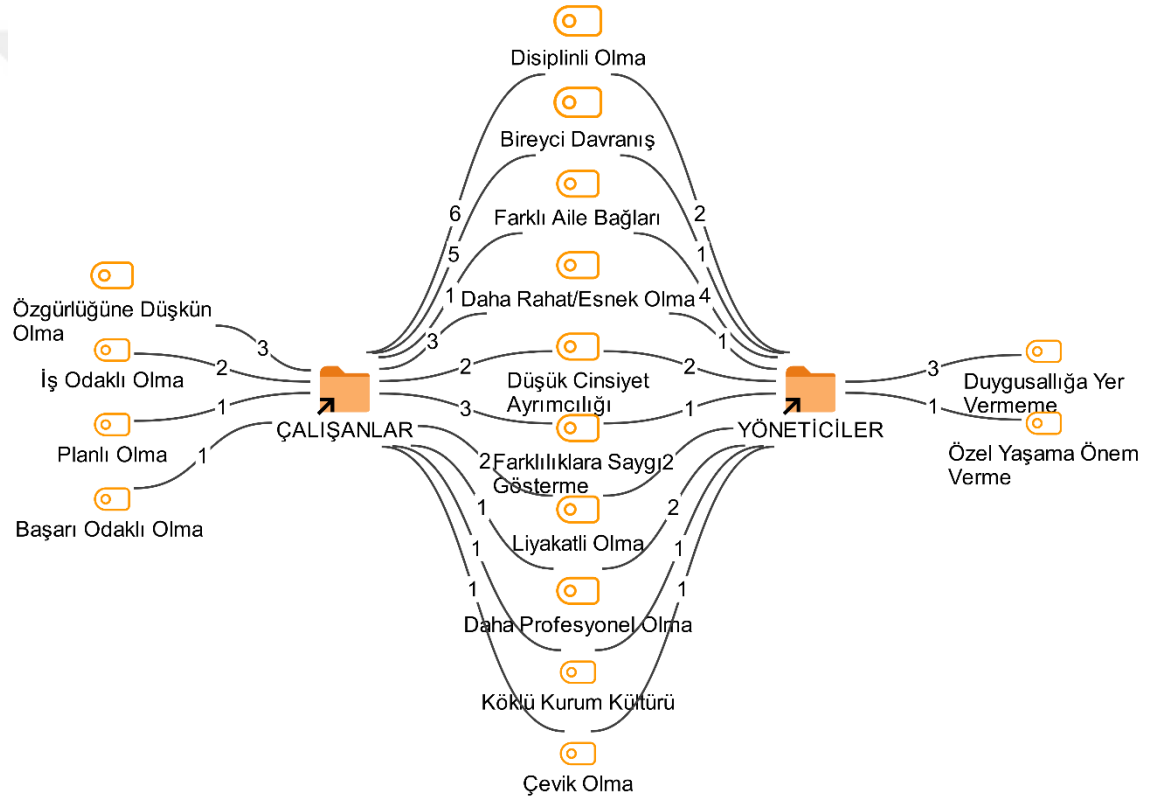
*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar diğer kültürlerin özelliklerine dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 54'te yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, diğer kültürlerin özelliklerine dair toplum temelli bakış açısı içerisinde çalışanların; disiplinli olma (6 defa), bireyci davranış (5 defa), daha rahat/esnek olma (3 defa), farklılıklara saygı gösterme (3 defa) ve özgürlüğüne düşkün olma (3 defa) konularını, yöneticilerin ise duygusallığa yer vermeme (3 defa) ve özel yaşama önem verme (1 defa) konularını öne çıkardığı görülmektedir. Süreç temelli bakış açısında ise

liyakatli olma ve çevik olmaya her iki tarafın eşit düzeyde vurgu yaptığı görülürken, daha profesyonel olma konusuna yöneticiler daha çok dikkat çekmişlerdir. Benzer şekilde ilişki temelli bakış açısı içerisindeki farklı aile bağlarına da yöneticilerin daha çok vurgu yaptığı görülmektedir. Öte yandan iş temelli bakış açısında, iş odaklı olma ve başarı odaklı olmayı yalnızca çalışanların diğer kültürlerin temel özellikleri olarak niteledikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında diğer kültürlerin özelliklerine dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 23: Çalışan ve Yöneticilerin Diğer Kültürlerin Özelliklerine Dair Görüşleri

Şekil 23'e göre çalışan ve yöneticilerin diğer kültürlerin özelliklerine dair üzerinde en çok durdukları boyutların "disiplinli olma" (6 çalışan, 2 yönetici), "bireyci davranış" (5 çalışan, 1 yönetici), "farklı aile bağları" (1 çalışan, 4 yönetici) ve "daha rahat/esnek olma" (3 çalışan, 1 yönetici) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara bakıldığında çalışanların diğer kültürlerin özelliklerini daha çok; disiplinli olma, bireyci davranış ve daha rahat esnek olma konuları üzerinden açıkladıkları görülürken, yöneticilerin bu özellikleri daha çok farklı aile bağları üzerinden

açıkladıkları görülmüştür. Öte yandan diğer kültürlerin temel özelliklerine dair soruya çalışanların yöneticilerden farklı olarak özgürlüğüne düşkün olma, iş odaklı olma, planlı olma ve başarı odaklı olma konularına dikkat çektikleri görülürken, yöneticilerin duygusallığa yer vermeme ve özel yaşama önem verme hususlarına vurgu yaptığı görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 22 ve Şekil 3.23'e bakıldığında, disiplinli olma (5 kadın, 6 çalışan), bireyci davranış (4 kadın, 5 çalışan) ve daha rahat/esnek olma (3 kadın, 3 çalışan) konularına kadın ve çalışan pozisyonunda olanların, farklı aile bağları (3 erkek, 3 yönetici) konusuna ise erkek ve yönetici pozisyonunda olanların daha çok dikkat çektikleri görülmektedir. Ayrıca diğer kültürlerin temel özelliklerine dair; iş odaklı olma (2 kadın, 2 çalışan), planlı olma (1 kadın, 1 çalışan) ve başarı odaklı olmaya (1 kadın, çalışan) yalnızca kadın ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin dikkat çektiği görülürken, özel yaşama önem vermeye (1 erkek, 1 yönetici) yalnızca erkek ve yönetici pozisyonunda olanların vurgu yaptıkları gözlenmektedir. Bu anlamda, kadın ve çalışan grubundakilerin diğer kültürlerin özelliklerine, süreç (planlı olma) ve iş (başarı odaklı olma, iş odaklı olma) temelli bakış açıları üzerinden değindikleri görülmektedir. Erkek ve yönetici grubunda olanlar ise özel yaşama önem verme konusunu ön plana çıkararak, toplum temelli bakış açısı üzerinden bu kültürel özellikleri değerlendirmişlerdir.

3.5.13. Etkili Liderliğin Kadın-Erkek Olma Durumuna Göre Farklaşmasına Dair Görüşler

Tez çalışması kapsamında Türkiye bağlamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarabilmek için son soruda katılımcıların, etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair görüşleri merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılara “*Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusu sorulmuş ve verilen yanıtlar analiz edilip kodlanmıştır. Katılımcıların ilgili soruya dair yanıtları ve söz konusu yanıtlara ilişkin ifadeleri aşağıda alt tema ve kodlar şeklinde toplanmış olup bulgulara ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Tablo 55: Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Arasındaki Farklılıklara Dair Frekans ve Yüzde Değerleri

ETKİLİ LİDERLİKTE KADIN-ERKEK FARKI	FREKANS	YÜZDESİ
Kadına Özgü Kabuller	27	%39
Kadının Duygusal Yönü	10	%14
Kadına Yüklenen Ev İçi Sorumluluklar	7	%10
Erkek Gibi Davranma Zorunluluğu	4	%6
Karşı Cinsten Olana Mesafeli Durma	3	%5
Anne Gibi Yaklaşma	2	%3
Kadının Hızlı Karar Vermesi	1	%1
Toplum Temelli Bakış Açısı	19	%27
Toplum Yapısı	14	%20
Güçlü Olanı Öne Çıkarma	2	%3
Toplumda Karşılık Bulamama	2	%3
İslam Dininin Etkisi	1	%1
Kişi Temelli Bakış Açısı	12	%17
Düşünce Yapısı Farkı	11	%16
Kişisel Gelişime Önem Verme	1	%1
Örgüt Temelli Bakış Açısı	12	%17
Kadın İstihdamının Azlığı	5	%7
İşin Özellikleri	4	%6
Cam Tavan Etkisi	2	%3
Eril Kurumsal Yapı	1	%1
TOPLAM	70	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdelere verildiğinden katılımcı sayısı olan 30 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı katılımcılar birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 30’u aşmıştır.

3.5.13.1. Kadına Özgü Kabuller

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili liderlikte kadın-erkek farkının kodlanan bölümler içerisindeki 27 bölümde kadına özgü kabuller üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 6 kod çerçevesinde ‘Kadının Duygusal Yönü, Kadına Yüklenen Ev içi Sorumluluklar, Erkek Gibi Davranma Zorunluluğu, Karşı Cinsten Olana Mesafeli Durma, Anne Gibi Yaklaşma, Kadının Hızlı Karar Vermesi’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu kodlar altındaki ifadelerden 4’er

tanesine burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3'te yer verilmektedir.

Kadının Duygusal Yönü

30 katılımcı arasından 10'u etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Kadının Duygusal Yönü' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Kadın liderler bence hatalarıyla yüzleşmekte de çok vasıfsızlar.. Yanlışlarını bulmakta ve bunun farkına varıp düzeltme konusunda çok kötüler, çok beceriksizler.. Çünkü etraflarında onlara sen kötüsün, yanlış yapıyorsun diyen hiç insanları yok ve bu kültürde büyüyorlar.. Bu sebepten dolayı bir örgütün yanlışını fark edip, bir örgütün hastalığını teşhis edip onu tedavi edebilecek kabiliyetleri yok.. Hatayı kabullenmedikleri ve buna tahammülleri olmadığı için, bunları söyleyenleri de zaten yanlarından uzaklaştırırlar.. Daha güzel şeyler söyleyen insanları bulundurlar yanlarında ve bu da örgütü tehlikelere karşı zayıf hale getirir ve sonunda örgüt çöker. Bunun nedeni de zaten kadın liderlerin gelen eleştirileri profesyonel olarak değil daha duygusal olarak karşılayıp geri çevirmeleri.. O yüzden de erkeklere göre etkili liderlik konusunda daha az başarılılar.. Bunda da kadınların kendileriyle yüzleşme kabiliyetlerinin olmaması eleştiri kültürlerinin çok zayıf olması en büyük etken (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*
- *Bunu belki kadınların hormonal dengeleri bile etkiliyor olabilir tabiki.. Çünkü bazı özel durumlarda bizim hormonlar daha farklı işleyebiliyor.. Dolayısıyla iş deneyimlerimde kadın erkek arasındaki bu anlayış farkını bariz gördüm. Yani tercih şansım olsa, erkek bir yöneticimin olmasını isterim (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).*
- *Bence gösterir. Çünkü kadınlar biraz daha olaylara duygusal olarak yaklaşabiliyorlar erkekler bu konuda daha katıdır. Biz bu konuda ne kadar öyle yapmıyoruz biz de erkekler gibi katı davranıyoruz desek de bence öyle bir şey yok.. Biz zaten yaradılış anlamında olaylara daha duygusal bakıyoruz. Bazen karar verebilmek ya da karşı tarafı anlayabilmek daha zor olabiliyor bizler için (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).*

- *Bizim toplumumuzda genelde kadın liderler erkeklerden farklı olarak duygularını daha çok belli ettikleri için ve bunun karşılığında erkekler daha güçlü gibi göründükleri için kadınlar etkili olarak algılanmıyor.. Ama benim kişisel görüşüm böyle olmaması gerekiyor.. Ama tabi bir kadın yöneticiyle çalışmanın zor olduğunu erkeklerden de kadınlardan da duyuyorum.. Yani bunu dile getiren insanların sayısı az değil (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Kadına Yüklenen Ev içi Sorumluluklar

30 katılımcı arasından 7'si etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Kadına Yüklenen Ev içi Sorumluluklar' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamalarından 4'ü aşağıda derlenmiştir.

- *Kadına yüklenen o ailevi görevler.. Tabi bu da çalışan kadınların verimini kesinlikle düşürüyor. Çünkü toplumda çalışan bir anneye yüklenen sorumluluk babaya yüklenen sorumluluktan kesinlikle çok daha fazla.. Mesela çalışma arkadaşlarımdan görüyorum, çocuk hastalanıyor ve o çocuk doğrudan annenin yanına geliyor, orada babanın çocuğa bakabilmesi ihtimali hiçbir şekilde düşünülemiyor maalesef.. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet anlayışının bize yüklediği görevler, kadınları bu konularda olumsuz etkiliyor (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Tabiki kadın için işin dışında da o kadar fazla görev veya görevleştirilen şeyler var ki, kadın doğal olarak yorgun düşüyor. Bu yüzden tüm bunları yükleneceğim derken kadınlar her şeyden vazgeçiyor ve evinin hanımı çocuklarının anası olarak hayatına devam ediyor. Belki de etkili bir lider olabilecekken olamamak zorunda bırakılıyor (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Kadın lider evliyse, çocukları varsa ya da ailesine bakıyorsa onun sorumluluk alanı daha da genişler ve sizin yüklediğiniz yük ona fazla gelebilir, altında ezilebilir. Bu yüzden de aslında kadınlar tam anlamıyla liderlik vasfını ortaya çıkartamıyorlar. Çünkü burada kadınlar birçok parçaya ayrılıyor, ailesel anlamda da birçok şeyi düşünmek zorunda kalıyorlar. Ama erkeklerin, bu konularda arkalarında güçlü kadınlar olduğu için daha rahatlıkla işlerine odaklanabiliyorlar. Yani işin özünde iç saha maçlarını kadınlar çevirirken dış*

saha maçlarını erkekler çevirmiş oluyorlar (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

- *Türk toplumu için etkili liderler cinsiyetine göre ayrılıyor. Çünkü çoğunluğu düşündüğümde kadının öncelikli işi ev ve aile olarak kabul ediliyor. Dolayısıyla mesela bankacılık alanında şu anda kadın liderler çok çoğaldı. Kurum olarak düşündüğümde benim çalıştığım bütün banka müdürleri de kadın.. Ama evlerinde ya da özel yaşamlarında bir sorun olduğunda gözlerinden okuyorsunuz. Çünkü bizim kültürümüzde, o aileye ait sorumluluk kadına verildiği için iş hayatında maalesef bocalıyorlar. Üzülerek söylüyorum ki bu konuları yansıtan çok kişiyle karşılaştım. Ya da ekibimde çocuğu rahatsız diye anneler daha fazla endişe ediyor, babalar daha rahat.. Bu çok garip bir denklem.. O nedenle biz kültürel olarak keşke kadınlarımızı aileden sorumlu yapmasak ya da küçük kız çocuklarımızın eline tencere tava vermesek.. O zaman bence eşitliği sağlarız. Yani onlara küçüklükten belirli misyonları yüklediğimiz için, onlar iş hayatında ne kadar ön plana çıkarsa çıksınlar o küçüklükteki misyonlar onlar için hep birinci safhada kalıyor, bunu üzülerek söylüyorum. Bu onların tercihi değil ama bilinçaltılarına yüklenmiş bir kodlama.. Bu yüzden etkili liderlik konusunda kadın ve erkek farklılaşmak zorunda kalıyor (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*

Erkek Gibi Davranma Zorunluluğu

30 katılımcı arasından 4'ü etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Erkek Gibi Davranma Zorunluluğu' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yani farklı bir kadınlık yaratarak 'evet ben de kadınıam ama ben diğer kadınlara benzemiyorum' diyerek kendini onlardan farklılaştırıyor onlardan.. O zaman da daha eril özellikler göstermeye başlıyor. Bu iyi bir lider figürü değil ama sistem kadına bunu mecbur ediyor, kadına başka bir alternatif bırakmıyor. Dolayısıyla kadına sen kraliçe arısın demeden önce, onu kraliçe arı yapan mekanizmaları sorgulamak gerekiyor. Çünkü mekanizma kadını oraya getiriyor. Buna göre kadının etkili bir lider olması, kadınlığından uzaklaşıp eril bir figüre dönüşmesiyle mümkün hale geliyor. Çünkü diğer türlü, kadının görevi ve belirli rolleri var. Bunun içerisinde biz kadına anne olarak rastlıyoruz, biz kadına eş olarak rastlıyoruz ama lider veya yönetici olarak görmek istemiyoruz. Mesela*

parlamentoda kadının sayısı bile sınırlıdır, bizde kadın başbakan sadece bir tane olmuştur, cumhurbaşkanı hiç olmamıştır. Rektör sayılarına baktığımızda çok ağırlıklı olarak erkek rektörler görürüz, dekanlar görürüz. Buralarda kadın çok az görürüz. Dolayısıyla bu yönetsel pozisyonlarda kadın sistemin dışında tutulmaya çalışılan davetsiz misafirdir. Bu davetsiz misafir de sistemin içine dahil olmaya çalıştığında oyunu kurallarına göre oynamak zorunda kalır. O zaman da bazı özelliklerini geride bırakmak durumunda kalır. Diğer kadınlarla irtibatını kesmek zorunda kalır, diğer kadınları müttefik olarak görmek istemez, onları kız kardeş olarak görmek istemez, onlarla dayanışmaya gitmek istemez. Maskülen kültürün gösterdiği ve çizdiği kalplardan birinin içerisine girmek zorunda kalır ve o kültürel yapının içerisindeki değerlere göre bir kadın lider figürü karşımıza çıkar (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- *Bir üretim işletmesi örneğin, burada topuklu ayakkabılar giyen bir yönetici çok da önemsenmiyor. Eğer biraz daha çelik burunlu ayakkabılar giyer, baretini takar üretime inersen, biraz daha onlar gibi görünürsen anca o zaman kabul görüyorsun. Yani kadınlar erkeğe benzeyen bir liderlik profili çizdikleri ölçüde etkili lider olarak algılanabiliyorlar. Ki kadınlar da buna öykünüyor zaten.. Erkek gibi görüneyim de kabul göreyim diye bizzat düşünmeseler de bilinçaltında bu oluyor.. Bunu Türkiye'deki kadın liderler baktığımda da gözlemliyorum. Tabi örgütsel anlamda baktığımda işin doğası ve kuralların etkisiyle daha çok liderlik edebiliyorlar. Yine burada nasıl bir kitleyi harekete geçirdiğiniz bence çok önemli, sizi takip eden kitle çok önemli.. Takip eden kitle erkekleri daha çok önemsiyorsa sizi bir lider olarak kabul etmeyebilirler bile (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Gösterir.. Zaten bizim hala var olan toplumsal kodlarımızdan dolayı, etkili olan kadın liderler de erkeksileşerek bunu yapıyor.. Biz hep eril enerjiden, erkek enerjisinin etrafındaki bir liderlikten bahsediyoruz kadın cinsiyetinde olursa bile.. Hem kadınsal özelliklerimizi taşıyarak hem de etkili lider özellikleriyle bütünleşen bir liderlik profili çizemiyoruz ve böyle bir örnek de tanımıyorum. Çevremde yönetici pozisyonunda olan kadınların, yönettikleri şahıslara karşı olan davranışlarının da erkeksi olduğunu düşünüyorum. Ki özel hayatlarında böyle olmadıklarına bizzat şahidim.. Ancak söz konusu yönetim ve yöneticiler, yönetilenler olduğunda iş çok fazla eril enerjinin, erkeksi enerjinin olduğu maskülen bir hale geliyor. Bu da bana, yönetme ilişkisinin aslında çok temel*

güdülerimiz olan; korkutma, şiddet ve baskılama şeklinde ve sürekli bir şekilde tekrarlanan 'seni ekarte ederim' düşüncesi üzerine kurulu olduğu duygusunu veriyor (Y13, kadın, hakim, Samsun).

- *Dünya tarihinde bile etkili kadın liderlere rastlamak oldukça zor.. Belki yakın zamanlar için örnek gösterilebilecek ve tavizkar hiçbir durumu olmayan bir Benazir BUTTO var .. Ki o da öldürüldüğünde bile erkekçe ve mertçe bir tavır sergilemiş (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

Karşı Cinsten Olana Mesafeli Durma

30 katılımcı arasından 3'ü etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Karşı Cinsten Olana Mesafeli Durma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Toplumumuzda kadına ve erkeğe farklı davranışlar sergilenmesi etkili liderlik davranışlarını da farklılaştırıyor bence.. Burada kriter aynı olsa da davranışlar farklılaşabiliyor.. Yani hemcinslerimize konuşma tarzımız daha samimi olabilirken, karşı cins söz konusu olduğunda daha mesafeli davranabiliyoruz. Farklılık burada oluşuyor aslında.. Tabi burada konumun da önemi olabilir.. Mesela bizim müdür yardımcımız (erkek) daha samimidir, içtendir, misafirleri geldiğinde çay/kahve ikramında bulunur, uzun süre sohbet edebilir.. Ama müdüre hanımda mesafe vardır.. Tabi gelen kişi kadınsa daha samimi olabiliyor müdüre hanım.. Bunun da kadınların kendi aralarındaki paylaşımların yüksek oluşundan kaynaklanabileceğini düşünüyorum. Yani kadın ve erkek etkili lider olmak için aynı kriterleri kendilerine göre farklı şekillerde uyguluyorlar bence (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).*
- *Ben 10 yıllık çalışma hayatımda hep erkek yöneticilerle çalıştım. Kadın sorumlular da vardı ama onlar hep şef ya da müdür yardımcısı olarak geçiyorlardı. Ben erkek olduğum için beni anlayabileceğini düşünerek kendimi bir erkeğe daha rahat ifade edebiliyorum. Burada erkek çalışan karşısında erkek görmek isterken, kadınlar da kadın görmek isteyebilir. Bunun da çok haklı olduğunu düşünüyorum (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Tabiki her insanın fitratı yapısı ayrı, fakat genel anlamda benim gözlemlediğim kadın liderler biraz daha mesafeli ve bencil bir tutuma sahip olabiliyorlar.*

Mesela kadın bir yönetici çalışanın kirlenmiş elini sıkmak istemeyebilir ya da taşınması gereken bir koliyi çalışanıyla birlikte taşımayabilir. Ama erkek bunları yapmaz.. Tabi genelleme yapmak da doğru değil bu konularda.. Sokak diliyle konuşmak gerekirse delikanlı kadınlar da var yok değil.. Ama liderlik anlamında düşünüldüğünde erkek kadınlara göre bu rolleri kadına göre daha iyi taşıyabiliyor (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

Anne Gibi Yaklaşma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Anne Gibi Yaklaşma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Kesinlikle gösterdiğini düşünüyorum. Kadın liderlerden bir anaçlık rolü kesinlikle bekliyoruz mesela.. Siyasi adayların bile bir ana vurgusu yapılıyor, yani birinin anası olmasını istiyoruz onun muhakkak ki.. Ama diğer taraftan kadın siyasetçi ya da liderlerde erkek özelliklerini de görmek istiyoruz. Maalesef hakikaten hiç memnun olmadığımız bir şey ama o liderliği cinsiyetsizleştiremedik bir türlü.. Tabi burada belki de bir lideri anaç olarak görmek ona bir güven aşıyor olabilir erkeklerden farklı ve iyi bir özellik olarak (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*
- *Bir de tabi işyerinde yaşça en büyük benim ve çalışanlarım benim oğlum yaşımda.. Öyle olunca onları da bir evladınız ve geleceğiniz olarak görüyorsunuz buna göre davranıyorsunuz. Bu açıdan yarın buradan gittiğimde onların da bu koltuğa hazır olması için hep bu hazırlamanın bir telaşındayım. Bunları mesela kadınların birer özelliği olarak görüyorum (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*

Kadının Hızlı Karar Vermesi

30 katılımcı arasından 1'i etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Kadının Hızlı Karar Vermesi' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Benim için mesela hiç sorun değil, kadın yöneticiyle de çalıştım ve hiçbir sorun yaşamadım. Kadınların farklılaşan yönleri bence erkeklere göre daha hızlı karar veriyor olmaları ve duygusal değişimlerini daha çok dışa vurmalarından*

kaynaklanıyor. Kadınlar hızlı karar verdiklerinde eğer bir de yanlış karar veriyorlarsa bu daha çok ön plana çıkıyor ve bu onlara karşı bir dezavantaj olarak çalışıyor. Çünkü oransal olarak da sayıları az olduğundan yanlış kararlar hep onlar alıyor gibi de görünebilir.. Ya da kadın liderlerin tepkileri de çok farklı olabiliyor.. Erkekler belki biraz daha bekleyebilirken onlar daha hızlı yanıtlar geliştirebiliyorlar, bu yanıtlar da karşı tarafta olumsuz bir bakış açısı oluşturuyor (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).

3.5.13.2. Toplum Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili liderlikte kadın-erkek farkının kodlanan bölümler içerisindeki 19 bölümde toplum temelli bakış açısı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 4 kod çerçevesinde ‘Toplum Yapısı, Güçlü Olanı Öne Çıkarma, Toplumda Karşılık Bulamama, İslam Dininin Etkisi’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Toplum Yapısı

30 katılımcı arasından 14’ü etkili liderlikte kadın-erkek farkını ‘Toplum Yapısı’ üzerinden açıklamıştır. Söz konusu kod altındaki ifadelerden 4’üne burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3’te yer verilmektedir.

- *Toplumun genel olarak kadına yüklediği yargılardan dolayı kadın bakım verendir ve ona uygun işleri yapmalıdır. Öğretmenlik, hemşirelik, büro asistanlığı, aşçılık gibi.. Toplum kadını daha çok bu alanlarda görmek ister. Kadın da yönetsel basamaklarda yürüdüğünde şaşırır ve oranın ona uygun olmadığını düşünür. Dolayısıyla bu süreç kadının kendisini ispatlama çabalarıyla geçer, dolayısıyla bizim ülkemizdeki etkili liderler daha çok erkeklerden çıkar. Çünkü onlar zaten bir kabulle başlarlar. Erkek oldukları için elbette başarılı olacaklar algısı kabul edilir ve başarı en çok da ona yakıştırılır. Dolayısıyla erkeğin kendini ispat etme gibi bir problemi yoktur. Kalıp yargılarla,*

ön yargılarla mücadele etmek gibi bir sorunu yoktur ve etrafında hep var olan erkekler kulübü de onu her zaman destekler (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- *Bence kesinlikle bir farklılık gösterir. Çünkü ataerkil bir toplumuz, kızın olduğunda e olsun denilen, oğlun olduğunda evet soyadını yürütecek biri oldu, aslan oğlum denilen bir kültürde yaşıyoruz. Yani bu konularda kadınların bile böyle davrandığı bir kültürde yaşıyoruz. Bu nedenle erkeklere bakışımızla kadınlara bakışımız bambaşka.. Hatta çalışmanın bile kadın işi olmadığı erkek işi olduğunu düşünen bir toplumdayız.. Kaldı ki liderin kadın olmasını kabul edecekler yani.. Bu uzak bir ihtimal oluyor, öyle olunca ne oluyor, örneğin lider yanlış veya hatalı bir şey yaptı hemen kadınlığından vuruluyor. Ya da işte namusundan vuruluyor.. Ama bir erkek lider olduğundan tüm bunlar ona karşı yapılamaz yani.. Kadın liderler bu anlamda bence ciddiye alınmıyorlar mesela (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Bence farklılık gösterir.. Çünkü biz ataerkil bir toplumuz. Bizim toplumumuzda kadın liderler, ne kadar şahsi görüş olarak buna katılmasam da, erkek liderler kadar popülerite kazanmamıştır. Bizim insanımız için tırnak içerisinde bir tabir vardır: Bizim insanımız arkasında namaz kılabilceği liderleri tercih eder.. Dolayısıyla bu şartların da getirdiği bir sonuç olarak toplumumuzda erkek liderler kadın liderlere göre daha ön plana çıkmaktadır. Bu farklılığın kaynağı hem dini, hem kültürel hem de sosyolojik değerlerimize dayanıyor diye düşünüyorum (Y10, erkek, asker, Bilecik).*
- *Kesinlikle göstermemeli.. Ama maalesef gösterir bizim toplumumuz için gerçek bu.. Çünkü ataerkil bir toplumuz.. Yani toplayıcı baba, evi düzenleyen anne anlayışının önüne geçemeyen bir topluluğuz.. O da yine Orta Doğu olmanın ve bazı normlara göre hareket etmenin vermiş olduğu bir anlayış.. Tabi özünde kadınların etkili liderler olarak kabul görmesinin önündeki en önemli engeller bence ataerkil yapı içerisindeki; ekmeği erkek kazanır, kararı erkek vermesi lazım ve erkek daha güçlü gibi anlayışlar diye düşünüyorum (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).*

Güçlü Olanı Öne Çıkarma

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Güçlü Olanı Öne Çıkarma' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bunun dışında zorluklara karşı çok daha dayanıksız olmaları ve bu dayanıksızlıklarını örgüte yansıtmaları da liderlik açısından olumsuz özelliklerinden.. Örgütler başlarında güçlü insanlar isterler. Yani lider gelir yaparsınız edersiniz der motive eder gider, ama diğer yanda başka bir lider de gelir o işin olması için sizinle beraber çabalarsa daha etkili olur.. Benim bundan önceki çalıştığım yerdeki müdürüm kadındı ve mesela bir şeyi yetiştiremiyoruz ağlıyor kadın.. Ya sen ağlayacaksan ben ne yapayım, ben mi motive edeceğim seni.. 'Yaparız ya Bahar Hanım, hadi işte üzülme' falan ben liderimi motive ediyordum.. Kadın yöneticinin farkı işte, erkek olsa orada 'hallederiz, merak etmeyin ben ayarlayacağım bir şeyler' der ve hiçbir çözüm bulamayacak olsa bile bunu söyler çünkü liderin görevi budur yani.. Orada güç göstermesi gerekiyor, yılgınlığa yer vermemesi gerekiyor liderlerin.. Ama işte kadınların da bir özelliği zaten sürekli yılgın görünmek, sürekli yardım talep etmek.. Bu da o cinsiyete ait bir davranış modeli bence, yüzlerce yıldır bu böyle.. O yüzden son 10 yılda 20 yılda biz modernleştik diyerek bu davranış modellerini kırmak bence hiç kolay değil.. Yani biz belki günümüzde aslanlar tarafından kapılmıyoruz, ağaçların üstünde yaşamıyoruz ama kadın ve erkek arasında hala hayvansal içgüdülerimiz devam ediyor bence.. Bugün hala kadınlar güçlü erkekler istiyorlar, erkekler güzel kadınlar istiyorlar.. Mesela hiçbir kadın doktor, hemşire bir erkekle evlenmez ama erkek doktor çok var kadın hemşire ile evlenen.. Tersini hiç görmeyiz biz mesela.. Yani cinsel seçme alışkanlıkları toplumda hala devam ediyor.. Bu da kadınları hem fiziksel olarak hem de duygusal olarak güçsüz bırakıyor.. Kendileri bunu seçiyorlar, bunu istiyorlar.. Çünkü eğer güçlü olurlarsa erkek de onları seçmiyor.. Mesela polis bir kadın evlenemiyor ya da çok zor evleniyor.. Kimse polis bir kadınla evlenmek istemez çünkü güçlü bir figür.. Haliyle toplum da bunu kabul etmiyor, istemiyor ve güçlü kadın yetişmiyor, yetişmeyince de etkili lider olamıyorlar (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).*

- *Mesela etkili liderlik açısından bakıldığında, gerekli durumlarda argo bile kullansa masaya yumruğunu vurabilen güçlü liderler bizde etkili liderler olarak görülür. Tabi kadın liderler de kadın çalışanlar tarafından daha çok benimsenebilir ve anne figürü olarak görülebilir. Ayrıca duygusal ve hassas konulardaki konuşmaları erkeklere göre çok daha iyi yürütebilirler. Ama tabi Türk toplumunda yöneticilerin çoğu erkektir ve bu erkek yöneticiler bir erkek lider için çabaladıkları kadar kadın lider için çabalamazlar (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*

Toplumda Karşılık Bulamama

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Toplumda Karşılık Bulamama' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Farklılık gösterir.. Çünkü kadın liderler bizim toplumumuzda pek tutmaz.. Bizde kadınların öncü olduğu akademisyenlik vb. işlerde kadınların verdiği bilgiler çok önemlidir fakat toplumun genelinde veya köyde yaşayan bir amcada karşılığı yoktur. Merhametin ve adaletin önemli olduğu toplumumuzda babacan olmayı erkekler daha iyi becerir.. Mesela bir kadın bir kahve ortamında çok absürt durur ya da bir köy ortamında içten davranamayabilir (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*
- *Mesela bir erkek yönetici çok daha az eforla bir şeyleri halledebilirken, kadın yönetici olduğunda insanların erkek yöneticiyi aldığı kadar onu ciddiye almadıklarını görüyorum ve bu sebeple etkili liderlikte de fark ediyor. Ama tabi bu kadın yöneticinin suçu değil. Yani burada kadın yöneticinin işini zorlaştıracak şekilde zorunlu bir farklılığın yaratılmaya çalışıldığını görüyorum. Bu açıdan genel olarak düşünüldüğünde etkili liderlik kadın ve erkek arasında fark göstermemeli ama göstermek zorunda kalıyor bizim toplumumuzda (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).*

İslam Dininin Etkisi

30 katılımcı arasından 1'i etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'İslam Dininin Etkisi' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bizim insanımız için tırnak içerisinde bir tabir vardır: Bizim insanımız arkasında namaz kılabilen liderleri tercih eder.. Dolayısıyla bu şartların da getirdiği bir sonuç olarak toplumumuzda erkek liderler kadın liderlere göre daha ön plana çıkmaktadır. Bu farklılığın kaynağı hem dini, hem kültürel hem de sosyolojik değerlerimize dayanıyor diye düşünüyorum (Y10, erkek, asker, Bilecik).*

3.5.13.3. Kişi Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili liderlikte kadın-erkek farkının kodlanan bölümler içerisindeki 12 bölümde kişi temelli bakış açısı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 2 kod çerçevesinde ‘Düşünce Yapısı Farkı, Kişisel Gelişime Önem Verme’ konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Düşünce Yapısı Farkı

30 katılımcı arasından 11’i etkili liderlikte kadın-erkek farkını ‘Düşünce Yapısı Farkı’ üzerinden açıklamıştır. Söz konusu kod altındaki ifadelerden 4’üne burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3’te yer verilmektedir.

- *Tabiki kadınla erkek yapısal olarak ve düşünce sistemi olarak hakikaten farklı iki canlı.. Mesela erkek belirli bir konu üzerine odaklanıp düşünebiliyorken biz daha fazla şey düşündüğümüz için zaman zaman konsantrasyonumuz bu yüzden daha düşük olabiliyor. O yüzden erkeklerin bu noktada daha net objektif olabileceğini düşünüyorum. Bunu söylediğim için çok üzgünüm ama gerçek bu.. Ama kadınların da o içlerinden gelen anaçlık, merhamet gibi duyguların liderliklerini pozitif anlamda etkilediğini düşünüyorum. Mesela ben bir kadına daha fazla güveniyorum. Bir kadının bu merhametli ve anaç tarafından kaynaklı olarak daha güven verici olduğunu düşünüyorum. Ayrıca kadınların sezgileri de erkeklere göre daha yüksek ve bu da onları liderlikte öne taşıyan bir özellik bence.. Bu açıdan genel olarak liderlik tarzı anlamında kadınlar daha detaylı erkekler daha düz düşünüyor bence (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).*

- *Kesinlikle farklılık gösteriyor. Kadınlar bence düşünce yapılarının detaycılığıyla bile çok farklı varlıklar.. Tabi burada bilinçli ve bu detaylarda kaybolunmayan bir detaycılıktan söz ediyorum. Ayrıca iyi bir liderin özelliklerini açıklarken kullandığım; adaletli, merhametli, yardımsever, insani uygular ve vefa gibi duyguların kadında biraz daha yüksek duygular olduğunu düşünüyorum. kadın liderlerin çalışanlara daha doğru ve insancıl yaklaşıtlarını düşünüyorum. Bu yüzden etkili liderlik açısından daha öndeler diyebilirim. Ama erkek tekniktir. Tamamen daha düz ve detayları görmezden gelen bir yapılar var. Bu da elbette kadının süreçleri yönetmedeki detaycılığı da onu bir adım öne geçiriyor bence (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Liderlik kavramının kadınlarla uyuşmamasının nedeninin fıtratla ve yapıyla alakalı olduğunu düşünüyorum açıkçası.. Kadınlar detaylı ve çoklu düşünürken, erkekler daha basit düşünüp daha hızlı aksiyon alabiliyorlar (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*
- *Biz kadınlar olarak erkeklere göre daha ayrıntılı düşünürüz. Bunu özel hayatımızdan iş hayatımıza da yansıtıyoruz. Çünkü bu bizim doğamızda olan bir şey, sonradan yüklenen bir şey değil. Örneğin bir yerden bir yere gidecek olduğumuz zaman araba bozulursa, başımıza bir şey gelirse hangi numarayı aramamız gerekiyor, istepne var mı gibi bir sürü soru ve ilk arayacağımız kişinin numarasını kaydetme gibi önlemlerle yola çıkıyoruz. Ya da gece yolda kalırsak yedek bir el feneri bunların hepsini düşünürüz. İş hayatında da bu böyle. Bir etkinliği hazırlarken ya da ortaya çıkartılacak olan bir işte alternatif seçenekleri bir kadın her zaman düşünebiliyor. Ama ben şimdiye kadar çalıştığım erkek yöneticilerde hep sonuca odaklanmayı gördüm. Arada yaşanan ya da karşılaşılabilecek hiçbir zorluğu düşünerek onun önlemini almadıklarını çok gördüm. Onlar tamamen vitrine gelen pastaya bakıyorlar ama işte çalışanın yolda pastayı getirirken ne şekilde tutması gerektiğini ya da ayağı kayıp düşerse alternatif olarak bizim bunu yeniden hazırlama sürecine sahip olup olmadığımız düşünülüyor. O yüzden de ben diyorum ki en etkili liderler kadınlardan, yani hemcinslerimden çıkıyor (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

Kişisel Gelişime Önem Verme

30 katılımcı arasından 1'i etkili liderlikte kadın-erkek farkını '*Kişisel Gelişime Önem Verme*' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Farkın cinsiyet olmasından çok; kişilerin kendini geliştirmiş olması, kıdemi, tecrübesi ve bireysel isteği ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Mesela ben bu mesleğin içerisinde en az 4 yıl Kemeraltı'nda çalıştım, 4 yıl depoda çalıştım. Sonrasında satış danışmanı oldum, yönetici oldum. Ama bana bu işi öğreten insanlar şu anda hala satış danışmanı.. Bu tamamen kendini geliştirmekle alakalı bence (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

3.5.13.4. Örgüt Temelli Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, etkili liderlikte kadın-erkek farkının kodlanan bölümler içerisindeki 12 bölümde örgüt temelli bakış açısı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlarda, 4 kod çerçevesinde '*Kadın İstihdamının Azlığı, İşin Özellikleri, Kadınlara Yönelik Cam Tavan Etkisi, Eril Kurumsal Yapı*' konularına dikkat çektiği görülmektedir. Söz konusu ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

Kadın İstihdamının Azlığı

30 katılımcı arasından 5'i etkili liderlikte kadın-erkek farkını '*Kadın İstihdamının Azlığı*' üzerinden açıklamıştır. Söz konusu kod altındaki ifadelerden 4'üne burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadeler EK 3'te yer verilmektedir.

- *Mesela parlamentoda kadının sayısı bile sınırlıdır, bizde kadın başbakan sadece bir tane olmuştur, cumhurbaşkanı hiç olmamıştır. Rektör sayılarına baktığımızda çok ağırlıklı olarak erkek rektörler görürüz, dekanlar görürüz. Buralarda kadın çok az görürüz. Dolayısıyla bu yönetsel pozisyonlarda kadın sistemin dışında tutulmaya çalışılan davetsiz misafirdir. Bu davetsiz misafir de sistemin içine*

dahil olmaya çalıştığında oyunu kurallarına göre oynamak zorunda kalır (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

- *Yani etkili liderlik açısından bakıldığında erkeklerin sayısı çoğunluğu oluşturuyor olabilir ama öyle kadınlar vardır ki onlarda mutlaka bir farklılık ve hayranlık uyandıran bir şey vardır.. Belki kadınların sayıları azdır ama onların kendilerine özgü dikkat çekici özellikleri vardır. Nitekim kadına böyle bir şans veya üst düzey bir pozisyonda bir görev verildiğinde bunu en iyi şekliyle yapacaktır zaten buna çok inanıyorum (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Ama bizim toplumumuzda zaten kadın daha hayatın içinde, kendi ayakları üzerinde yeni yeni durmaya başladı, dolayısıyla iş yaşamında bu kadar azken lider pozisyonlarında olabilmesi oransal olarak daha da az oluyor.. Mesela bizim teşkilatta 30 bölge müdürlüğü ve bu kadar da bölge müdürü var.. Ama daha bir tane bile kadın bölge müdürümüz olmadı.. Bölge müdür yardımcısı var tek tük ama kadın bölge müdürümüz olmadı (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Bazen öncü olsalar da bu kadınların sayısı daha az sayıda.. Mesela enpara'nın kurucusuyla bizzat tanışıyorum. Kendisi çok başarılı bir kadın, reklamcılar derneğinin en genç başkanlarında biri olmayı başarmış bir kadın zamanında ve şu an rotary kulübünün de başkanı.. Ama gelin görün ki onun örneği çok az.. Ömür başkan gibi olan kişiler çok az.. Yani kendi arkadaşlarımdan da biliyorum, komşularımdan, eşimden, dostumdan böyle hikayeler duyamıyorum. O yüzden çocuklarımıza oynattığımız oyunlardan başlayarak bu işin değişmesi lazım (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).*

İşin Özellikleri

30 katılımcı arasından 4'ü etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'İşin Özellikleri' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Bence tamamen işin ne olduğuyla alakalı, hangi firmada, hangi pozisyonda olduğuyla alakalı. Baktığımız zaman bizim işimizde müdür olmak bir ağır sanayi işine göre daha kolay olabilir (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Ama tabi üretim işletmesinde erkek liderlerin kabul görmesine benzer bir şekilde, bilginin, okumanın, araştırmanın önemsendiği yerlerde örneğin akademi*

cinsiyetin çok da öneminin olmadığını söylemek daha da mümkün (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

- *Bizim şeflikte de bu durum böyledir, mülakatta mesela kadın adayların olması çok istenmeyen bir durumdur. Çünkü kadın şefliği yapamayabilir diye düşünülür. Mesela arazidesin, tuvaleti geldi, ne yapacak denir ormanın içinde.. Ama tabi bu da kırılıyor bir yönüyle, fakat bu algıyı sadece erkekler beslemiyor onu da söyleyeyim. Bazı kadınlar da bu algıyı besliyor. 'Bu işi de erkek yapsın, buna da beni mi yolluyorsunuz?' modunda da oldukları için, bu tek taraflı erkeklerin suçu olan bir şey değil sadece.. Ama tabi yeni nesilde bu biraz daha kırılıyor, çok iyi şeflik yapan, kırk tane erkeği cebinden çıkarır diyebileceğim kadınlar da var yani bizim teşkilatta (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).*
- *Özetle hangi cinsin etkili lider olacağı; işin durumu, o işte çalışan insanlar, çalışanların yaş aralığı ve hangi toplumda olduğuyla bağlantılı olarak değişebilir (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).*

Cam Tavan Etkisi

30 katılımcı arasından 2'si etkili liderlikte kadın-erkek farkını 'Cam Tavan Etkisi' üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yani bölüm başkanımız kadın ya da erkek olmuş çok da bir şey değişmiyor.. Ama hiyerarşide üstlere doğru çıktıkça, örneğin rektörün kadın ya da erkek olması bu algıyı değiştirebilir. Yani örgütlerde belirli bir seviyeye kadar kadın liderlerin olmasını çok fazla önemsemiyor ama belli bir seviyeden sonra önemsiyor ve o seviyeden sonra erkek olmalı deniliyor bence.. Çünkü örneğin çalıştığım üniversitenin yönetim kadrosunda bir kadın bulunuyor. Onunla ilgili inanılmaz bir şekilde kadınlığından vuran, evliliğinden vuran çok inanılmaz dedikodular mesela yapılıyor. Ama onun yerinde bir erkek olsaydı bu yapılır mıydı, bence yapılmayabilirdi. Yani üst pozisyona çıktıkça etkili liderlerin kadın ya da erkek olması arasında bence o fark çoğalıyor ve kadınlar o cam tavan etkisine maruz bırakılıyorlar (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*
- *Eşim bir kadın aşçı olduğu için mutfak şefi olması 25- 30 yılını alabilecekken aynı kapasitede ya da belki daha az bir kapasite ile çalışan bir erkek aşçı 5-6 senede, onun o hayatını adayarak ulaşabileceği noktaya daha kısa sürede*

ulaşabiliyor. Bu, belki de ataerkil toplum olmanın getirdiği zorluklardan biri.. O yüzden bu soruyu maalesef erkeklerin lehine net bir farklılaşmanın olduğu şeklinde cevaplayabilirim. Bu konudaki gördüklerim ve tecrübelerime de dayanarak kadınların idealistlik açısından daha etkili liderler olabileceğini düşünüyorum. Tabi ataerkil yapıdan dolayı kadınlara fırsat verilmemesinden dolayı, genelde erkeklerin liderliğini görmek zorunda kaldığımız için ‘aa evet doğrusu buymuş’ diyebiliyoruz ama doğrunun o olduğunu düşünmüyorum (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).

Eril Kurumsal Yapı

30 katılımcı arasından 1’i etkili liderlikte kadın-erkek farkını ‘*Eril Kurumsal Yapı*’ üzerinden açıklamıştır. Katılımcıların ilgili tanımlamaları aşağıda derlenmiştir.

- *Yani kurumdaki erkekler de bir erkeği destekler, kadını desteklemez. Bu yüzden erkeğin etkili liderlik gösterme süreci ve başarıya ulaşması daha kolay hale gelir. Çünkü kadın bir soru işaretiyle başlıyor, çok mücadeleci olarak başlıyor ve bu yüzden bazen maskülen kimliklere bürünüyor. Yani farklı bir kadınlık yaratarak ‘evet ben de kadınıam ama ben diğer kadınlara benzemiyorum’ diyerek kendini onlardan farklılaştırıyor onlardan.. O zaman da daha eril özellikler göstermeye başlıyor. Bu iyi bir lider figürü değil ama sistem kadına bunu mecbur ediyor, kadına başka bir alternatif bırakmıyor. Dolayısıyla kadına sen kraliçe arısın demeden önce, onu kraliçe arı yapan mekanizmaları sorgulamak gerekiyor (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).*

3.5.13.5. Kadın ve Erkeği Aynı Gören Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “*Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 10 bölümde kadın veya erkeğin etkili liderlik konusunda aynı görüldüğü ifade edilmektedir. Söz konusu ifadelerden 4’üne burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

- *Yöresel farklılıklar gösterebilir ama benim düşünceme göre açık bir eşitlik olduğunu düşünüyorum. Hatta kadınların bizden daha iyi bir yönetici vasfına sahip olduğunu düşünüyorum. Tabi cinsiyet olarak farklı birçok özelliğimiz var.. Ama arada gerçekten kendi cinsim adına bir üstünlük olmadığının net bir şekilde altını çizerim.. Eşitlik olabilir ama herhangi bir üstünlük yok bence (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*
- *Bence bu konunun cinsiyete dökülmemesi gerekiyor. Etkili liderliğin kadın olmaktan çok kişilik ve karakterle alakalı olarak değişeceğini düşünüyorum (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).*
- *Bence kadın ya da erkek olmasına göre farklılık göstermez. Kişinin taşıdığı değerlere bağlı bence etkili liderlik. Yani kadın da erkek de etkili lider olabilir. Kadının veya erkeğin olması dezavantaj değil bence (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).*
- *Bunu erkek veya kadın olarak ayırmak bence yanlış. Ben bu zamana kadar farklı işyerleri ve şehirlerde çalıştım. Tokatta, Antalya, Aydın ve Manisa gibi farklı yerlerde bu işi yaptım. Bu yerlerin kültürleri de birbirinden farklı, bakış açıları farklı ama oralarda bir sürü kadın yönetici ile tanıştım. Onların da etkili olduğu yerler gördüm (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).*

3.5.13.6. Erkeği Etkili Gören Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 10 bölümde erkeğin etkili liderlik konusunda daha üstün olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu ifadelerden 4’üne burada yer verilmiş olup bunun dışındaki ifadelere EK 3’te yer verilmektedir.

- *Bir kadın her ortama girip kendini rahatça ifade edemeyebilir ama bir erkek bu konuda çok daha rahattır. Yani özünde etkili liderlikte kadın erkek farklılığının nedeni; öncelikle eğitim anlayışı, sonra kadın liderlerin toplumda bulunduğu karşılık ve kadının kendi yapısından kaynaklanan handikapları dolayısı ile kabul görememesidir (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).*
- *Yöneticilik açısından düşündüğümde, ne kadar feminen bir insan olsam ve cinsiyetçi olmak istemesem de kadın yöneticilerin daha kasıtlı, daha baskıcı ve*

daha sıkıntılı durumlar yarattığını ve zorlu tipler olduğunu gözlemledim. Bu belki de erkeklerin olayları daha rahat bir perspektiften ele almalarıyla ilgili olabilir, ama neden olursa olsun o farkı hep gördüm. Belki ilerde ben de yönetici olacağım, bilmiyorum o pozisyona gelir miyim ama, benim gördüğüm kadınların bu konuda daha geride kaldığı (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).

- *Bizim toplumumuzda kadın ve erkek yöneticilerin aynı şartlarda olmadığı ve dolayısıyla etkili liderlik konusunda da bu sebeplerden kaynaklı olarak farklılaştığı kanaatindeyim. Çünkü burada saydığım güdüler içerisinde korkutmayı da baskılamayı da, erkek ilkel zamanlardan bu günlere daha iyi yapan olarak görülüyor. Bu yüzden, fiziki olarak her zaman daha güçlü olan taraf olduğu için ve bizim toplumumuzun kültürü de güçlü ve eril enerjisi yüksek olanı öne çıkardığı için, bizde erkekler daha etkili liderler olarak görülüyor (Y13, kadın, hakim, Samsun).*
- *Yani lider anlamında olmasa da farklı alanlarda kendini çok iyi yetiştirmiş geliştirmiş kadınlarımız var. Tıp alanında, sanat ve bilim alanlarında onlar önemli insanlar.. Ama genel olarak baktığımızda bana göre yönetim, kadınlardan çok erkeklere daha çok yakışıyor. Yine kaba bir tabir olacak belki ama bir toplantı esnasında bir erkek liderin masaya yumruğunu vurmasıyla kadının vurması arasındaki etki elbette çok farklı olacaktır. O ince çizgi kadın ve erkeği farklılaştırıyor (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).*

3.5.13.7. Kadını Etkili Gören Bakış Açısı

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusuna verdiği yanıtlara bakıldığında, kodlanan bölümler içerisindeki 3 bölümde kadının etkili liderlik konusunda daha üstün olduğu ifade edilmektedir. Katılımcıların söz konusu yanıtları aşağıdaki gibi derlenmiştir.

- *Yöresel farklılıklar gösterebilir ama benim düşünceme göre açık bir eşitlik olduğunu düşünüyorum. Hatta kadınların bizden daha iyi bir yönetici vasfına sahip olduğunu düşünüyorum (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).*

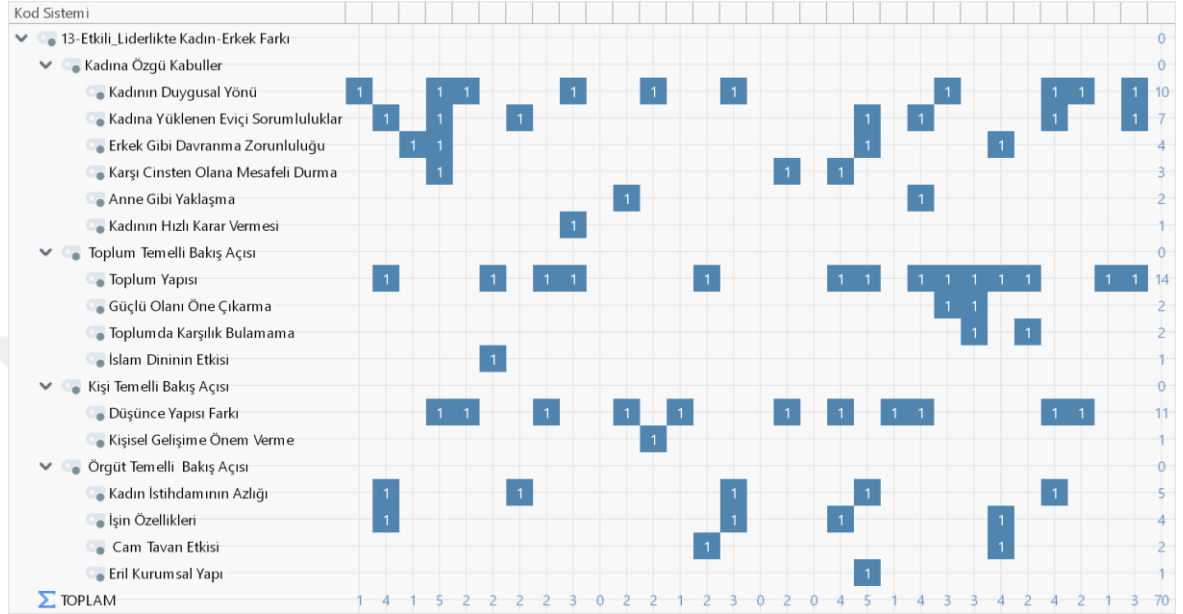
- *Kesinlikle farklılık gösteriyor. Kadınlar bence düşünce yapılarının detaycılığıyla bile çok farklı varlıklar.. Tabi burada bilinçli ve bu detaylarda kaybolunmayan bir detaycılıktan söz ediyorum. Ayrıca iyi bir liderin özelliklerini açıklarken kullandığım; adaletli, merhametli, yardımsever, insani duygular ve vefa gibi duyguların kadında biraz daha yüksek duygular olduğunu düşünüyorum. kadın liderlerin çalışanlara daha doğru ve insancıl yaklaşıtlarını düşünüyorum. Bu yüzden etkili liderlik açısından daha öndeler diyebilirim. Ama erkek tekniktir. Tamamen daha düz ve detayları görmezden gelen bir yapılar var. Bu da elbette kadının süreçleri yönetmedeki detaycılığı da onu bir adım öne geçiriyor bence (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).*
- *Tabii gösterir.. Ben toplumumuzdaki etkili liderlerin daha çok kadınlardan olduğuna inanıyorum. Çünkü biz kadınlar olarak erkeklere göre daha ayrıntılı düşünüyoruz. Bunu özel hayatımızdan iş hayatımıza da yansıtıyoruz. Çünkü bu bizim doğamızda olan bir şey, sonradan yüklenen bir şey değil. Örneğin bir yerden bir yere gidecek olduğumuz zaman araba bozulursa, başımıza bir şey gelirse hangi numarayı aramız gerekiyor, istepne var mı gibi bir sürü soru ve ilk arayacağımız kişinin numarasını kaydetme gibi önlemlerle yola çıkıyoruz. Ya da gece yolda kalırsak yedek bir el feneri bunların hepsini düşünüyoruz. İş hayatında da bu böyle. Bir etkinliği hazırlarken ya da ortaya çıkartılacak olan bir işte alternatif seçenekleri bir kadın her zaman düşünebiliyor. Ama ben şimdiye kadar çalıştığım erkek yöneticilerde hep sonuca odaklanmayı gördüm. Arada yaşanan ya da karşılaşılabilecek hiçbir zorluğu düşünerek onun önlemini almadıklarını çok gördüm. Onlar tamamen vitrine gelen pastaya bakıyorlar ama işte çalışanın yolda pastayı getirirken ne şekilde tutması gerektiğini ya da ayağı kayıp düşerse alternatif olarak bizim bunu yeniden hazırlama sürecine sahip olup olmadığımız düşünülüyor. O yüzden de ben diyorum ki en etkili liderler kadınlardan, yani hemcinslerimden çıkıyor (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).*

3.5.13.8. Etkili Liderlikte Kadın ve Erkek Farkına Dair Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilerin “Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?” sorusuna verdiği

yanıtlara genel olarak bakıldığında, etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair ifadeler, 30 katılımcı için Tablo 56’da görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 56: Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Arasındaki Farklılıklara Dair İfadelerin Kodlara Göre Dağılımı



*Tablodaki sütunlar 30 katılımcıyı, satırlar katılımcıların etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına dair ortaya koydukları ifadeleri temsil etmektedir. Aynı satırdaki karelerin sayısı, kod üzerinde ne kadar çok konuşulduğunu göstermektedir.

Tablo 56’ya bakıldığında, etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına dair tanımlamaların öncelikle kadına özgü kabuller aracılığıyla; kadının duygusal yönü, kadına yüklenen ev içi sorumluluklar, erkek gibi davranma zorunluluğu, karşı cinsten olana mesafeli durma, anne gibi yaklaşma ve kadının hızlı karar vermesi kodları üzerinden yapıldığı görülmektedir. Etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına dair katılımcıların ifadelerinin yoğunluğu açısından öne çıkan ikinci odak noktasını toplum temelli bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde; toplum yapısı, güçlü olanı öne çıkarma, toplumda karşılık bulamama ve İslâm dininin etkisi kodlarının öne çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan kişi temelli bakış açısında düşünce yapısı farklarına dikkat çekilmekteyken, örgüt temelli bakış açısında kadın istihdamının azlığı, işin özellikleri, cam tavan etkisi ve eril kurumsal yapı kodları üzerinden etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına değinildiği görülmektedir.

Tablo 56’daki etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına dair bulgulara genel olarak bakıldığında, bulguların yazında yer alan tanımlamalara benzer sonuçlara işaret ettiği görülmektedir. Bu anlamda yazında liderlikte kadın-erkek farkına ilişkin; kadının

duygusal yönü (Camcı ve Güvenç 2022; Çifçi vd, 2015; Elçi vd, 2021; Minibaş vd, 2011; Yıldırım ve Gül 2023), kadına yüklenen ev içi sorumluluklar (Çetinoğlu vd, 2010; İşler 2017; Koç 2023; Sancar 2014; Urhan 2009), erkek gibi davranma zorunluluğu (Babaoğlu 2011; Bayhan ve Arslan 2005; Coşkun ve Akyüz 2019; Gül 2007; Karakaya ve Reyhanoğlu 2020; Yüksel ve Sağbaş 2022), toplum yapısı (Karadere 2024; Karaduman ve Ergun 2018; Kısa ve Şahin 2022; Narin vd, 2024; Negiz ve Yemen 2011; Savaşkan 2019; Yıldız vd, 2016), düşünce yapısı farkı (Onay ve Heptazeler 2014; Şarkaya 2020), kadın istihdamının azlığı (Tahtaloğlu 2016; Turan ve Ebiçlioğlu 2002; Yıldız 2018), işin özellikleri (Ebru 2017; Gönç 2016; Gelegen 2001; Karakaya ve Reyhanoğlu 2020; Özdemir 2024; Solum 2022), cam tavan etkisi (Er ve Adıgüzel 2015; Jafarov ve Kamiloğlu 2022; Süleymanzade 2024; Taşkın ve Çetin 2012; Tükeltürk ve Perçin 2008) ve eril kurumsal yapı (Gül ve Altındal 2015; Halifeoğlu 2020; Şentürk 2012; Tuncer 2019) gibi yönlerine ilişkin destekleyici çalışmalara rastlamak mümkündür. Etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair yazında desteklenen bu hususların bazı değişkenlere göre farklı olup olmayacağı ise bu aşamada önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini içerisinde yer alan ve araştırma verilerinin dağılımına göre anlamlı sonuçlar çıkabileceği düşünülen kadın-erkek ve yönetici-çalışan grupları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlere ve bulgularına izleyen başlıklar altında değinilmektedir.

3.5.13.9. Etkili Liderlikte Kadın ve Erkek Farkına Dair Bulguların Cinsiyete Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “*Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusu sorulduğunda, katılımcıların farklı konulara atıfta bulunduğu görülmüştür. Bu konuların, araştırmanın kültürel bağlamı ele alan kapsamı açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılık gösterip göstermediği ise önemli bir konu haline gelmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, cinsiyet temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Etkili liderlikte kadın-erkek farkına ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek

farklılıklar Tablo 57’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 24’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 57: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Arasındaki Farklılıklara Dair Çapraz Tablo

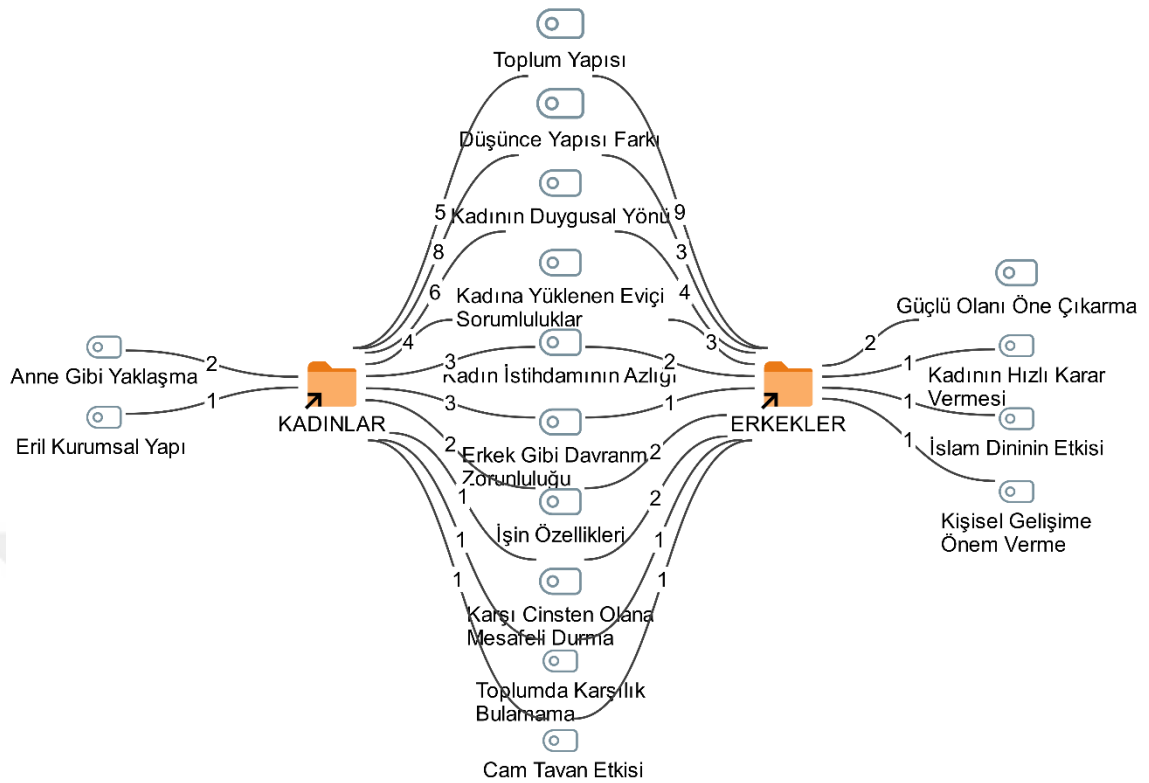
	Kadın	Erkek	Toplam
13-Etkili_Liderlikte Kadın-Erkek Farkı			
Kadına Özgü Kabuller			
Kadının Duygusal Yönü	6	4	10
Kadına Yüklenen Eviçi Sorumluluklar	4	3	7
Erkek Gibi Davranma Zorunluluğu	3	1	4
Karşı Cinsten Olana Mesafeli Durma	1	2	3
Anne Gibi Yaklaşma	2		2
Kadının Hızlı Karar Vermesi		1	1
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Toplum Yapısı	5	9	14
Güçlü Olanı Öne Çıkarma		2	2
Toplumda Karşılık Bulamama	1	1	2
İslam Dininin Etkisi		1	1
Kişi Temelli Bakış Açısı			
Düşünce Yapısı Farkı	8	3	11
Kişisel Gelişime Önem Verme		1	1
Örgüt Temelli Bakış Açısı			
Kadın İstihdamının Azlığı	3	2	5
İşin Özellikleri	2	2	4
Cam Tavan Etkisi	1	1	2
Eril Kurumsal Yapı	1		1
Σ TOPLAM	37	33	70
# N= Belgeler	16 (53,3%)	14 (46,7%)	30 (100,0%)

*Tablodaki sütunlar cinsiyeti, satırlar etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 57’de yer verilen cinsiyete dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair kadına özgü kabuller içerisinde, kadın katılımcıların; kadının duygusal yönü (6 defa), kadına yüklenen ev içi sorumluluklar (4 defa), erkek

gibi davranma zorunluluğu (3 defa) ve anne gibi yaklaşma (2 defa) konularına daha çok dikkat çektikleri görülmüştür. Öte yandan bu konuda erkeklerin, karşı cinsten olana mesafeli durma konusuna daha çok atıfta bulundukları görülmektedir. Toplum temelli bakış açısı içerisinde ise kadın liderlerin toplumda karşılık bulamamasına kadın ve erkeklerin eşit düzeyde dikkat çektiği görülürken; toplumun yapısına (ataerkil toplumsal kabuller vb.) (9 defa) erkeklerin daha çok dikkat çektikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra bu alt tema içerisinde yer alan güçlü olanı öne çıkarma (2 defa) ve İslam dininin etkisi (1 defa) konularına da yalnızca erkeklerin vurgu yaptıkları görülmüştür. Kişi temelli bakış açısında yer alan düşünce yapısı farkına (detaylı düşünebilme yeteneği vb.) ise kadınların daha fazla atıfta bulundukları (8 defa) gözlenmektedir. Son olarak örgüt temelli bakış açısında etkili liderlikte kadın ve erkek farkının açıklanmasına dair; işin özellikleri ve cam tavan etkisi konularına kadın ve erkeklerin eşit düzeyli vurgu yaptıkları görülürken, kadın istihdamının azlığı konusuna kadınlar daha çok vurgu (3 defa) yapmışlardır. Bunun yanı sıra, etkili liderlikte kadın-erkek farkını ortaya koymak için eril kurumsal yapı konusuna (1 defa) ise yalnızca kadın katılımcıların değindiği görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin, cinsiyete dayalı iki vaka modeli kapsamında, etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 24: Kadın ve Erkeklerin Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Farkına Dair Görüşleri

Şekil 24'e göre kadın ve erkek katılımcıların etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair üzerinde en çok durdukları boyutların "toplum yapısı" (5 kadın, 9 erkek), "düşünce yapısı farkı" (8 kadın, 3 erkek) ve "kadının duygusal yönü" (6 kadın, 4 erkek) olduğu görülmektedir. Etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair çok değinilen diğer ifadeler ise; "kadına yüklenen ev içi sorumluluklar" (4 kadın, 3 erkek), "kadın istihdamının azlığı" (3 kadın, 2 erkek), "erkek gibi davranma zorunluluğu" (3 kadın, 1 erkek) ve "işin özellikleri" (2 kadın, 2 erkek), ifadeleri olmuştur. Bu bulgulara bakıldığında etkili liderlikte kadın-erkek farkına ilişkin olarak; düşünce yapısı farkı, kadının duygusal yönü, kadına yüklenen ev içi sorumluluklar, kadın istihdamının azlığı, erkek gibi davranma zorunluluğu ve işin özelliklerine kadınların; toplumsal yapıya ise erkeklerin daha çok önem atfettikleri görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadınlar tarafından bakıldığında, sırasıyla; anne gibi yaklaşma ve eril kurumsal yapı konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin ise güçlü olanı öne çıkarma, kadının hızlı karar vermesi, İslam dininin etkisi ve kişisel gelişime önem verme üzerinden etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına değindikleri görülmektedir.

3.5.13.10. Etkili Liderlikte Kadın ve Erkek Farkına Dair Bulguların Pozisyona Dayalı Değerlendirilmesi

Tez çalışması kapsamında katılımcılara “*Sizce toplumumuzda etkili liderler kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?*” sorusu sorulduğunda, verilen yanıtların, çalışan ve yöneticiler açısından farklılık gösterip göstermediği liderliğin iki yönlü kavramsallaştırması açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcılardan sağlanan söz konusu veriler, işyerindeki çalışan-yönetici pozisyonları temel alınarak çapraz tablolar ve iki vaka modeli çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Söz konusu farklılığa dair çalışan-yönetici katılımcı grupları özelinde ortaya çıkabilecek farklılıklar, Tablo 58’de çapraz tablolar analizi ve Şekil 25’te iki vaka modeli üzerinden aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 58: Pozisyon Değişkenine Göre Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Arasındaki Farklılıklara Dair Çapraz Tablo

	ÇALIŞANLAR	YÖNETİCİLER	Toplam
13-Etkili_Liderlikte Kadın-Erkek Farkı			
Kadına Özgü Kabuller			
Kadının Duygusal Yönü	4	6	10
Kadına Yüklenen Eviçi Sorumluluklar	4	3	7
Erkek Gibi Davranma Zorunluluğu	2	2	4
Karşı Cinsten Olana Mesafeli Durma	2	1	3
Anne Gibi Yaklaşma	1	1	2
Kadının Hızlı Karar Vermesi		1	1
Toplum Temelli Bakış Açısı			
Toplum Yapısı	9	5	14
Güçlü Olanı Öne Çıkarma	2		2
Toplumda Karşılık Bulamama	2		2
İslam Dininin Etkisi		1	1
Kişi Temelli Bakış Açısı			
Düşünce Yapısı Farkı	6	5	11
Kişisel Gelişime Önem Verme		1	1
Örgüt Temelli Bakış Açısı			
Kadın İstihdamının Azlığı	2	3	5
İşin Özellikleri	2	2	4
Cam Tavan Etkisi	1	1	2
Eril Kurumsal Yapı	1		1
Σ TOPLAM	38	32	70
# N= Belgeler	15 (50,0%)	15 (50,0%)	30 (100,0%)

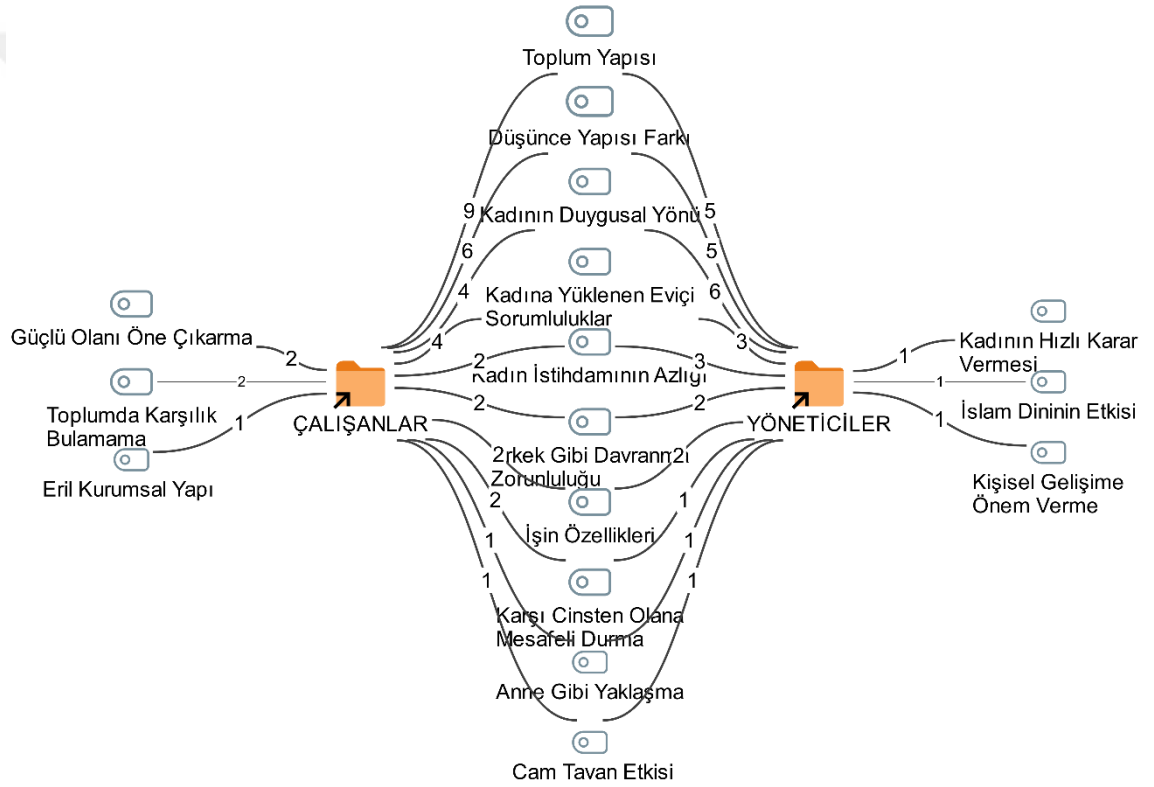
*Tablodaki sütunlar pozisyonu, satırlar etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına dair alt tema ve kodları ifade etmektedir.

Tablo 58’de yer verilen pozisyona dayalı çapraz tabloya bakıldığında, etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair kadına özgü kabuller içerisinde çalışanların; kadına yüklenen ev içi sorumluluklar (4 defa) ve karşı cinsten olana mesafeli durma (2 defa) konularını, yöneticilerin ise kadının duygusal yönü (6 defa) ve kadının hızlı karar vermesi (1 defa) konularını öne çıkardığı görülmektedir. Toplum temelli bakış açısında toplumun yapısı (9 defa), güçlü olanı öne çıkarma (2 defa) ve toplumda karşılık bulamama (2 defa) hususlarına çalışanların vurgu yaptığı görülürken, İslam dininin etkisi konusuna yöneticilerin dikkat çektiği görülmüştür. Benzer şekilde kişi

temelli bakış açısı içerisindeki düşünce yapısı farkına (6 defa) çalışanların daha çok eğildiği görülürken, yöneticilerin kişisel gelişime önem verme (1 defa) konusu üzerinden soruyu yanıtladığı görülmektedir. Öte yandan örgüt temelli bakış açısında kadın istihdamının azlığı, işin özellikleri ve cam tavan etkisi konularına her iki tarafın da eşit düzeyde önem atfettiği görülürken, eril kurumsal yapı konusuna yalnızca çalışanların dikkat çektiği (1 defa) görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, pozisyona dayalı iki vaka modeli kapsamında etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına dair dikkat çeken bulguları aşağıdaki modelde görülmektedir.

İki-Vaka Modeli



Şekil 25: Çalışan ve Yöneticilerin Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Farkına Dair Görüşleri

Şekil 25'e göre çalışan ve yöneticilerin etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair üzerinde en çok durdukları boyutların "toplum yapısı" (9 çalışan, 5 yönetici), "düşünce yapısı farkı" (6 çalışan, 5 yönetici), "kadının duygusal yönü" (4 çalışan, 6 yönetici) ve "kadına yüklenen ev içi sorumluluklar" (4 çalışan, 3 yönetici) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara bakıldığında çalışanların etkili liderlikte kadın-erkek farkını daha çok; toplum yapısı, düşünce yapısı farkı ve kadına yüklenen ev içi

sorumluluklar üzerinden açıkladıkları görülürken, yöneticilerin bu farkı daha çok kadının duygusal yönü ve kadın istihdamının azlığı konuları üzerinden açıkladıkları görülmüştür. Öte yandan etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair soruya çalışanların yöneticilerden farklı olarak güçlü olanı öne çıkarma, toplumda karşılık bulamama ve eril kurumsal yapı konularına dikkat çektikleri görülürken, yöneticilerin kadının hızlı karar vermesi, İslam dininin etkisi ve kişisel gelişime önem verme hususlarına vurgu yaptığı görülmektedir.

Araştırmanın verileri üzerinden yapılan karşılaştırmalı analizler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyete ve pozisyona göre belirli noktalara dikkat çektikleri görülmektedir. Buna göre, iki vaka modeli üzerinden yapılan analizlerde Şekil 24 ve Şekil 25'e bakıldığında; toplum yapısı (9 erkek, 9 çalışan) ve karşı cinsten olana mesafeli durma (2 erkek, 2 çalışan) konularını erkek ve çalışan grubundakilerin, düşünce yapısı farkı (8 kadın, 6 çalışan) ve kadına yüklenen ev içi sorumluluklar (4 kadın, 4 çalışan) konularını ise kadın ve çalışan grubundakilerin öne çıkardığı görülmektedir. Diğer taraftan kadının duygusal yönü (4 kadın, 6 yönetici) ve kadın istihdamının azlığı (3 kadın, 3 yönetici) konularına kadın ve yönetici grubundakilerin daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Ayrıca etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair; eril kurumsal yapıya (1 kadın, 1 çalışan) yalnızca kadın ve çalışan pozisyonunda olan kişilerin dikkat çektiği görülürken, kadının hızlı karar vermesi (1 erkek, 1 yönetici), İslam dininin etkisi (1 erkek, 1 yönetici) ve kişisel gelişime önem verme (1 erkek, 1 yönetici) konularına yalnızca erkek ve yönetici pozisyonunda olanların vurgu yaptıkları gözlenmektedir. Ayrıca güçlü olanı öne çıkarma (1 erkek, 1 çalışan) konusunu da yalnızca erkek ve çalışan grubundakilerin dile getirdikleri görülmektedir. Bu anlamda etkili liderlikte kadın-erkek farkına ilişkin soruya, kadın ve çalışan grubundakilerin, eril kurumsal yapı üzerinden örgüt temelli bakış açısını kullanarak yanıt verdikleri görülmektedir. Öte yandan erkek ve yönetici grubunda olanlar ise kadının hızlı karar vermesi (Kadına Özgü Kabuller), İslam dininin etkisi (Toplum Temelli Bakış Açısı) ve kişisel gelişime önem verme (Kişi Temelli Bakış Açısı) konularına odaklanarak kadına özgü kabuller, toplum temelli bakış açısı ve kişi temelli bakış açısı üzerinden etkili liderlikte kadın-erkek farkını değerlendirmişlerdir. Erkek ve çalışan grubundakilerin ise güçlü olanı öne çıkarma davranışına odaklanarak toplum temelli bakış açısı üzerinden soruya yanıt verdikleri görülmektedir.

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞINI ANLAMAYA YÖNELİK TEMATİK GÖSTERİM

Tez çalışmasına dair yukarıda derlenen analiz bulguları derinlemesine irdelendiğinde ve değerlendirildiğinde aşağıda şematize edilen tematik gösterime ulaşılması mümkündür (Bkz: Şekil 26). Bu gösterimde örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışını etkileyen dinamikleri ve bu dinamikler arası ilişkileri görmek mümkündür. Bu çerçevede liderliğin tanımı, etkili liderliğin tanımı, liderlik ve etkili liderlik arasındaki fark, etkili bir liderin özellikleri, etkili liderlik örneği, kültürel değerlerin tanımı, Türk kültürel değerleri, kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini oluşturan dinamikler, kültür ve liderlik ilişkisini oluşturan dinamikler, kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini oluşturan dinamikler, etkili Türk liderlerin farklı özellikleri ve etkili liderlikte kadın-erkek farkını oluşturan faktörler örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışını etkileyen dinamikler olarak tespit edilmiştir.

Etkili liderliğe dair söz konusu dinamikler arasındaki ilişkiler irdelendiğinde liderliğin tanımının etkili liderliğin tanımını; etkili liderliğin tanımının liderlik-etkili liderlik farkını, etkili bir liderin özelliklerini ve etkili liderlik örneğini etkileyen faktörler arasında yer aldığı görülmektedir. Gösterimde yer alan Türk kültürel değerlerinin ise doğrudan örgüt kültürü, liderlik, etkili liderlik, etkili Türk liderlerin farklılaşan özellikleri ve etkili liderlikte kadın-erkek farkını etkilediği görülmektedir. Tüm bu dinamikler arasındaki ilişkiler *etkili Türk liderlik kültürü bağlamında* gerçekleşmektedir. Etkili Türk liderlik kültürünü oluşturan kodlara Şekil 27’de yer verilmektedir.

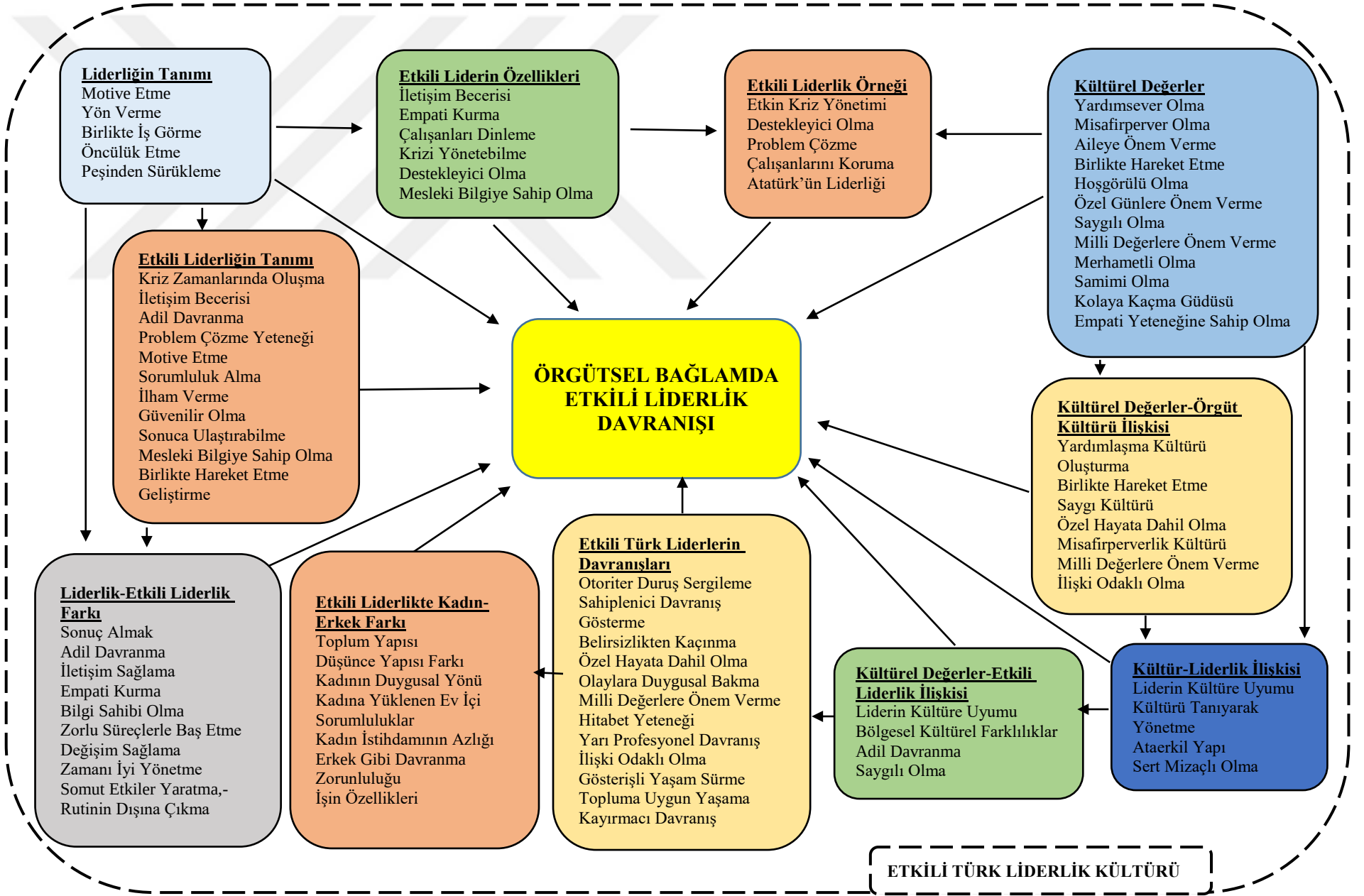
Tematik gösterimde, ilişkiler ve örtüşen faktörler daha da detaylı incelendiğinde; liderliğin, etkili liderliğin ve iki kavramın farkı gibi bireysel düzeyde etkili liderlik algısını etkileyen faktörlere ek olarak, Türk kültüründen kaynaklanan ve etkili liderliği etkileyen faktörlerin (etkili Türk liderlik kültürü) de etkili liderliğin dinamik doğasını açıklamak için kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda kültürel değerler, örgüt kültürü, etkili Türk liderlerin kendilerine özgü özellikleri ve kadın-erkek arasında farklılaşan etkili liderlik algıları, Türk liderlik kültürü bağlamında etkili liderliği şekillendiren faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkili Türk liderlik kültürü (Bkz: Şekil 27) kapsamında, liderlik davranışının karmaşık doğasına paralel olarak; otoriter duruş sergileme, sahiplenici davranış gösterme, milli değerlere önem verme, olaylara duygusal bakma, belirsizlikten

kaçınma, toplumun değer yargılarına göre yaşama, yarı profesyonel olma, ilişki odaklı olma, kayırmacı davranış gösterme ve kişilerin özel hayatlarına dahil olma gibi davranış ve yaklaşımların öne çıktığı görülmüştür. Burada yer alan sahiplenici davranış gösterme, toplumun değer yargılarına göre yaşama ve kişilerin özel hayatlarına dahil olma davranışları toplulukçu kültürel değerlerin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim etkili liderliğe yapılan atıflardan yola çıkarak bu tür kültürel yansımaların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak burada vurgulanmak istenen asıl nokta etkili liderliğin, karmaşık ve iç içe geçmiş bir doğasının olmasıdır. Kavramın sözü edilen doğası itibarıyla, bu denli karmaşık bir olguyu tek bir perspektif ya da bir kaç değişkenle anlamaya çalışmak mümkün değildir.

Şekil 26: Örgütsel Bağlamda Etkili Liderliği Anlamaya Yönelik Tematik Gösterim

Tematik Gösterime Yönelik Açıklama: Araştırmacı tarafından etkili liderliğin doğasına ilişkin gerçekleştirilen yazın taraması ve ikinci bölümde tartışılan perspektifler ışığında belirlenen ve etkili liderlik davranışını şekillendirdiği düşünülen dinamiklere ilişkin (liderlik-etkili liderlik farkı, etkili lider özellikleri ve örnekleri, Türk kültürel değerleri ve etkili Türk liderlik tarzı) sorular sorulmuş ve her bir dinamiğe ilişkin belirleyicilere de tematik gösterimde yer verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların verdikleri yanıtların incelenmesi sonucunda, söz konusu dinamiklerin arasındaki ilişkiler ve örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışına yönelik belirleyici etkileri tematik gösterimde yer almıştır.



Türk kültüründeki etkili liderlik anlayışının irdelendiği tematik gösterime bakıldığında, söz konusu bulguların liderlikle ilgili bazı yaklaşımlar, modeller ve teorilerle örtüştüğünü söylemek mümkündür. Buna göre liderlik kuramları içerisindeki Özellikler Yaklaşımı bunlardan ilkinin oluşturmaktadır. Özellikler yaklaşımındaki bazı özelliklerin bu tez çalışmasının bulgularında da açıkça ortaya konduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda tematik gösterime bakıldığında; iletişim becerisi, empati kurma yeteneği, çalışanları dinleme, krizleri yönetebilme becerisi, destekleyici olma ve mesleki bilgiye sahip olma, adil davranma, güvenilir olma ve problem çözme yeteneği gibi özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Etkili liderlerin ayırt edici kişisel özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı Özellikler Yaklaşımı (Fry and Kriger 2009, 7) içerisinde, etkili kabul edilen liderler; kararları hızlı bir şekilde verebilmeli ve sorunları çözebilmeli, değişimi başlatabilmeli ve teşvik edebilmelidir (Kirkpatrick and Locke 1991, 56). Nitekim özellikler yaklaşımında öngörülen bu dinamikler araştırma kapsamında çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkili liderliğin örgütsel bağlamdaki ortaya çıkışını etkileyen faktörler arasında da ifade edilmiştir. Bu bakımdan etkili Türk liderlerinden; karar alma ve uygulama konusunda dinamik, problemleri etkin bir şekilde çözen, değişimi ve kriz zamanlarını etkin bir şekilde yöneten ve duygusal kişiler olmaları beklenmektedir.

Ayrıca araştırma bulguları, liderlerin sergilediği davranışlara ve takipçilerine nasıl davrandıklarına odaklanan Davranışsal Yaklaşım bağlamında da irdelenebilecektir. Davranışsal yaklaşım, liderlikte görev ve ilişkiyle ilgili kuramsal tarzların analiz edildiği bir çerçeve çizmiştir (Storey 2004, 14). İnsan ilişkilerinin önemini savunan yaklaşımda araştırmacılar, bir liderin davranışının onların etkililiğini ve takipçilerini nasıl etkilediği fikrini ele almaktadır. (Wooi et. al. 2017, 149). Bu anlamda kuram, liderin gücünün kaynaklarına veya liderin özelliklerine değil gerçekte ne yaptığına odaklanmaktadır (Bensimon 1989, 12). Nitekim bu çalışmanın bulgularında da yer verilen bazı boyutlar davranışsal yaklaşımın izleyen temelli liderlik kriterleri içerisinde görülebilecektir. Tematik gösterim içerisinde de yer verilen; adil davranma, sorumluluk alma, ilham verme, izleyenleriyle birlikte hareket etme, otoriter, korumacı ve sahiplenici davranışlar gösterme, ilişki ve iletişim odaklı davranışlar gösterme gibi boyutların etkili Türk liderlerin temel davranış kalıpları olarak öne çıktığını söylemek mümkündür. Nitekim tez çalışmasına dair söz konusu bulguların Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 modelinde yer alan yardımsever otokratik eğilimlerle açık bir şekilde örtüştüğü görülmektedir. Bu liderlik tarzında

bazı karar verme yetkileri devredilmiş olsa da, yetkili unsur hala belirgindir. Burada lider astların bazı fikir ve görüşleriyle ilgilendiği için aşağı doğru iletişime izin verilir ve onlara kısmen tolerans gösterilir. Bazı sorumluluklar devredilmiş olsa da, yine de sıkı bir kontrol vardır. Nitekim benzer bir tablonun etkili Türk liderlik kültürü bağlamında da karşımıza çıktığı görülmektedir. Buna göre Türk iş yaşamındaki etkili liderlerin; otoriter duruş sergilemeleri, sahiplenici davranışlar göstermeleri ve korumacı olmaları Likert'in modelinde yer alan yardımsever-otokratik liderlik tarzının yansımalarını oluşturmaktadır. Bu anlamda etkili Türk liderlerin bu davranış kalıplarından yola çıkarak; izleyenlerinin özel hayatlarına dahil oldukları, işyerini bir aile ortamı gibi tanımladıkları ve bu ortamda otoriter duruşlarını korudukları bir paternalist liderlik tarzını benimsediklerini söylemek mümkündür. Bu tarzı benimseyen liderlerin, izleyenlerine karşı tatlı-sert babacan tutumlar sergiledikleri ve onlardan da kendilerine karşı sadakat ve itaat bekledikleri gözlenmektedir.

Etkili Türk liderleriyle ilgili ulaşılan bulgular, liderlikte Durumsallık Kuramları bağlamında da bazı noktalara dikkat çekmektedir. Durumsallık kuramcıları büyük liderlerin zaman, yer ve koşulların bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmuşlardır (Bass 1990, 38-39). Nitekim bu çalışmanın bulgularına bakıldığında da, etkili liderliğin sağlanabilmesi için liderin kültüre uyumu ve kültürü tanıyarak yönetmesine dikkat çekildiği görülmüştür. Bu bağlamda durumsallık yaklaşımları içerisinde yer alan Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli de bu araştırmanın bulguları açısından önemli noktalara temas etmektedir. Reddin'e göre liderin görev ve ilişki yöneliminin etkinliği, görev ve ilişki davranışlarını durumun taleplerine göre ayarlama yeteneğine dayanır. Bu durumsal çerçeve içerisinde liderin görev ve ilişki tarzının etkililiğini belirleyen, liderin davranışının durumsal taleplere uygunluğudur (Patrick 2002, 24). Bu anlamda kuram, hem lider hem de takipçiye odaklanan durumsal bir kuram olması itibarıyla bu tez çalışmasının bulgularına dair destekleyici kanıtlar sunmaktadır. Buna göre Reddin'in modelinde yer alan ve özellikle işteki kişilerarası ilişkilere vurgu yapılan ilişkisel liderlik tarzının, Türk kültürü bağlamında etkili liderliğin ortaya çıkış noktalarından biri olduğu görülmektedir. Nitekim etkili Türk liderlerin davranışlarında tematik gösterimde de yer verilen; topluma uygun yaşama, izleyenlerinin özel hayatlarına dahil olma ve ilişki odaklı olma boyutlarının bu modelde belirtilen ilişkisel liderlik tarzıyla örtüştüğü görülmektedir.

Tez çalışmasına dair elde edilen bulgular tematik gösterim üzerinden genel olarak değerlendirildiğinde etkili Türk liderlik kültürüne en uyumlu liderlik tarzının paternalist liderlik olduğu görülmektedir. Paternalist liderlik, “güçlü disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle kişisel bir atmosferde birleştiren bir tarz” olarak tanımlanmaktadır (Farh and Cheng 2000, 94). Nitekim bu tanımlama katılımcıların ifadelerinde öne çıkan disiplinli olma, babacan ve korumacı davranma ve yardımseverlik kültürel değeriyle de birebir örtüşen bir çerçeveyi özetlemektedir. Farh ve Cheng’in (2000, 94) tanımladığı otoriterlik boyutu örgütteki çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ileri süren ve çalışanlardan sorgusuz itaat bekleyen bir yaklaşımı ifade ederken; yardımseverlik boyutu çalışanların ve ailelerinin refahları için kişiselleştirilmiş bir ilgiye karşılık gelmektedir. Nitekim tematik gösterim içerisinde etkili Türk liderlerin davranışları içerisinde gösterilen otoriter duruş sergileme, sahiplenme ve özel hayata dahil olma boyutları paternalist liderliğin bu bileşenlerine karşılık gelmektedir. Ayrıca katılımcıların ifadelerinde dikkati çeken; iş yerinde aile ortamının yaratılması, örgütteki çalışanlara ailenin üyeleri gibi davranılması, çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların yaşamlarının her yönü hakkında (özel yaşam da dahil, örneğin ailevi sorunlar, kişisel değerler, çalışan ve ailesinin düğün ve cenaze törenleri gibi) bilgi sahibi olunması paternalist liderliğin etkili Türk liderlerin benimsedikleri bir tarz olduğunu kanıtlar niteliktedir. Nitekim tez çalışmasının bulgularıyla benzer şekilde yazında da; çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren, örgütte bir aile ortamı yaratan ve çalışanlarla birebir ilişkiler kuran yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği saptanmıştır (Aycan and Kanungo 2000, 41-50). Bu değerlendirmeler ışığında, etkili Türk liderlik kültürüne ilişkin temel liderlik davranışlarını Şekil 27’deki gibi özetlemek mümkündür.

Şekil 27: Etkili Türk Liderlik Kültürü

Etkili Türk Liderlik Kültürü

- Otoriter Duruş Sergileme
- Sahiplenme Davranışı Gösterme
- Belirsizlikten Kaçınma
- Özel Hayata Dahil Olma
- Olaylara Duygusal Bakma
- Milli Değerlere Önem Verme
- Atatürk'ün Liderliğini Örnek Alma
- Hitabet Yeteneğine Sahip Olma
- Yarı Profesyonel Davranış Sergileme
- İlişki Odaklı Olma
- İletişime Önem Verme
- Gösterişli Yaşam Sürme
- Toplumun Değer Yargılarına Uygun Yaşama
- Kayırmacı Davranış Sergileme
- Ataerkil Yapıya Uygun Davranma
- Karizmatik Olma
- Babacan Olma
- Cesaretli Olma
- Destekleyici/Yardımsever Olma
- Sözünü Dinletebilme
- Çalışanlarını Koruma
- Empati Kurma
- Adil Davranma
- Güvenilir Olma
- Tecrübe Sahibi Olma
- Mesleki Bilgiye Sahip Olma
- Psikolojik Dayanıklılığa Sahip Olma
- Güç Mesafesine Önem Verme
- Örgütü Aile Gibi Görme
- Yaşça Astlarından Büyük Olma
- Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkma
- Krizi Etkin Yönetebilme
- Problem Çözme Yeteneğine Sahip Olma
- Tek Adam Anlayışını Benimseme
- Bölgesel Kültürel Farklılıklara Hakim Olma
- 'İçinizden Biriyim' Anlayışı ile Liderlik Etme
- Esnek Bir Çalışma Kültürü Oluşturma
- Adalet Propagandası Yapma
- Güç Zehirlenmesine Açık Olma

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının bu bölümünde “*Kültürel bağlamda örgütlerde etkili liderlik nasıl oluşur?*” ve “*Örgütsel bağlamda etkili liderliğin doğasını ve etkili liderlik davranışını etkileyen dinamikler nelerdir?*” sorularına ve bu sorulara paralel olarak saptanan alt araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın temel sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çerçevede yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda yorum ve önerilerde bulunulmuş, çalışmanın kısıtlarına değinilmiştir. Ancak söz konusu sonuç ve önerilere geçmeden önce, çalışmanın dayandığı temel kuram ve kavramlar kısaca tartışılmış, daha sonra ise araştırmanın katkılarına yer verilmiştir.

Tezin ilk bölümünde liderlik davranışının doğasını derinlemesine anlayabilmek adına liderlik kavramı, liderlik kuramları, liderlik tarzları ve liderliğin kültürel değerlerle ilişkisine yer verilerek teorik bir altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu bölümün sonunda liderlikte kültürler arası farklılıkların önemine de değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise etkili liderlik kavramı üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda tezin bu bölümünde; etkili liderlik kavramı, liderlik kuramlarının ve bazı liderlik tarzlarının etkililik boyutuna ilişkin öngörüler, etkili liderlikle ilgili davranış tarzları, kavrama ilişkin ulusal ve uluslararası alanda ele alınan çalışmalar, etkili liderliğe engel teşkil eden durumlar ve son olarak etkili liderliği şekillendiren örgütsel ve kültürel faktörlerden söz edilmiştir.

Tez çalışmasının konusu olan etkili liderlikle ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel bağlamda etkili Türk liderlerin nasıl davrandıkları sorusunun yanıtına dair temel teşkil edecek nitelikte kapsamlı ve bütüncü bir çalışmaya rastlanmamıştır. Türkiye’de ele alınan çalışmaların büyük çoğunluğunun etkili liderlik davranışını eğitim kurumları bağlamında incelediği görülmüştür (Akdemir ve Karakaplan Özer 2019; Aydın vd, 2019; Ayhan 2012; Cankara 2008; Cerit ve Yıldırım 2017; Düzgün 2020; Erdoğan 2011; Ermeydan 2015; Er ve Adıgüzel 2015; Gündüz ve Balyer 2012; Helvacı ve Aydoğan 2011; İnce vd, 2004; Karaevli Üsküplü 2011; Kılıç vd, 2011; Ömürgönülşen ve Sevim 2005; Özerol 2017; Özkara 2017; Sesveren 2015; Şahin 2006; Tansel 2015; Tekin ve Zorba 2001; Yalçınkaya Akyüz 2002; Yanık 2018). Ayrıca ulusal yazında yer alan bu çalışmalar içerisinde etkili liderlikle kültürel değerler çerçevesini ilişkilendiren ve bu konuyu yönetici ve çalışan perspektifinden bütüncü olarak ele alan bir çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu çerçevede, örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışını bizzat deneyimleyen yöneticilerin ve çalışanların görüşlerini almak ve bu doğrultuda etkili liderliğin doğasına ve bu liderlik davranışını etkileyen temel dinamiklere ilişkin çıkarsama yapmanın daha anlamlı olacağı düşünülmüştür.

Bu anlamda genel olarak değerlendirildiğinde, sözü edilen çalışmaların her birinin etkili liderlik yazınının gelişmesine katkı sağladığı söylenebilir. Öte yandan inceleme alanları açısından bakıldığında, ulusal yazındaki çalışmaların etkili liderliği genellikle okullar ve eğitim kurumları bağlamında ele aldığı görülmektedir. Nitekim ele alınan çalışmalarda da etkili liderlik alanının kavramsallaştırma açısından zorluğu ve üzerinde daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Tekin ve Zorba 2001, 34). Bu doğrultuda; Türkiye’de kültürel bağlamın dikkate alındığı, etkili liderlik davranışlarını ve yetkinliklerini ortaya koyabilecek kapsamlı çalışmalara ihtiyaç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim ele alınan bu tez çalışmasının en önemli ortaya çıkış sebeplerinden biri, detaylı olarak yapılan yazın taramaları sonucunda bu ihtiyacın keşfedilmiş olmasıdır.

Buna ek olarak yazındaki çalışmalar irdelendiğinde etkili liderliğe dair çalışmaların büyük çoğunluğunun nicel araştırma yöntemlerinden yararlandıkları ve bu yöntem çerçevesinde en çok anket tekniğinin kullanıldığı tespit edilmiştir (Ayhan 2012; Cankara 2008; Cerit ve Yıldırım 2017; Düzgün 2020; Erdoğan 2011; Ermeydan 2015; Er ve Adıgüzel 2015; Gündüz ve Balyer 2012; Helvacı ve Aydoğan 2011; Kılıç vd, 2011; Özerol 2017; Özkara 2017; Sesveren 2015; Şahin 2006; Tansel 2015; Yanık 2018). Ancak bu çalışma için, hangi etkili liderlik tarz veya davranışlarının öne çıktığını belirlemek kadar bu tarzların oluşumuna etki eden dinamikleri belirlemek de doldurulması gereken boşluklardan birini ifade etmektedir.

Bu doğrultuda liderlik davranışının karmaşık, dinamik ve sosyal doğasının, çalışanlar ve yöneticiler açısından ne ifade ettiğini anlayabilmek için derinlemesine bilgi toplamak gerekli ve önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen tez çalışması ile çeşitli mesleklerde, pozisyonlarda ve kültürel bağlamlarda iş yaşamına dahil olan yönetici ve çalışanlar ile derinlemesine görüşmeler yapılarak onların konuya bakış açıları detaylı olarak ortaya çıkarılmıştır. Böylelikle, etkili liderlik yazınındaki nitel araştırmaların azlığı ile ilgili bu boşluk da giderilmeye çalışılmıştır. Nitekim nitel araştırmanın, üzerinde araştırma yapılan olgu ve olayları kendi bağlamı içerisinde değerlendirerek, insanların onlara yükledikleri anlamların yorumlanmasına destekleyici yönü bu çabayı destekler niteliktedir (Karataş 2017, 71). Bu bakımdan

tez çalışması kapsamında, nitel araştırmanın bütünsel bir bakış açısıyla bağlamı dikkate alan bu yapısının, etkili liderliğin Türk iş yaşamındaki doğasını anlayabilmek için önemli bir destek sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu doğrultuda tezin ikinci bölümünde etkili liderlik davranışı farklı perspektifler ışığında değerlendirilmeye çalışılmış ve “*Örgütsel bağlamda etkili liderliğin doğasını ve etkili liderlik davranışını etkileyen dinamikler nelerdir?*” sorusuna ilişkin anlamlı bir yanıt verebilmek için “*Etkili liderlik nedir?*” sorusuna yanıt aranmıştır. Kavrama ilişkin farklı tanımlamalar ve ifade edilen davranış tarzlarının yanı sıra etkili liderliğe dair önemli bir tanım **GLOBE projesi** (2004) kapsamında ortaya konmuştur. Bu tanıma göre liderlik, kişileri üyesi oldukları örgütlerin etkili ve başarılı olması için etkileme, motive etme ve katkıda bulunmalarını sağlama yeteneği olarak tanımlanmıştır (House et. al. 2001, 494). Söz konusu çalışmada liderliğin etkililiğine atıfta bulunan böyle bir anlayışın benimsenmesi için, kültürel değerlerin de önemli bir noktaya konumlandırıldığı görülmektedir. Buna göre lider etkililiğinin, lider davranışı ve özellikleri üzerinden önemli bir belirleyicisi de toplumsal kültür, normlar ve uygulamalar olarak görülmektedir (House vd., 2001, 500). Ancak etkili liderliğin kavramsallaştırılması ve farklı yönlerine dair yazında birçok araştırmanın yapıldığı görülmekle birlikte (Black 2015; Dastmalchian et. al. 2001; Dorfman et. al. 1997; Dutweiler and Hord 1987; Fry and Kriger 2009; Grimm 2010; Harris 2002; Kamper 2008; McMillan 2010; Ngcobo and Tikly 2010; Riggio and Reichard 2008; Thomas 2001; Yukl 1999; 2008; 2009; 2012; 2019), bu araştırmalarda ele alınan ve belirli bağlamlarda (genellikle batılı sanayileşmiş toplumlarda) etkili olduğu düşünülen kriterlerin, daha sonra evrensel olarak algılanması da liderlik alanı için bir tehlike olarak görülmüştür (Ngcobo and Tikly 2010, 204). Bu noktada da liderin ortaya koyduğu etki stratejilerinin, toplumdaki kültürel değerler perspektifinden bakıldığında, ne derecede etkili olarak algılandığı konusu önemli bir sorunsal olarak ön plana çıkmıştır.

Bu bağlamda bireyin bir başkası üzerinde ortaya koyduğu etkileme davranışı, liderin etkililiği açısından önemli bir noktaya işaret etmektedir. Bireylerin etkileme stratejilerinin etkililiğine ilişkin algılarının, sosyal inanç çevrelerinin yanı sıra kültürel ortamdan da etkilendiği savunulmaktadır (Fu et. al. 2004, 286). Bireylerin ortaya koydukları etkileme davranışının ulusal kültürel değerler ve sosyal inançlardan nasıl etkilendiği ise **Ajzen’in Planlanmış Davranış Kuramı** (1991) ile açıklanmıştır. Kurama göre insanlar, belirli bir davranışa katılmaya veya

katılmamaya karar vermeden önce eylemlerinin sonuçlarını düşünürler. Bu bağlamda, belirli bir davranış dizisi, yalnızca kişilik ve özellikler gibi bireysel faktörlerin etkisi ile değil; aynı zamanda içinde bulunulan duruma özgü diğer dış faktörlerin de etkisini yansıtmaktadır (Fu et. al. 2004, 285). Kurama göre, insanların toplumsal yaşamlarında ortaya koydukları davranışları, belirli dayanak noktalarının etkisiyle ve planlanmış olarak ortaya çıkmaktadır (Ajzen 1991, 182). Ajzen'in kuramının etkileme davranışı ve bu davranışın kültürel değer temelleriyle kesiştiği nokta ise konunun başında sözü edilen bireylerin inanç yapılarından kaynaklanmaktadır. Kültürel değerlerin, sosyal inançlar ve etkileme stratejileri arasındaki ilişkinin doğası açısından ortaya koyduğu zengin ve karmaşık resim, bireyin etkileme davranışının doğasına da atıfta bulunması açısından önemli görülmektedir (Fu et. al. 2004, 302). Bu anlamda liderin de etkileme davranışını ortaya koyarken bunlar gibi birçok bağlamsal girdiyle hareket ettiğini bilmek algılanan etkililiği ve etkili liderliği kavramak açısından önemlidir.

Tez çalışmasında etkili liderliğin oluşumu ve gelişimi, liderlik kuramları içerisinde yer alan farklı perspektifler ışığında da inceleme konusu edilmiştir. *Özellikler Yaklaşımı* etkili liderliği liderin sahip olması gereken özelliklere dikkati çekerek açıklarken, *Davranışsal Yaklaşım* ve *Durumsal Yaklaşım* ise liderin davranışlarına ve içerisinde bulunduğu durumlara odaklanmıştır. Bu bağlamda liderliğe ilişkin farklı kuramsal çerçeveler, “etkili liderlik” olgusunu kendi bakış açıları ile açıklamaya çalışmış ve bu da beraberinde etkili liderliği tanımlamaya çalışan birçok farklı perspektifin varlığını ortaya çıkarmıştır. Nitekim etkili liderliği açıklayan bu perspektiflerin, birbirleri ile iç içe geçtiklerini ve birbirlerinin tamamlayıcısı niteliğinde olduklarını belirtmekte fayda vardır. Temel liderlik kuramları başlığı altında ele alınan *Özellikler Yaklaşımı* içerisinde, etkili liderlerin ayırt edici kişisel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Fry and Kriger 2009, 7). Buna göre, etkili liderlerin belirli temel özellikleri açısından diğerlerinden farklı olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur. Bunlardan daha ön planda olanları; dürtü (başarma motivasyonu, hırs, enerji, azim ve girişim), liderlik motivasyonu, dürüstlük ve doğruluk, özgüven, bilişsel yetenek ve iş bilgisi olarak sıralanırken karizma, yaratıcılık ve esneklik gibi özellikler de ek özellikler olarak belirtilmiştir (Kirkpatrick and Locke 1991, 48). Bu anlamda etkili liderlikle ilgili önemli sayılabilecek farklı özelliklerin olabileceği, ancak tartışılan bu altı özelliğin temel özellikler olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda etkili kabul edilen liderler, kararları hızlı bir şekilde verebilmeli ve

sorunları çözebilmeli, değişimi başlatabilmeli ve teşvik edebilmelidir (Kirkpatrick and Locke 1991, 56). Nitekim özellikler yaklaşımında öngörülen bu dinamikler araştırma kapsamında çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkili liderliğin örgütsel bağlamdaki ortaya çıkışını etkileyen faktörler arasında da ifade edilmiştir. Liderin etkili olmasını meşrulaştıran adımlar olarak hem yazında hem de katılımcıların ifadelerinde ele alınan bu eylemler, dikkati, davranışsal liderlik yaklaşımının etkili liderlik öngörülerine yöneltmektedir.

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin ve yöneticilerin, iş yerinde gerçekte ne yaptıklarını ve davranışın yönetsel etkililikle nasıl bir ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır (Yukl 1989, 257). Davranışsal liderlik kuramı temelinde, bireysel etkililik için ipuçları olarak belirli liderlik tarzlarını tanımlamaya çalışmıştır ve konuyla ilgili ele alınan çalışmalar, etkili olarak algılanan liderlik tarzının yönetilecek grubun beklentilerini karşılayan bir tarz olacağını göstermiştir (Johns and Moser 1989, 121). Liderliğe davranış yönlü yaklaşım, etkili bir liderin kişisel özelliklerini belirlemek yerine, liderlerin örgütsel etkinlik üretmek için duruma uygun davranışları benimsemeleri gerektiğini savunmaktadır. Buna göre davranışlar, özelliklerden daha kolay öğrenildiğinden, bu davranışları benimseyen liderlerin daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Davranışsal yaklaşımlar genellikle “insan odaklı davranışlar” ve “görev odaklı davranışlar” olmak üzere iki temel lider davranışı ortaya koymuş ve bunların, liderlerin izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşıladığı genel davranışsal yönelimler olduğunu öne sürmüştür (Fry and Kriger 2009, 7, 9).

Liderlikte özellikler yaklaşımı, etkili liderliğin kişiliğe dayalı olarak doğuştan geldiğini ima etme eğilimindeyken, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar daha çok liderlik yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanmıştır (Higgs 2003, 275). Nitekim Stogdill, hiçbir özelliğin evrensel olarak etkili liderlikle ilişkilendirilmediğini ve durumsal faktörlerin de etkili olduğunu gösteren araştırmaların önemine dikkat çekmiştir (Kirkpatrick and Locke 1991, 48). ***Durumsallık kuramları*** ile birlikte, etkililiğin karmaşıklığını ve durumsal özgünlüğünü ön plana alan daha gerçekçi bir liderlik görüşü ortaya çıkmıştır. Bu görüş içerisinde, herhangi bir kuramın diğerinden az/çok geçerli veya yararlı olduğunu varsaymak gerçek dışı bir yaklaşım olarak nitelenmiştir. Buna göre, durumsallık kuramları liderin etkililiğini tanımlarken liderlik etmenin birçok uygun yolu olabileceğini öne sürmüştür. Yaklaşımda ayrıca, optimum başarı için astların özellikleri ile birlikte hem liderlik tarzı hem de durumsal faktörlerin değerlendirilebileceği savunulmuştur (Horner 1997, 271-272). Bu

bağlamda, durumsal liderlik yaklaşımının ortaya koyduğu ve birçok araştırmayla da doğrulanan en önemli bulgu, tek bir liderlik tarzının evrensel olarak etkili olmayacağı şeklinde sunulmuştur (Greenwood 1996, 11). Bu açıdan kuram, liderlerin durumsal koşullara dayalı olarak en iyi eylem planını seçmesini önermektedir (Amanchukwu et. al. 2015, 8).

Tez çalışmasında etkili liderliğin kavramsallaştırılması aşamasında önemli katkılar sunan bir diğer kuramsal temel **Liderliğe Üç Alan Yaklaşımı** olmuştur. Yaklaşımında, Graen ve Uhl-Bien (1995, 223) tarafından incelenen lider, takipçi ve ilişkiyi ön plana çıkaran liderlik alanlarının etkili liderliğe dair önemli çıktılar sunduğu ifade edilmiştir. Lider temelli etki alanında ilk odaklanılan nokta liderin kendisidir. Bu bakış açısına dayalı olan çalışmalar; lider özellikleri, lider davranışları, kişilik değişkenleri, lider tutumları, lider algıları, lider gücü ve etkisi vb. gibi lider niteliklerine odaklanan ölçütleri içermektedir. Burada liderlik; vizyon oluşturmak ve iletme; ilham verici ve gurur verici olmak davranışları ile tanımlanmaktadır. İlişki temelli yaklaşımda, odaklanılan nokta lider ve izleyen arasındaki ilişkidir. Bu alandaki araştırma; ikili ilişkilerin özelliklerini belirlemeye (örneğin, güven, saygı, karşılıklı yükümlülük), liderler ve izleyenler arasındaki karşılıklı etkiyi değerlendirmeye, ikili ilişkilerin menfaat değişkenleri ile nasıl ilişkili olduğunu incelemeye ve etkili liderlik ilişkilerinin nasıl geliştirilebileceğini, sürdürülebileceğini ve liderlik yapılarının bütünlüğünü nasıl sağlayacağını ortaya koymaya çalışmaktadır. Burada izleyenlerle güçlü ilişkiler kurmak karşılıklı öğrenme ve uzlaşmalar liderliğin temelini oluşturmaktadır. İzleyen temelli bakış açısı, izleyenlerin sorunlarına odaklanmayı içermektedir. Bu anlayışta da lider temelli alan gibi; özellikler, davranışlar, tutumlar, algılar, beklentiler gibi öncüllerin, belirli liderlik tarzları ve tekniklerinin türünü ve etkisini nasıl etkilediğine odaklanılır. Buradaki tek fark ise sözü edilen özellikler, davranışlar, tutumlar, algılar ve beklentilerin izleyenlere ait olmasıdır. Burada liderliği oluşturan temel davranışlar; güçlendirmek, koçluk yapmak, kolaylaştırmak ve kontrolü bırakmak olarak ifade edilmektedir. Liderliğe İlişkin Üç Alan Yaklaşımı genel olarak değerlendirildiğinde, bu alanların her birinin diğerleriyle birlikte düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir (Graen and Uhl-Bien 1995, 223-224).

Örgütsel alanda liderin etkililik kriterlerine dair kuramsal çalışmaların dışında da farklı birçok yaklaşımın ön plana çıktığı görülmüştür. Buna göre etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, otantik, etik, hizmetkâr ve spiritüel liderlik tarzları da kendi

içerisinde etkili liderliği açıklamışlardır. **Etkileşimci liderlik tarzında** liderler, çalışan performansını etkilemek için örgütsel ödül ve cezalara güvenirlere (Nanjundeswaraswamy and Swamy 2014, 58). Bu tarz liderlikte etkililik kriterlerinden biri liderin güçlü duruşu haline gelmektedir. Koşullu ödüle dayalı etkileşimci liderlik, liderin izleyenleriyle açık değiş tokuşlar kurmasına odaklanır ve bu liderliğin izleyenlerin müzakere edilen performans düzeyine ulaşmasıyla sonuçlanacağı varsayılır. Bu liderlik davranışını benimseyen liderler, izleyenlerin memnuniyetini ve performansını olumlu yönde etkileyebilirler (Lee and Wei 2008, 243). **Dönüşümcü liderlik ise**, hem izleyenlerde hem de örgütte önemli değişiklikler meydana getirme yeteneği ile karakterize edilmektedir (Fry and Kriger 2009, 10). Dönüşümcü liderlik, liderin etkisinin bir sonucu olarak izleyenlerin beklenen performans düzeylerinin ötesinde performans göstermesini sağlar. Ayrıca dönüşümcü liderler, izleyenlerin kişisel çıkarlarına da hitap ederek, takipçilerinin toplu olarak performansı en üst düzeye çıkarmalarını sağlayabilmektedir. Bu tarz liderliğin, performans ve memnuniyet ile doğrudan ve pozitif bir ilişkisi olduğunun gösterilmesi de lider etkililiği açısından önemli görülmektedir (Lee and Wei 2008, 243). **Karizmatik liderlik tarzına göre** liderliğin etkililiğinin şekillendiricilerinden biri de karizmadır (Waldman et. al. 1988, 4). Buna göre etkili liderlik, izleyenlerin çabasını ve grubun etkinliğini şekillendirmek amacıyla yapılan işlemlerin veya değiş tokuşların ötesine geçen bir davranış simgelemektedir. Bu bakımdan izleyen hedeflerinin ve gerekli ödüllerin tanımlanması davranışları (etkileşimci liderlik), etkili liderlik için bir temel olarak görülmekle birlikte, maksimum çaba ve performans için yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla bu yüksek düzeyli çıktılara ulaşmak için güven ve ilham veren ek bir liderlik anlayışına ihtiyaç doğmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak ise etkili liderin karizması ve karizmatik liderlik anlayışı ile mümkün olmaktadır (Waldman et. al. 1988, 11). **Ötantik liderlik tarzında** liderler, daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi ve ilişkisel şeffaflığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de olumlu bir etik iklimden yararlanan ve bu iklimi destekleyen, izleyenlerle çalışan ve olumlu kişisel gelişimi destekleyen liderlerdir (Walumbwa et. al. 2008, 94). Bu tarz liderlik anlayışının; lidere saygı, liderin taleplerine bağlılık, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi, değişim ve krizlerle baş etme gibi etkili liderliğin birçok boyutuna katkıda bulunduğu saptanmıştır (Datta 2015, 70). **Etik liderlik tarzında**, liderin ahlaki karakteri, vizyon ve değerlerinin etik meşruiyeti ve

ortaya koyduğu seçimlerin ve eylemlerin ahlaki yönleri olmak üzere üç faktöre dayanmaktadır (Fry and Kriger 2009, 12). Bu liderlik tarzı, lider-izleyen arasındaki ilişkinin ekonomik değişime bağlı olmaktan çok sosyal bir ilişki olduğunu ifade eder. Bu anlamda, etik lider davranışlarının, astlara, liderleriyle ne ölçüde açık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirebilecekleri konusunda önemli ipuçları sağladığı, duygusal bağlılıkları artırdığı ve böylece lider etkililiğine dair algılarının değişebileceği savunulmuştur (Hassan et. al. 2013, 140). **Hizmetkar liderlik tarzı**, başkalarının içsel anlam arayışlarını keşfetmelerine yardımcı olmayı, onların güvenini kazanmayı ve korumayı, hizmet etmeyi kişisel çıkarın üzerinde gören ve etkili dinleme konusunda rol model olmayı felsefe edinmiş bir liderlik tarzıdır. Bu görüşe göre en etkili liderlik, liderlik rollerinin peşinde olanlar tarafından değil, güçlü bir vizyona sahip olan ve öncelikle başkalarına hizmet etme arzusunda olanlar tarafından sağlanır (Fry and Kriger 2009, 16). Bu doğrultuda, etkili liderliğin birincil bileşeni olarak görülen etki ve buna yönelik geliştirilen çeşitli taktiklerin hizmetkar liderlik tarzıyla uyumlu olduğu da savunulmaktadır. Buna göre, etkileme taktikleri konusunda; ikna, ilham, danışma, takdir etme, kişisel çağrılar, müzakere, koalisyon kurma, meşrulaştırma ve baskı gibi çeşitli kategorilerin olduğu ve bunlardan akılcı ikna, ilham verici çekim ve danışma gibi taktiklere dikkat çekilmiştir (Russell and Stone 2002, 150). Bu tarz liderliğin insanların gelişimine adanmışlığı da etkili lider davranışlarıyla yakından ilgili görülmüş ve açık iletişim, etik davranışlar, iş gücündeki çeşitlilik ve katılımcı güçlendirme gibi olgular da bunun göstergesi olarak kabul edilmiştir (Russell and Stone 2002, 152). **Spiritüel liderlik tarzı**, kişinin, kendisini ve diğerlerini içsel olarak motive etmek amacıyla gerekli olan değerlere, tutumlara ve davranışlara sahip olmasını ifade eder (Fry 2003, 711). Yazında spiritüel liderliğin etkililiğine yönelik olarak birçok örgütsel çıktıya sağladığı katkılardan söz edilmektedir. Buna göre spiritüel liderliğin; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel aidiyet ve çalışanı güçlendirme gibi örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Nguyen et. al. 2018, 45). Ayrıca spiritüel liderler; iş ile izleyenlerin değerleri ve öz benlikleri arasında bir bağ kurarak işe yönelik anlamlılık algısını yükseltebilirler. Böylece spiritüel liderler sayesinde örgüt üyeleri arasında karşılıklı takdir, sevgi ve güven artar ve işbirliği, birlikte öğrenme ve yüksek performans için üyeler teşvik edilmiş olur (Yukl 2018, 350-351).

Tezin kavramsal çerçevesini içeren bölümde temel liderlik kuramlarının ve liderlik tarzlarının etkili liderliğe ilişkin öngörülerinin ele alınmasının ardından, etkili

liderlikle ilgili davranış tarzlarının neler olabileceği konusu önemli hale gelmiştir. Bu doğrultuda etkili liderliğe ilişkin davranış tarzları başlığı altında görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış, değişim odaklı davranış, dışa dönük davranış ve duygusal/sosyal beceriye dayanan davranış konularına yer verilmiştir. Bunlardan ***görev odaklı davranış***, etkileşimci planlamayı, işle ilgili rolleri netleştirmeyi ve performans kalitesini izlemeyi içermektedir (Yukl 1999, 41). İleriki çalışmalarda bu üç liderlik davranışı boyutuna problem çözme de eklenmiştir (Yukl 2012, 68). Planlama; neyin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına karar verme sürecidir (Yukl et. al. 2002, 18). Bu sürecin, etkili liderlik olgusu üzerinde şekillendirici etkileri bulunmuştur (Kim and Yukl 1995; Morse and Wagner 1978). Etkili liderlik üzerinde önemli katkıları bulunan bir diğer konu ise sorumlulukların netleştirilmesidir. Burada netleştirme, belirli görev hedeflerinin belirlenmesini içerir (Yukl et. al. 2002, 19). Liderlerin sorumlulukları netleştirmesi davranışları olarak nitelenen bu davranış, yönetsel etkililiği de birçok açıdan şekillendirir (Bauer and Green 1998; Kim and Yukl 1995; Yukl and Van Fleet 1982). Görev odaklı lider davranışının bir diğer boyutunu ise operasyonların ve performansın izlenmesi oluşturmaktadır. Bu izleme davranışı dikkati performansın ölçülen yönlerine odaklar ve konuyla ilgili tanım veya açıklamaların da daha etkin kullanımını kolaylaştırır (Yukl et. al. 2002, 19). Nitekim bu yönleriyle izleme davranışı, etkili liderlikle de ilgili görülmüştür (Kim and Yukl 1995). Son olarak liderin problem çözme davranışı ise onun; kurallara aykırı, yıkıcı veya güvenli olmayan faaliyetler ve üye davranışlarındaki aksaklıklarla başa çıkmak için kullandığı bir davranıştır. Böyle bir durumda etkili liderler, sorunun nedenini hızlı bir şekilde belirlemeye çalışırlar ve sorunla başa çıkmayı başardığı sürece ekiplerine veya çalışma birimlerine sağlam, kendinden emin bir yönlendirme sağlamış olurlar. Bu aşamada etkili liderler, olası sorunları ve onlardan nasıl kaçınılacağını belirlemek veya olumsuz etkilerini en aza indirmek için inisiyatif alırlar (Yukl 2012, 71). Yazında da sorun çözme davranışının liderlik etkililiği ile ilgili olduğuna dair birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Kim and Yukl 1995; Morgeson 2005; Yukl and Van Fleet 1982; Amabile et. al. 2004). Bu ilişki problem çözme davranışının etkili liderliğin ortaya çıkışındaki şekillendirici rolünün araştırılması gerekliliğini vurgulayarak problem çözme davranışının bu tez çalışması kapsamında önemli bir dinamik olarak ele alınmasını teşvik etmiştir. Nitekim söz konusu davranış araştırma kapsamında

Çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkili liderliği açıklarken sıklıkla vurgulanan bir dinamik olmuştur.

Etkili liderliği şekillendiren diğer önemli liderlik davranışı ise ***ilişki odaklı davranış*** başlığı altında ele alınmıştır. İlişki odaklı davranış, destekleyici ve düşünceli olmayı, koçluk/akıl hocalığı desteği vermeyi, karar alma sürecine katılımı ve işbirliğini teşvik etmeyi içermektedir (Yukl 1999, 41). Liderlik anlayışında destekleme, geliştirme, tanıma ve güçlendirme ilişki odaklı davranışların temelini oluşturur (Yukl 2012, 71). Destekleme; diğer insanların ihtiyaç ve duygularına önem, kabul ve ilgi göstermek şeklinde tanımlanır (Yukl et. al. 2002, 20). Liderin destekleyici tavrı, etkili kişilerarası ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye de yardımcı olmaktadır. Destekleme davranışı, ilgili olduğu diğer liderlik davranışlarıyla birleştirildiğinde ise daha etkili sonuçlar verebilmektedir (Yukl et. al. 2002, 20). Bu bağlamda çeşitli çalışmalarda, destekleme davranışı da liderlik etkililiği ile ilgili kavramlardan biri olarak görülmüştür (Kim and Yukl 1995; Yukl and Van Fleet 1982). İlişki odaklı lider davranışlarının ikincisini geliştirme davranışı oluşturmaktadır. Bu kapsamda; yararlı kariyer tavsiyeleri sağlamak, insanları ilgili eğitim fırsatları hakkında bilgilendirmek, deneyimleyerek öğrenmeye izin veren görevlendirmeler yapmak, gerektiğinde gelişimsel koçluk sağlamak ve üyelerin becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak ve işte yeni becerileri uygulama fırsatları sağlamak için uygulama oturumları veya simülasyonlar düzenlemek gibi faaliyetler bulunmaktadır (Yukl 2012, 71). Yazında liderin geliştirme yönlü bu faaliyetlerinin de etkili liderlik çıktılarına katkı sağladığı farklı çalışmalarda doğrulanmıştır (Kim and Yukl 1995; Edmondson 2003a). İlişki odaklı liderliğin, geliştirmenin ardından gelen bir diğer önemli davranışı ise tanımadır. Tanıma davranışı etkili performans, önemli başarılar ve örgüte önemli katkılar için başkalarına övgüde bulunmayı ve takdir göstermeyi içermektedir (Yukl et. al. 2002, 21). İlişki odaklı davranışın bu boyutunun da performansa ve dolayısıyla lider etkililiğine dair katkıları olduğu bulunmuştur (Amabile et. al. 2004; Kim and Yukl 1995; Yukl and Kanuk 1979). Etkili liderlik kapsamında ilişki odaklı davranış tarzının son boyutu da güçlendirmedir. Astlara daha fazla özerklik ve takdir yetkisi vermeyi içermektedir. Bu tür bir davranış, astın kararları daha etkili bir şekilde uygulamasını sağlayabilmektedir (Yukl et. al. 2002, 21-22). Nitekim güçlendirmenin, uygun durumlarda kullanıldığında, etkili liderliğin önemli şekillendiricilerinden biri olabileceği çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır (Amabile et. al. 2004; Coch and French 1948; Edmondson 2003a; Kim and Yukl 1995). İlişki odaklı davranışın işaret

ettiği söz konusu davranışlar bu araştırma kapsamında da çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkili liderliği açıklarken sıklıkla vurgulanan dinamikler olmuştur.

Etkili liderliği şekillendiren önemli liderlik davranışlarından biri de **değişim odaklı davranış** başlığı altında ele alınmıştır. Liderlikte spesifik değişim davranışları; çevresel tarama, değişimi öngörme, yenilikçi düşünciyi teşvik etme ve değişimi uygulamak için kişisel riskler alma şeklinde sıralanmaktadır (Yukl et. al. 2002, 22). Bu davranışları sergileyen liderlerin temel bileşenleri; değişimi savunmak, ilham verici bir vizyon ifade etmek (değişimi öngörme), yeniliği teşvik etmek ve kolektif öğrenmeyi kolaylaştırmak (teşvik etmek) şeklinde özetlenebilecektir (Yukl 2012, 72). Liderin değişime gerekçe yaratma yönündeki davranışı, değişim sürecinin başlangıcını temsil eden ‘değişimi savunma’ davranışına karşılık gelmektedir ve lider etkililiğiyle de ilgili bulunmuştur (Edmondson 2003a). Etkili liderlik kapsamında değişim odaklı davranışlardan diğeri ise, ilham veren bir vizyonun ortaya koyulmasına karşılık gelen değişimi öngörme ile ilgilidir. Buna göre liderlerin yeni stratejilere ve girişimlere bağlılık oluşturmalarının etkili yollarından biri, iş birimi veya örgüt tarafından nelerin elde edilebileceğine dair net ve çekici bir vizyon ifade etmektir. Böyle bir vizyonun etkili liderliğin oluşumundaki yeri ise birçok araştırma tarafından doğrulanmıştır (Baum et. al.1998; Elenkov et. al. 2005; Kim and Yukl 1995; Lowe et. al. 1996; Wang et. al. 2011). Değişim odaklı davranışın etkili liderliği şekillendiren bir diğer boyutu ise yeniliğin teşvik edilmesi ile ilgilidir. Bir lider bunu yaparken karşılıklı güven ortamı yaratarak, yaratıcılığa ve girişimci faaliyetlere değer veren bir örgüt kültürü oluşturur. Nitekim liderin bu tür yeniliği teşvik edici davranışının, etkili liderlik üzerindeki çıktıları da farklı araştırmalarla bulgulanmıştır (Barling et. al. 1996; Edmondson 2003a; Eisenhardt 1989; Elenkov et. al. 2005; Lowe et. al. 1996; Waldman et. al. 2004). Değişim odaklı davranışın etkili liderliği şekillendiren son boyutu ise yeni bilgilerin kolektif bir şekilde öğrenilmesinin kolaylaştırılmasıyla ilgilidir. Burada liderler; yeni bilgi keşfetmek için kullanılan içsel faaliyetleri veya dışsal kaynakları destekleyebilir; bir operasyon ekibi veya bir proje geliştirme ekibi aracılığıyla öğrenmeyi kolaylaştıran uygulamaları kullanabilir; psikolojik bir güven ortamı sağlamaya yardımcı olarak, hatalardan ve başarısızlıklardan öğrenmeyi artırabilir; hem başarılarından hem de başarısızlıklardan kolektif öğrenmeyi sağlamak için, nedenleri yanlış yorumlamaya ve sonuçları aşırı genelleştirmeye yönelik eğilimlerden kaçınmayı ve ekiplerinin başarısızlıkları daha iyi tanıyarak gelecekte aynı başarısızlığın tekrarlanmamasına yardımcı olabilir (Yukl

2012, 74). Bu davranışların lider etkililiğine çeşitli yönlerden katkı sağlayacağı farklı çalışmaların bulgularında da belirtilmektedir (Baumard and Starbuck, 2005; Edmondson 1999; 2002; 2003b; Ellis et. al. 2006). Nitekim değişim odaklı davranışın işaret ettiği söz konusu davranışlar bu araştırma kapsamında da çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkili liderliği açıklarken sıklıkla vurgulanan dinamikler olmuştur.

Etkili liderliği şekillendiren bir diğer lider davranışı **dışa dönük davranış** olarak ele alınmıştır. Buna göre iş biriminin kapsamı içerisindeki olayları etkilemeye ek olarak, çoğu lider, dışsal olaylar hakkında bilgiler sağlayan, gerekli kaynakları ve yardımı alan ve iş biriminin itibarını ve çıkarlarını destekleyen davranışlarla performansı geliştirebilmektedir. Liderin üç farklı dışsal davranışı; ağ oluşturma, dışsal gözetim ve temsili içermektedir. Bunlardan ağ oluşturma; toplantılara, profesyonel konferanslara ve törenlere katılmayı; ilgili derneklere, kulüplere ve sosyal ağlara katılmayı; resmi olmayan sosyalleşmeyi veya ağ üyeleriyle iletişim kurmayı ve çeşitli ilişki kurma taktiklerini kullanmayı içermektedir. Dışsal gözetim ise dış çevrede gerçekleşen olaylar ve değişiklikler hakkındaki bilgilerin analiz edilmesini ve liderin grubu veya örgütü için tehditleri ve fırsatları belirlenmesini içermektedir. Son olarak temsil, kaynaklara ulaşmayı ve gerekli destekleri almayı sağlamak için lobi oluşturmayı, ekibin veya örgütün itibarını geliştirmeyi ve savunmayı, anlaşmaları müzakere etmeyi ve ilgili faaliyetleri koordine etmeyi içermektedir (Yukl 2012, 74-75). Etkili liderliğin önemli temsillerinden olan bu davranışlar arasında, özellikle dışsal izleme ve temsil davranışlarının örgütteki performansın ve etkili liderliğin artışı sağladığı belirtilmektedir. Ayrıca ağ oluşturma davranışının da diğer davranışlarla birlikte kullanıldığında çalışma birimi performansını ve yönetsel etkililiği iyileştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede, örgütte etkili liderliğin sağlanması için dışsal davranışların kullanılması gerektiği ifade edilmiştir (Hassan et. al. 2018, 464-465). Yazında da dışa dönük davranışın, etkili liderlik davranışları üzerinde belirleyici olduğu çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir (Amabile et. al. 2004; Ancona and Caldwell 1992; Kim and Yukl 1995). Nitekim dışa dönük davranışın işaret ettiği söz konusu davranışlar bu araştırma kapsamında da çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkili liderliği açıklarken vurgulanan dinamikler arasında yer almıştır.

Etkili liderliği şekillendiren önemli liderlik davranışlarından biri de **duygusal ve sosyal beceriye dayanan davranış** başlığı altında ele alınmıştır. Liderliğin karmaşık

bir yapısı olduğu gibi, etkili liderliğe katkıda bulunan özellikler de karmaşık ve çok yönlüdür. Bu bağlamda, etkili liderlerin bu karmaşık ve kritik özelliklerinden bazılarını, duygusal ve sözsüz iletişimdeki temel beceriler ve sosyal durumlarda ortaya koyulan etkili iletişimle ilgili beceriler (sosyal rol yapma becerileri, sosyal duyarlılık vb.) oluşturmaktadır (Riggio et. al. 2003, 100). Burada, bir liderin sosyal beceri ve duygusal yetenek gibi unsurları içeren iletişim becerilerinin lider etkililiğinin bir bileşeni olacağı belirtilmektedir (Riggio et. al. 2003, 99). Duygusal beceriler; duyguları doğru bir şekilde ifade etme, okuma ve anlama yeteneği ile ilgilidir ve bunların hepsi duygusal zekanın bileşenleridir. Sosyal beceri kavramı ise sosyal zekanın yapısıyla yakından ilgili olan daha geniş bir yetenek yelpazesini ifade eder. Sosyal zekanın temel bileşenleri olan sosyal beceriler; sosyal etkileşim süreçlerinde kendini ifade etme yeteneği, farklı sosyal durumları okuma ve anlama yeteneği, sosyal rol, norm ve senaryolar hakkındaki bilgi düzeyi, kişilerarası problem çözme becerileri ve sosyal rol oynama becerilerini içermektedir. Duygusal beceriler; duygusal ifade, duygusal hassasiyet ve duygusal kontrolden oluşurken, sosyal beceriler de; sosyal ifade, sosyal hassasiyet ve sosyal kontrol olarak ifade edilmektedir (Riggio and Reichard 2008, 170-171). Bu beceriler içerisinde; etkili iletişim kurma, sosyal etkileşimleri ve ilişkileri yönetme gibi insana dair becerilerin günümüzün başarılı liderleri için kritik olduğu net bir şekilde görülmektedir (Riggio and Reichard 2008, 181). Bu bağlamda etkili liderlerin; çalışma ortamındaki duyguları hissetmek, sorun ortaya çıktığında müdahale etmek ve çalışanların güvenini kazanmak için kendi duygularını da yönetme kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir (Batool 2013, 85). Bu açıdan bakıldığında, etkili lider olmanın bir yolu da anlayışlı olmaktan geçmektedir. Anlayışlı bir lider; astlarını önemseyen, onlara şefkat gösteren, onların iyiliğiyle kişisel olarak ilgilenen ve her şeyden önce onların gelişimine kendini adanmış bir liderdir. Burada, etkili olabilmek için, bu anlayışını astının görevini tamamlamasına bağlı kılan lider; astın hedefleri kabul etmesini, bu doğrultuda çok çalışmasını ve yüksek bir üretkenlik düzeyini korumasını sağlamış olmaktadır. Böylece hem astların hem de liderin daha yüksek üretkenliğine ve gelişimine hizmet eden bir anlayış, samimiyet ve karşılıklı dayanışma ilişkisi gelişmiş olmaktadır (Sinha 1984, 87). Nitekim duygusal ve sosyal beceriye dayanan davranışın işaret ettiği söz konusu liderlik becerileri ve davranışları bu araştırma kapsamında da, Türk iş yaşamındaki çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkili liderliği açıklarken vurgulanan liderlik yetkinlikleri arasında gösterilmiştir.

Etkili liderliğe dair temel kuramsal yaklaşımların öngörülerine yer verildiği bu kısmın ardından bu kuramsal temeller ışığında; ulusal ve uluslararası yazında etkili liderlikle ilgili yapılan çalışmalara, etkili liderliğe engel teşkil eden durumlara ve etkili liderliği şekillendiren örgütsel ve kültürel faktörlere değinilmiştir. Kuramsal temeller ışığında değinilen bu başlıklar içerisinde geçen birçok faktöre, etkili liderliğin doğasını ortaya çıkarmak için yöneltlen sorulara verilen yanıtlarda rastlandığı görülmüştür. Bu anlamda tez çalışmasının kavramsal çerçevesini oluşturan bu bağlamı içerisinde elde edilen bulgular ve bu doğrultuda geliştirilen öneriler aşağıda özetlenmektedir. Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlamda “liderlik” kavramının Türk iş yaşamındaki çalışan ve yöneticiler açısından ne anlama geldiği sorusuna yanıt aranmıştır. Söz konusu kavramın Türk kültürüne özgü anlamları açığa çıkarılarak, yazına kavramsal düzeyde bir katkının sağlanmasına çaba gösterilmiştir.

Liderlik Kavramına İlişkin Sonuç ve Öneriler

Örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışını ve doğasını anlamaya, liderlik kavramının Türk iş yaşamında çalışanlar ve yöneticiler için ne ifade ettiği ve katılımcıların bu kavramı nasıl tanımladıkları ile başlanmıştır. Katılımcılara liderliğin tanımına ilişkin görüşleri sorulduğunda en çok atıfta bulunulan konular *motive etme* (7 kişi, %15), *yön verme* (6 kişi, %12), *birlikte iş görme* (5 kişi, %10), *peşinden sürüklenme* (3 kişi, %7) ve *öncülük etme* (3 kişi, %7) şeklinde ifade edilmiştir. Liderliğin tanımına ilişkin bu konular dışında da vurgulanan yönler olmakla birlikte, bu yönler yalnızca 2’şer veya 1’er katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 5 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan tanımlamalara yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Türk iş yaşamındaki çalışan ve yöneticilere liderlik kavramına ilişkin görüşleri sorulmuş ve katılımcıların 7’si (%15) liderliği *motive etme* üzerinden tanımlamıştır. Nitekim liderliğin temelinde, *bir amaca doğru motive etme* vardır ve bu tanımlamayı yapan katılımcıların da bunun farkında oldukları söylenebilir. Bu tanımlamayı yapan katılımcılar özellikle *izleyenlerin motive edilmesi* üzerinden motive etmeye atıfta bulunmuşlardır. Nitekim bu ifadelerde yer alan liderliğin motive etme yönüne ilişkin atıf, yazında ele alınan birçok çalışmada da desteklenmektedir (Buble et. al. 2014;

Graves et. al. 2013; Isaac et. al. 2001; Naile and Selesho 2014; Vroom and Jago 2007).

Katılımcılardan 6'sı (%12) liderliği **yön verme** olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamayı yapan katılımcılar özellikle *izleyenlerin yönlendirilmesi* üzerinden kavrama atıfta bulunmuşlardır. Katılımcıların genel olarak yön verme kavramını liderliğe dair farklı kavramlarla yan yana kullandıkları görülmüştür. Bunlardan bazıları; *motive etme, öncülük etme, kontrol etme* ve *müdahale etme* şeklindedir. Liderliğe ilişkin yön verme tanımlaması yazındaki çalışmalarda da yer bulmuş önemli bir kavram olmuştur (Alasomuka 2021; Dewan and Myatt 2007; Rahmani et. al. 2018).

Katılımcılardan 5'i (%10) liderliği **birlikte iş görme** olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamayı yapan katılımcıların özellikle *liderin izleyenleriyle ilişkileri* üzerinden kavrama atıfta bulundukları görülmüştür. Katılımcıların genel olarak birlikte iş görme kavramını *izleyenlerle işbirliği yapma* şeklinde tanımladığı görülmüştür. Nitekim Türk liderlerine ilişkin belirtilen birlikte iş görme tanımlaması yazındaki çalışmalarda da yer bulmuş önemli bir kavramdır (Frawley and Fasoli 2012; Nazarian et. al. 2021; VanVactor 2012). Ayrıca liderlikte birlikte iş görme anlayışı, Türk toplumunun kültürel değerleri itibarıyla, toplulukçu kültürel özellikleri içerisinde kendisine yer bulan önemli bir liderlik tanımlaması olarak görülmektedir (Erdem 1996; Hofstede 1980). Bu doğrultuda katılımcıların, liderliğin kültürel bağlama uyumuna dikkat çektikleri ifade edilebilir.

Katılımcılardan 3'ü (%7) liderliği **peşinden sürüklenme** şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlamayı yapan katılımcılar özellikle *izleyenlerin lideri takip etmesi* üzerinden kavrama atıfta bulunmuşlardır. Katılımcıların peşinden sürüklenme kavramını liderliğe dair farklı kavramlarla yan yana kullandıkları görülmüştür. Bunlardan bazıları; *ikna etme, harekete geçirme* ve *örnek olma* şeklindedir. Bu ifadelerde yer aldığı gibi, liderliğe ilişkin peşinden sürüklenme tanımlaması ulusal yazındaki çalışmalarda da yer bulmuş bir liderlik tanımlaması olmuştur (Akkuş 2022; Ekinci vd, 2024; Uğur ve Uğur 2014).

Katılımcılardan 3'ü (%7) liderliği **öncülük etme** şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlamayı yapan katılımcılar özellikle liderin *öncülük etme yeteneği* üzerinden kavrama atıfta bulunmuşlardır. Söz konusu tanımlama da yazındaki çalışmalarla desteklenen bir liderlik kavramsallaştırması olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürel 2013; Kim ve Beehr 2018).

Özetle, çalışan ve yöneticilerin liderlikle ilgili tanımlamaları değerlendirildiğinde örgütsel bağlamda liderlik davranışına ilişkin bilinçli yanıtlar verdikleri gözlenmektedir. Bu bağlamda liderliği izleyen, lider, süreç ve ilişki temelli bakış açıları üzerinden farklı kavramsallaştırmalarla çok boyutlu bir kavram olarak ele aldıkları görülmektedir. Bu bakımdan *verilen yanıtların liderliğin karmaşık ve değişen doğası göz önüne alındığında, güvenilir ve uygulamada karşılığı bulunan ifadeleri barındırdığını söylemek mümkündür. Nitekim bunun en önemli destek noktalarından biri farklı kültürlerde olduğu gibi Türk toplumunda da motive etmeyen, yön vermeyen ve öncü rolünü üstlenmeyen bir lidere rastlamanın zor olmasıdır. Öte yandan liderliğin tanımlamasına ilişkin olarak yazında da özellikle Türk kültürel bağlamı içerisinde yer verilen ve diğer kültürlerde çok rastlanmayan tanımlamalar olarak keşfedilen izleyenleri peşinden sürükleme ve onlarla birlikte iş görme davranışları Türk liderlik kültürünün özgün yanlarına işaret etmektedir.*

Kültürel değerler açısından bakıldığında dikkat çekici bulgulardan biri, katılımcıların liderliği tanımlarken daha çok izleyen temelli bakış açısına atıfta bulunmaları olmuştur. Liderlik, yazında yer alan birçok araştırmada bir etkileşim süreci olarak ele alınırken bu çalışma kapsamında liderliğin anlamlandırılması izleyeni temel alan bakış açısı üzerinden yapılmıştır. Bu anlamda Türk kültürel bağlamı içerisinde değerlendirildiğinde örgütsel bağlamda bize liderlik edilmesini beklediğimiz sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu açıdan Türk kültürü içerisinde katılımcılar; liderin çalışanlarını motive etmesini, yön vermesini, peşinden sürüklemesini ve destekleyici olmasını beklemektedir. Bu süreçte çalışanlar veya izleyenlerin daha pasif olmayı ve geri planda durmayı tercih ettikleri gözlenmektedir. Nitekim bu tercihlerin sebeplerinin Türk toplumunun kültürel değerleri itibarıyla güç mesafesinin yüksek olduğu (Hofstede 1980, 315), ataerkil yapının hakim olduğu (Altındal 2009) ve örgütsel alanda da eril değerlerin halen baskın olduğu (Kutanis ve Çetinel 2016) bir kültür olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Nitekim, Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma değerlerinin yüksek olması dolayısıyla (Hofstede 1983, 83), çalışan ya da izleyen tarafında olan kesimin, izleyicisi olduğu liderin *'bu işi yap'* demesini ve sorumluluğu da o kişinin üstlenmesini beklediği söylenebilecektir.

Etkili Liderlik Kavramına İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcılara etkili liderliğin tanımına ilişkin görüşleri sorulduğunda en çok atıfta bulunulan konular *kriz zamanlarında ortaya çıkma* (12 kişi, %14), *iletişim becerisi* (9 kişi, %10), *adil davranma* (7 kişi, %8), *problem çözme yeteneği* (6 kişi, %7) ve *motive etme* (5 kişi, %6) şeklinde ifade edilmiştir. Liderliğin tanımına ilişkin bu konular dışında da tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, bu tanımlamalar 5 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 5 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan tanımlamalara yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 12'si (%14) etkili liderliği *kriz zamanlarında ortaya çıkan* bir liderlik tarzı şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlamayı yapan katılımcıların *kriz sürecini yönetebilme yeteneği* üzerinden etkili liderlik kavramına atıfta bulundukları görülmektedir. Etkili liderliğin ortaya çıktığı bağlama işaret eden kriz zamanında ortaya çıkma konusunun yazındaki çalışmalarla da ele alındığı görülmektedir (Beilstein et. al. 2021; Klebe et. al. 2021).

Katılımcılardan 9'unun etkili liderliği *iletişim becerisi* üzerinden tanımladığı görülmüştür. Bu tanımlamayı yapan katılımcıların ilişki temelli bakış açısını benimseyerek; *çalışanları üzerinde baskı kurmama, çalışanlarının sorunlarını dinleme ve anlama yeteneği* üzerinden etkili liderlik kavramına atıfta bulundukları görülmektedir. Söz konusu kavrama ilişkin bir çalışan ve yöneticiye ait ifadeler şu şekildedir: '*Normal bir yöneticiden farklı olarak bize herhangi bir şekilde baskı yapmadan, rahat bir iletişim ortamı sağlayan, derdimizi anlatabildiğimiz kişidir.*' (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa)., '*Etkili liderliği tanımlamak için bence önce etkili iletişimi tanımlamak lazım. Etkili iletişim dediğimizde de; etkili bir dinleme, sorunları etkili bir şekilde ortaya koyma ve bunların çözümlerini etkili bir şekilde anlamaya ve anlatmaya çalışmak olarak algılıyorum. Bence etkili bir lider olmak hitap edilen kitle örgüt veya toplum da olsa öncelikle etkili bir iletişimden geçiyor diye düşünüyorum.*' (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa). Etkili liderlikte iletişim becerisinin önemine ilişkin yazında da destekleyici çalışmalara rastlamak mümkündür (Roman-Acosta et. al. 2023; Wikaningrum and Yuniawan 2018).

Katılımcılardan 7'sinin etkili liderliği *adil davranma* eylemi ile özdeşleştirdiği görülmüştür. Bu tanımlamayı yapan katılımcıların, lider temelli bakış açısını benimseyerek; *çevresindekilere adil bir şekilde davranan, tarafsızlığı önemseyen ve*

böylelikle *çatışmayı önleyen* bir liderlik profili çizdiği görülmüştür. Söz konusu kavrama ilişkin bir çalışan ve yöneticiye ait ifadeler şu şekildedir: *‘Etkili liderin davranışlarında adil davranması gerekiyor. Etkili lider adil olmadığı sürece, istediği kadar bir şeyleri yapmaya çalışsın, kişiler kendi aralarında çatışmaya girer ve o işleyiş yürümez.’* (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa), *‘Etkili liderlikte bana göre en önemli şey tarafsızlık ve herkesi adil bir şekilde değerlendirebilmek.. Bu özellikte ve davranışta olan bir liderin çalışma koşullarını da her zaman etkili hale getireceğini ve kendisinin de etkili bir lider olabileceğini düşünüyorum’* (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa). Etkili Türk liderlerine ilişkin belirtilen adil davranma tanımlaması liderlik yazınındaki çalışmalarda da yer bulmuş önemli bir kavramdır (Pillai et. al. 1999; Van Knippenberg et. al. 2007). Adil yönetim anlayışı Türk toplumunun kültürel değerleri içerisinde kendisine yer bulan önemli bir tanımlama olarak görülmektedir. Nitekim Türklerde liderlik kültürünün temellerine bakıldığında, Türk Kağanının, elde ettiği maddi varlığı adil bir şekilde halka dağıttığı için Tanrı’nın, Türk Kağanına adeta “babalık” görevi yüklemiş olduğu ifade edilmektedir (Koca 2016, 92). Bu anlamda, Türk liderleri için babalık ve aynı zamanda liderlik görevlerinin korumacı ve adil olma kavramlarıyla iç içe geçtiği görülmektedir. Nitekim yine bu çalışmanın bulgularından biri olan, etkili liderin *babacan lider* olarak tanımlanması da buna dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında etkili liderliğin kültürel bağlamdan aldığı bu değerleri özümsemesinin bir karşılığı olarak katılımcıların adil davranmaya dikkat çektikleri ifade edilebilecektir. Söz konusu kavramın örgütsel adalet yazınına ilişkin yansımaları ise Türk iş yaşamı açısından adalet olgusunun önemini kanıtlar niteliktedir (Aykanat ve Yıldırım 2012; Baltacı vd, 2014; Çeken 2012; Şantaş 2014; Tanrıverdi ve Paşaoğlu 2014).

Katılımcılardan 6’sının etkili liderliği ***problem çözme yeteneği*** üzerinden tanımladığı görülmüştür. Bu tanımlamayı yapan katılımcıların lider temelli bakış açısını benimseyerek; *iletişim becerilerine sahip olma, çözüm odaklı olma ve çalışanlarıyla ilgilenme* üzerinden etkili liderlik kavramına atıfta bulundukları görülmektedir. Söz konusu kavrama ilişkin bir çalışan ve yöneticiye ait ifadeler şu şekildedir: *‘Koşullar olarak düşündüğümde kısa zamanda çözülmesi gereken sorunların olduğu koşullar aklıma geliyor.. Mesela bu tarz bir sorunu sadece kurumun veya bulunduğu pozisyonun menfaati olarak görmeden, bu işi yapacak insanlara da yeterli kolaylığı sağlayacak şekilde çözebiliyorsa bir lider benim için etkili bir liderdir’* (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat), *‘Bana göre etkili liderlik çözüm odaklı olabilmek ve var olan*

problemleri kalıcı bir şekilde çözebilmektir. Bu anlamda etkili bir liderin verdiği kararların kalıcılığı ve hem geçmişe hem geleceğe dair bir etkisinin olması çok önemlidir' (Y13, kadın, hakim, Samsun). Nitekim yazında da problem çözme yeteneği liderlikte başarıyı sağlayan unsurlardan biri olarak görülmektedir (Carmeli et. al. 2013; Reiter-Palmon and Illies 2004).

Katılımcılardan 5'inin ise etkili liderliği çevresindekileri **motive etme** üzerinden tanımladığı görülmüştür. Bu tanımlamayı yapan katılımcıların izleyen temelli bakış açısını benimseyerek; *sürekli motivasyon sağlama, samimi iletişim kurma ve amaca doğru yönlendirme* davranışları üzerinden etkili liderliği açıkladıkları görülmektedir. Nitekim yazında, liderliğin kuramsal temellerine de ışık tutmuş motive etme kavramına dair sayısız destekleyici çalışmanın olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Buble et. al. 2014; Graves et. al. 2013; Isaac et. al. 2001; Naile and Selesho 2014).

Özetle, çalışan ve yöneticilerin etkili liderlikle ilgili tanımlamalarına bakıldığında örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışına ilişkin yazında desteklenen konulara değindikleri gözlenmektedir. Bu bağlamda etkili liderliği lider, ilişki, sonuç, süreç ve değişim temelli bakış açıları üzerinden farklı kavramsallaştırmalarla çok boyutlu bir kavram olarak ele aldıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında etkili liderliğin en çok kriz zamanlarında ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla Türkiye bağlamında liderin etkili olabilmesi veya yeni bir etkili liderin ortaya çıkabilmesi için zorlu durumlarla karşılaşması önemli bir gereklilik halini almaktadır. Ayrıca liderliğin tanımından farklı olarak iletişim becerisi, adil davranma ve problem çözme gibi davranışlar da Türk çalışan ve yöneticileri açısından birer etkili liderlik göstergesi olarak öne çıkarılan davranışlardır. Bu bağlamda *Türk kültürel değerleri içerisinde etkili lider olmak isteyen birinin özellikle kriz zamanlarında çevresindekilere adil davranması, iletişim becerilerini iyi kullanması ve problem çözme yeteneğini geliştirmesi önerilebilir.*

Liderlik ve Etkili Liderlik Arasındaki Farklılıklara İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcılara liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin görüşleri sorulduğunda en çok atıfta bulunulan konular *sonuç almak* (5 kişi, %12), *iletişim sağlama* (4 kişi, %10), *empati kurma* (4 kişi, %10), *adil davranma* (4 kişi, %10), *bilgi sahibi olma* (3 kişi, %7), *kabul görme* (3 kişi, %7) ve *zorlu süreçlerin üstesinden gelme* (3 kişi, %7)

şeklinde ifade edilmiştir. Liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin bu konular dışında da tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, bu tanımlamalar 3 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 3 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan tanımlamalara yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 5'i (%12) liderlik ve etkili liderlik farkını **sonuç alma** kavramı ile açıklamıştır. Bu katılımcıların, *somut sonuçlara ulaşma ve sonuç odaklı olma* kavramları üzerinden söz konusu farka atıfta bulundukları görülmektedir. Liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin bir çalışana ait ifadeler şu şekildedir: *'Bence farklı.. Çünkü etkili liderlikte somut bir sonuç olduğunu ve olması gerektiğini düşünüyorum. Yani nihai bir çıktısı ve gerçekten başarılı bir sonucu varsa etkili diyebiliriz diye düşünüyorum'* (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara). Katılımcının ifadelerine dikkat edildiğinde etkili bir liderin diğerlerinden farklı olarak krizleri yönetmesi ve iyi ilişkiler kurması da sonuç alma davranışına eşlik eden davranışlar olarak gösterilmekte ve etkili liderliğin ancak bu şekilde mümkün olabileceği belirtilmektedir. Bu iki kavrama eşlik eden sonuç alma kavramı da yazında liderin başarısının önemli göstergelerinden biri olarak görülmektedir (Hendricks and Payne 2007).

Katılımcılardan 4'ü liderlik ve etkili liderlik farkını **iletişim sağlama** kavramı ile açıklamıştır. Bu tanımlamayı yapan katılımcıların söz konusu farkı açıklarken; *dürüst, güvenilir ve empatik olma, bilgi sahibi olma* kavramlarını da kullandıkları görülmektedir. Söz konusu ifadelere bakıldığında, etkili liderliğin anlamına ilişkin bir önceki soruda verilen yanıtlara da paralel olarak, etkili liderliğin özgün yanının bizim gibi toplulukçu kültürlerde *ilişkiler* üzerinden şekillendiği söylenebilecektir. Nitekim bu, ileriki bulgularda kültürel değerlerimize dair yanıtların içerisinde açığa çıkan önemli bir nokta olarak karşımıza çıkacaktır.

Katılımcılardan 4'ü liderlik ve etkili liderlik farkını **empati kurma** kavramı ile açıklamıştır. Bu tanımlamayı yapan katılımcıların söz konusu farkı açıklarken; *dürüst olma, güvenilir olma, çalışanlarını dinleme ve anlama* kavramlarını da beraberinde kullandıkları görülmüştür. Katılımcıların söz konusu ifadelerinde, hem çalışan hem yönetici tarafında iletişim sağlama ile empati kurma kavramlarını birlikte kullandıkları görülmektedir. Bu bağlamda çalışan ve yönetici bağlamının da üzerinde, *Türk iş yaşamında örgütsel etkililiği sağlamak açısından hem yöneticiler*

hem çalışanlar için iletişim ve empati kurma yeteneğini birlikte kullanılması önerilebilir.

Liderlik ve etkili liderlik farkına ilişkin katılımcılardan diğer 4'ünün dikkat çektiği kavram **adil davranma** olmuştur. Etkili liderliği tanımlarken de katılımcıların başvurduğu bu kavram; *örgütü ileriye taşıma, iş ortamının huzurunu sağlama ve adalet duygusuna sahip olma* ile birlikte kullanılmıştır. Nitekim Türklerde adil yönetim anlayışının önemli bir yaklaşım olduğu etkili liderliğin tanımına dair sorunun yanıtlarında da belirtilmiş ve kavramı destekleyici araştırmalara yer verilmiştir.

Katılımcılardan 3'ünün dikkat çektiği bir diğer husus etkili liderin diğer liderlerden farklı olarak **bilgi sahibi olması** konusudur. Burada katılımcıların *bağlamla ilgili bilgi düzeyi, çalışma alanına dair yetkinlikler ve kişinin mali durumu* üzerinden etkili liderliği liderlikten farklılaştırdığı görülmüştür. Katılımcıların etkili liderliğin yetkinliklerine dair kullandığı bu ifadelerin, Türk kültürü içerisinde var olan *bilge lider* anlayışına karşılık geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim Kaya (2017, 332) tarafından ele alınan araştırmanın bulgularına göre Kutadgu Bilig'de yer alan liderlik özellikleri ile günümüzde var olan lider yetkinliklerinin örtüştüğü belirtilmiştir. Söz konusu liderlik vasıflarından ilki ise liderin bilge olması gerektiğidir. Bu yönüyle *Türklerin, gerek iş yaşamında gerekse toplumsal alandaki liderlerden kitlelerini yönetirken bilge bir duruş sergilemelerinin beklendiği ifade edilebilecektir.*

Liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin olarak üzerinde son durulan konu **zorlu süreçlerin üstesinden gelme** olmuştur. Burada katılımcıların *ikna etme, motive etme ve her koşulda sonuca ulaşma* üzerinden etkili liderliği liderlikten farklılaştırdığı görülmüştür. Söz konusu ifadelerden birinde buna Atatürk örnek gösterilmiştir: *'Harekete geçirmek dediğimizde evet normal bir lider de harekete geçiriyor. Ama mesela Atatürk'ü düşünelim.. Maddi olarak ve insan kaynağı olarak elinde kaynağın hiç olmadığı bir zamanda bile insanları belirli bir hedefe doğru yönltebilmiş. Atatürk'ün bu süreci planlaması, insanları motive edişi, motive ederken ortaya koyduğu argümanlar, söylediği sözler, karşısındaki kitleyi ikna edebilme kabiliyeti onun liderliğini etkili yapan temel hususlar.. Bu anlamda süreç içerisinde yaşadığı başarısızlıklarda da sonucunu getirmeden bırakmaması onun etkili lider olmasını sağlayan davranışlarından..' (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).*

Özetle çalışan ve yöneticilerin, liderlik ve etkili liderliğin farkına ilişkin açıklamalarına bakıldığında liderlikten farklılaşan bazı yönleri işaret ettikleri görülmektedir. Katılımcıların söz konusu farkı lider, izleyen, ilişki, sonuç, süreç ve değişim temelli bakış açıları üzerinden açıkladıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında etkili liderliğin liderlikten farklılaşan yönleri; *sonuç alma, iletişim sağlama, empati kurma, adil davranma* ve *zorlu süreçlerin üstesinden gelme* şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadelere bakıldığında etkili liderliğin en farklılaşan yanı 'sonuç alma' olarak kabul edilmektedir. Bunun ardından iletişim sağlama, empati kurma ve adil davranma gelirken, Türk kültürel bağlamında etkili liderin bilgi sahibi olması ve zorlu süreçlerin üstesinden gelmesi de onu özgün kılmaktadır. Dolayısıyla *ilişkilerin önemli olduğu bizim gibi toplumlarda lider veya yöneticileri; etkili iletişim becerileri, çevresindekilerle kurduğu empati ve adil yönetim anlayışının başarıya ulaştıracağını söylemek mümkündür. Öte yandan etkili liderliği temsil eden bu tarz bir liderliğin, mesleki ve kişisel bilgi düzeyi itibarıyla de gerekli donanımına sahip olması beklenmektedir. Söz konusu liderlik tarzının ortaya çıktığı koşulların olağanüstü olması ise, etkili liderliğin ortaya çıkma şansını ve başarısını büyük ölçüde artıran bir unsur olarak kabul edilebilecektir.*

Etkili Bir Liderin Özelliklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların etkili bir liderin özelliklerine ilişkin soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok atıfta bulunulan konular *çalışanları dinleme* (5 kişi, %13), *iletişim becerisi* (5 kişi, %13), *empati kurma* (5 kişi, %13), *krizi yönetebilme* (5 kişi, %13), *destekleyici olma* (3 kişi, %8) ve *mesleki bilgiye sahip olma* (3 kişi, %8) şeklinde ifade edilmiştir. Etkili liderin özelliklerine ilişkin bu konular dışında da tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, bu tanımlamalar 3 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 3 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan tanımlamalara yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 5'i (%13) etkili bir liderin özelliğini *çalışanları dinleme* kavramı ile açıklamıştır. Bu katılımcıların, *empati kurma, sorunları anlama ve sürekli iletişim halinde kalma* kavramları üzerinden söz konusu özelliğe atıfta bulundukları görülmektedir. Bu konuda kendi liderliğini değerlendiren bir yönetici etkili liderlik özelliklerine ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır: '*Sorumluluk sahibi olmaya, insanları*

dinlemeye ve çalışanlarımla sürekli iletişim halinde kalmaya önem veririm. Zaten şu anda Z kuşağı ile çalışıyoruz ve onları yönetirken ilk adım onları anlamak bence.. Yani çünkü o kitle onu istiyor.. Ne bileyim 15 günde bir sizinle birebir görüşme yapmak ve iş dışı veya işle ilgili dertlerini anlatmak istiyor. Yoksa bu nesil sürekli masa başında oturmuyor, ellerinde telefonla sürekli geziyorlar ama bir şey diyemiyorsunuz yani.. Ona uyum sağlamak ve empati yapmak gerekiyor.. Bu yönden benim insanları dinlemeyi sevmeye ve empati yapma konusunda istekli olmam liderlik açısından işimi kolaylaştıran özelliklerim diyebilirim' (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir). Katılımcının ifadesinde de görüldüğü gibi Türk iş yaşamında çalışanları dinleme özelliği, etkili liderin çalışanlarıyla empati kurma ve onları anlama gibi davranışları üzerinden açıklanmıştır. *Bu özelliğin, Türk toplumsal yapısı içerisindeki yakın ilişkiler ve samimiyet anlayışı nedeniyle ortaya çıktığını söylemek mümkündür.* Nitekim katılımcılara yöneltilen kültürel değerlerle ilgili sorunun yanıtlarında da *samimi olma ve empati kurma* Türk kültürüne ait özellikler arasında gösterilmiştir.

Katılımcılardan 5'i (%13) etkili bir liderin özelliğini **iletişim becerisi** üzerinden açıklamıştır. Bu katılımcıların iletişim becerisinden söz ederken *empati kurma, işbirliği yapma ve sağlam bir networke sahip olma* kavramlarını da kullandıkları görülmüştür. Söz konusu ifadelerle bakıldığında *iletişim becerisinin* de etkili liderlik için toplumumuzdaki çalışan ve yönetici tarafları açısından önemli görüldüğü söylenebilecektir. Konuyla ilgili ele aldığı araştırmasında Kilecioğlu (2022, 152), iletişim becerilerinin günümüz iş yaşamında etkili liderlik için kritik öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda fikirlerin, hedeflerin ve beklentilerin açık ve etkili bir şekilde ekip üyelerine iletilmesi, başarıya ulaşmak ve sonuç elde etmek için önemli görülmüştür. Bu yönleriyle etkili iletişimin; verimlilik artışını, daha iyi problem çözme ve daha güçlü ekip çalışmasını sağlayabileceği savunulmuştur. Ayrıca bu tarz bir iletişim becerisinin, olumlu bir örgüt iklimini teşvik edeceği ve ekip üyeleri arasında güven oluşturacağı ifade edilmiştir. Söz konusu bulgular bu araştırmadaki katılımcıların yanıtlarında da birçok defa ifade edilen kavramlarla örtüşmektedir.

Katılımcılardan 5'i (%13) etkili bir liderin özelliğini **empati kurma** üzerinden açıklamıştır. Bu katılımcıların empati kurmadan söz ederken *iyi bir dinleyici olma, sorunları anlama ve iyi bir iletişim sağlama* kavramlarını da kullandıkları görülmüştür. Bu konuda kendi liderlik özelliklerini değerlendiren bir yöneticinin

ifadeleri şu şekildedir: *‘Etkili liderlik için saydığım bu iyi iletişim sağlama ve empati kurma gibi özelliklere sahip olduğumu düşünüyorum. Empati yeteneğim çok gelişmiştir, empati kurabilirim. Mesela söz konusu olay benim başıma gelmeden de öğretmenimi(çalışanımı) anlayabilirim. Ben empati kurabiliyorum, iş birliğine her zaman açığım. Bunlar benim kişiliğimde olan özellikler. Belki de bu karakteristik özelliklerim sayesinde zaten bu etkili liderlik noktasındayım’* (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir). Söz konusu ifadenin odaklandığı empati kurma konusuna farklı kültürel bağlamlarda da dikkat çekildiği görülmüştür (Batool 2013; Deliu 2019; Gentry et. al. 2007).

Katılımcılardan 5’i (%13) etkili bir liderin özelliğini **krizi yönetebilme** üzerinden açıklamıştır. Bu katılımcıların ifadelerinde *soğukkanlı olma, sorunu çözmeye odaklanma ve çok yönlü düşünebilme* kavramlarını da kullandıkları görülmüştür. Bu konuda yöneticisini değerlendiren bir çalışanın ifadeleri şu şekildedir: *‘Kriz zamanlarında soğukkanlı, işinin alternatif yollarını belirleyen, A planı olmazsa B planı, B olmazsa C planını cebinde tutan, ama tüm bunları yaparken gerginlik ve stresten uzak bir şekilde, soğukkanlı ve sorunu çözmeye odaklı, verim almaya odaklı ve objektif kriterleri ön plana koyan bir lider.. Ve dolayısıyla bence etkili bir lider..’* (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop). Katılımcının ifadesinde de görüldüğü gibi, krizi yönetebilmeyi etkili bir liderlik özelliği olarak taşımak için, aslında birçok lider yetkinliğini de liderin karakterinde barındırması gerekmektedir. Nitekim bu liderlik ve kriz yönetimi ilişkisinde yazındaki çalışmalarda da görülebilecektir (Akdağ and Taşdemir 2006; Beilstein et. al. 2021; Ceylan ve Yöndem 2021; Düzgün 2020; İbrahimoglu 2011; Kalpaklıoğlu 2010; Klebe et. al. 2021). Bu anlamda ifadelerde, kriz yönetimi etkili bir liderin ortaya çıkış noktası olarak görülmekle birlikte, liderin bunu başarmak için hangi özelliklere sahip olduğu ve bunun için kullanacağı argümanlar tamamen liderin karakteristik özellikleri üzerinden açıklanmaktadır.

Katılımcılardan 3’ü (% 8) etkili bir liderin özelliğini **destekleyici olma** üzerinden açıklamıştır. Bu özelliğin *personeline destek olma* üzerinden açıklandığı görülmüştür. Bu konuda bir yöneticinin ifadeleri şu şekildedir: *‘Çalışma arkadaşımın birden fazla ürün kolisi taşınması gerekiyorsa erinmem ona yardım ederim. Böyle durumlarda yanında olduğunu hissettirmenin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu açıdan çalışanımın kendini özel ve sahiplenmiş hissetmesini de önemli buluyorum. Nitekim çalışanlarım da her durumda yönetimden çok onların yanında olduğumu çok iyi bilirler. Bunun da temelinde işte bu dayanışma, kaynaşma ve yaptığımız*

aktiviteler yer alıyor zaten' (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van). Söz konusu ifadeler ve destekleyici olma davranışı Türk kültürel değerleri açısından düşünüldüğünde bunun yardımlaşma ve dayanışmaya önem veren bir toplum oluşumuzla yakından ilgili olduğu söylenebilecektir. Nitekim bu değerler, ileriki araştırma sorularının yanıtlarında da öne çıkan Türk kültürel değerleri olarak yer almaktadır.

Katılımcılardan 3'ü (% 8) etkili bir liderin özelliğini **mesleki bilgiye sahip olma** üzerinden açıklamıştır. Bu özelliğin *personeli ile bilgi paylaşımında bulunma* ve *iyi çözümler üretebilme* üzerinden etkili liderliği sağladığı savunulmuştur. Bu konuda bir çalışanın yöneticisiyle ilgili ifadeleri şu şekildedir: *'Donanımlı ve bilgili biri olduğu için biraz egosu vardır. Ama buradaki bilgisini bizimle paylaştığı için bana göre etkili bir lider.. Bu açıdan bilgi ve deneyimlerini bizlere kılavuzluk ederek aktarma konusunda etkili bir lider bence..'* (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul). Söz konusu ifadede, liderin bilgiye sahip olmasının yanı sıra bunu çalışanlarıyla paylaşmasının da etkili lider özelliği olarak algılandığı görülmektedir. Nitekim yazında da liderin bilgi paylaşımının önemine dikkat çeken çalışmalara rastlamak mümkündür (Düger 2021; Karahan 2009; Yılmaz 2014)

Özetle çalışan ve yöneticilerin, etkili bir liderin özelliklerine ilişkin açıklamalarını ilişki, izleyen, lider ve süreç temelli bakış açıları üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında etkili bir liderin özelliklerine dair; *çalışanları dinleme, iletişim becerisi, empati kurma, krizi yönetebilme, destekleyici olma* ve *mesleki bilgiye sahip olma* özelliklerinin vurgulandığı görülmüştür. Nitekim daha önce de ifade edildiği gibi *Türk toplumu gibi ilişkilerin önemli olduğu toplumlarda lider veya yöneticileri; çalışanlarla ilgilenme ve onları dinleme, empati kurma, destekleyici olma ve onlarla sahip olduğu bilgiyi paylaşma şeklindeki lider davranışları başarıya götürecektir. Öte yandan Türkiye gibi görece belirsiz durumların ve kriz anlarının yoğun olabileceği çalışma kültürlerinde bu liderlik özelliklerini zorlu koşullarda ortaya koyabilmek de ayrı bir etkili liderlik yetkinliği olarak kabul edilebilecektir. Bu bağlamda Türk tipi etkili liderlerden; mesleki bilgiye sahip olmaları, çalışanlarını dinlemeleri ve onları desteklemeleri, onlarla empati kurmaları ve tüm bunları kriz zamanında da etkin bir şekilde başarmaları beklenmektedir.*

Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların etkili liderlik örneğine ilişkin soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok atıfta bulunulan konular *etkin kriz yönetimi* (7 kişi, %22), *destekleyici olma* (6 kişi, %19), *problem çözme* (5 kişi, %16) ve *çalışanlarını koruma* (4 kişi, %12) şeklinde ifade edilmiştir. Etkili liderlik örneğine ilişkin bu konular dışında da tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, bu tanımlamalar 4 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 4 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan tanımlamalara yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 7'sinin etkili liderlik örneğini *etkin kriz yönetimi* üzerinden açıkladığı görülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların, etkili liderliğin tanımında ve özelliklerinde açık olarak yer verdikleri *kriz zamanlarında ortaya çıkma* ve *krizi yönetebilme* kavramlaştırmalarını bu soruya verdikleri yanıtlarla destekledikleri görülmektedir. Bu bakımdan *Türk iş yaşamında etkili liderliğin gerek tanımı, gerek özellikleri ve gerekse ortaya çıktığı örnek durumlar açısından en çok kriz durumlarına dikkat çekildiğini söylemek yanlış olmayacaktır*. Nitekim yazında da, etkili liderliğin ortaya çıkış yeri olarak görülen etkin kriz yönetimine dair destekleyici çalışmaların olduğu gözlenmiştir (Akdağ ve Taşdemir 2006; Beilstein et. al. 2021; Ceylan ve Yöndem 2021; Düzgün 2020; İbrahimoglu 2011; Kalpaklıoğlu 2010; Klebe et. al. 2021).

Katılımcılardan 6'sının etkili liderlik örneğini *destekleyici olma* üzerinden açıkladığı görülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların, etkili liderliğin özelliklerinde de yer verdikleri *destekleyici olmayı* örnek olaylarla da açıkladıkları görülmektedir. Bu bakımdan *Türk iş yaşamında etkili liderliğin özellikleri ve ortaya çıktığı örnek durumlar açısından öne çıkan bir husus da izleyenlere yönelik destekleme davranışı olmuştur*. Nitekim yazında da, liderliğin bu yönüne ilişkin destekleyici çalışmaların olduğu görülmüştür (Hocine and Zhang 2014; Grimm 2010; Şama ve Kolamaz 2011).

Katılımcılardan 5'inin etkili liderlik örneğini *problem çözme* üzerinden açıkladığı görülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların, etkili liderliğin tanımında da yer verdikleri *problem çözme yeteneğini* bu soruya verdikleri yanıtlarla destekledikleri görülmektedir. Bu bakımdan *Türk iş yaşamında etkili liderliğin tanımı ve ortaya çıktığı örnek durumlar açısından öne çıkan bir diğer husus problem çözme davranışı*

ve süreci olmuştur. Nitekim yazında da, liderliğin problem çözme yönüne dair destekleyici çalışmaların olduğu gözlenmiştir (Puccio et. al. 2020; Tabak vd, 2009; Yılmaz 2016; Yukl 2012).

Katılımcılardan 4'ünün etkili liderlik örneğini *çalışanları koruma* üzerinden açıkladığı görülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların, etkili liderliğin tanımında da yer verdikleri *problem çözme yeteneğini* bu soruya verdikleri yanıtlarla destekledikleri görülmektedir. Bu bakımdan *Türk iş yaşamında etkili liderliğin tanımı ve ortaya çıktığı örnek durumlar açısından öne çıkan bir diğer husus problem çözme davranışı ve süreci olmuştur*. Nitekim yazında da, liderliğin problem çözme yönüne dair destekleyici çalışmaların olduğu gözlenmiştir (Cesur vd, 2015; Şimşek 2006).

Özetle çalışan ve yöneticilerin, etkili liderlik örneğine ilişkin açıklamalarını süreç ve izleyen temelli bakış açıları üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında etkili liderlik örneğine ilişkin; *etkin kriz yönetimi, problem çözme, destekleyici olma ve çalışanlarını koruma* özelliklerinin vurgulandığı görülmektedir. Etkili liderliğe dair söz konusu örneklemelere bakıldığında, Türk iş yaşamında; kriz zamanlarını etkili bir şekilde yöneten, problem çözme yeteneğini süreç içerisinde doğru şekilde kullanan, tüm bu süreçlerde de çalışanlarına karşı destekleyici ve korumacı bir tutum sergileyen liderlerin etkili olacağı savunulmaktadır. Türkiye bağlamında bu bulgular değerlendirildiğinde, toplumsal kültürel öğelerdeki paternalizme dayandığını söylemek mümkündür. Nitekim yazında Türkiye paternalizmin en çok görüldüğü ülkeler arasında gösterilmektedir (Aycan 2001; Aycan ve Kanungo 2000; Aycan ve Kirmanoğlu 2007; Aycan vd, 2000; Paşa vd, 2001; Pellegrini ve Scandura 2006). Paternalizmin yüksek olduğu ülkemizde bulgular, çalışanların işlerini inisiyatif alarak yapamadıklarına ve proaktif olmadıklarına ve liderden paternalist davranışlar beklediği belirtilmektedir. Bu anlamda çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren, örgütte bir aile ortamı yaratan ve çalışanlarla birebir ilişkiler kuran yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği saptanmıştır (Aycan ve Kanungo 2000, 41-50). Buna göre Türkiye'de çalışanların liderlerini ebeveynleri yerine koydukları ve onlardan ilgi ve bakım bekledikleri ifade edilmektedir (Sargut 2015, 234). Bu bilgiler ışığında *Türkiye'de etkili lider olmak isteyen kişilere; etkin kriz yönetimi argümanlarını geliştirmeleri, örgütsel bağlamda problem çözme*

mekanizmalarını doğru çalıştırmaları, çalışanlarına karşı destekleyici ve korumacı bir tavır takınmaları önerilebilir.

Kültürel Değerin Anlamına İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların kültürel değer anlamına ilişkin soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında, kültürel değer tanımlamalarının çoğunlukla *alışkanlıklar* temel alınarak yapıldığı görülmektedir. Burada katılımcılardan 5'inin (%17) kültürel değere dair; *alışkanlıklar bütünü, edinilen ve sürdürülen alışkanlıklar, alışkanlık kalıpları, davranışsal alışkanlıklar ve diğer toplumlardan farklı kılan alışkanlıklar* şeklinde tanımlamalar yaptıkları görülmüştür.

Kültürel değer tanımlamasında öne çıkan bir diğer ifade *toplumsal yaşam biçimi* olmuştur. Bu tanımlamada katılımcılardan 4'ü (%13); *toplumların hayatı yaşayış biçimleri, toplumların yaşam biçimi, toplumsal yaşantı biçimi ve topluma özgü yaşayış biçimleri* ifadelerini kullanarak kültürel değeri tanımlamışlardır. Kavramın tanımına ilişkin öne çıkan diğer ifade *toplumsal özellikler* olmuş ve bu tanımlamada 3 katılımcı (%10); *toplumun öne çıkan belirgin özellikleri, toplumsal adet, gelenek ve görenekler bütünü ve toplumun öne çıkan etkileyici özellikleri* ifadelerini kullanmışlardır. Kültürel değer tanımına ilişkin diğer ifadelerde ise 2'şer katılımcının *toplumsal davranış, ayırt edici değerler ve aktarılan değerlere* dikkat çektikleri görülürken, kavrama ilişkin 1'er katılımcının *ulusal değerler, birleştirici değerler, kökene dayalı değerler, bağlamsal özellikler, değer yargıları kümesi, toplumsal eş biçimlilik, etkileşimler bütünü, örf ve ananeler, toplumsal değerler ve toplumsal zenginlikler bütünü* tanımlamalarını kullandıkları görülmüştür. Nitekim Türk iş yaşamı bağlamında çalışan ve yöneticiler tarafından kullanılan söz konusu ifadelerin ulusal ve uluslararası alanda yapılan kültür temelli araştırmalarla desteklendiği görülmüştür (Aktan ve Tutar 2007; Çeçen 1985; Ercan ve Sığırı 2015; Fischer ve Poortinga 2012; Schwartz 2006; Smith et. al. 2002; Stephenson 2008; Yüksel 1989). Kültürel değere ilişkin söz konusu kavramsallaştırmaların ardından asıl merak konusu, kültürel değer tanımlamalarına ilişkin bu ifadelerin içeriğini oluşturan toplumsal kültürel değerlerimizin neler olduğu haline gelmiş ve bir sonraki soruda söz konusu değerlerimizin neler olduğu irdelenmiştir.

Türk Kültürel Değerlerine İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların Türk kültürel değerlerine ilişkin soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok atıfta bulunulan konular *yardımsever olma* (17 kişi, %18), *misafirperver olma* (14 kişi, %15), *saygılı olma* (9 kişi, %10), *aile olma kültürü* (8 kişi, %9), *milli değerlere önem verme* (8 kişi, %9), *birlikte hareket etme* (7 kişi, %8) ve *hoşgörülü olma* (6 kişi, %7) şeklinde ifade edilmiştir. Kültürel değerlere ilişkin bu konular dışında da tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, bu tanımlamalar 6 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadeler sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 6 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan tanımlamalara yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 17'si (%18) Türk kültürel değerlerini ***yardımsever olma*** kavramı ile açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *sevgi*, *saygı*, *samimiyet*, *doğruluk/dürüstlük*, *dayanışma*, *paylaşma* ve *hoşgörülü olma* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde Türk kültürel değerleri açısından *yardımseverlik* farklı birçok değerle bir arada kullanılan, toplumsal bağlamı ve aynı zamanda örgütsel bağlamdaki işleyişi etkileyen önemli bir bağlamsal özellik olarak görülmektedir. *Bu özelliğin, Türk toplumsal yapısı içerisindeki yakın ilişkiler ve samimiyet anlayışı nedeniyle ortaya çıktığını söylemek mümkündür*. Nitekim katılımcılara yöneltilen kültürel değerlerle ilgili sorunun yanıtlarında, Türk insanına dair *samimi olma* ve *cömert olma* özelliklerinin Türk kültürüne ait bu değer ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilecektir. Nitekim bunu kültürel değerlerle ilgili birçok çalışmada gözlemlemek mümkündür (Akkaya 2017; Çeribaş 2021; Gültekin ve Acar 2004; Özden 2004; Şahin ve Eşici 2020; Ustakara 2019).

Katılımcılardan 14'ü (%15) Türk kültürel değerlerini ***misafirperver olma*** kavramı ile açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *saygı*, *samimiyet*, *sıcakkanlılık* ve *hoşgörülü olma* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Nitekim Türk kültürüne dair söz konusu değerlerin ulusal yazında ele alınan çalışmalarda da öne çıkan değerimiz arasında olduğunu söylemek mümkündür (Altunbay 2016; Toprak 2019).

Katılımcılardan 9'u (%10) Türk kültürel değerlerini ***saygılı olma*** kavramı ile açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *sevgi*, *hoşgörü*, *dürüstlük* ve *hürmet* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir çalışanın

ifadeleri dikkat çekicidir: *'Saygı, hürmet.. Yani biz hürmetkar bir toplumuz.. Bizler büyüğümüze, yöneticimize, liderimize onların haksız olduğu durumlarda bile saygılıyız. Yöneticilerimiz için mesela iki laf fazla söylesin ne olacak, hem döver hem sever anlayışı yüksektir. Bizim yöneticilerimize böyle bakılır yani o babacan liderlik tavrıyla yönetici bize kızabilir de bizi sevebilir de.. Aslında bu yanlış bir bakış açısı ama bizim toplumumuzda bu var.. Zaten o yüzden babacan liderlik de daha çok bizim gibi geleneksel toplum yapılarına uygun bir liderlik biçimi.. Bizi biz yapan özelliklerimiz arasında bu babacan anlayış ve çıktılarını gösterebilirim bu anlamda..'* (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop). Katılımcı ifadelerinde de görüldüğü gibi *saygılı olma* Türk kültürel değerleri içerisinde önemli bir yere sahiptir. Söz konusu çalışanın ifadesinde bu kültürel değer babacan liderlik anlayışıyla da doğrudan ilişkilendirildiği görülmektedir. Nitekim babacan liderlik yazında *"liderin astlarının mesleki ve kişisel hayatlarını, ebeveyne benzeyen bir tutumla yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ilişki tipi"* olarak tanımlanmaktadır (Gelfand vd, 2007, 493). Bu yönleriyle babacan liderlik doğu toplumlarının kültürel değerleri içerisinde daha etkili olduğu savunulan bir liderlik tarzı olarak gösterilmektedir (Gerçek 2018, 101).

Katılımcılardan 8'i (%9) Türk kültürel değerlerini ***aile olma kültürü*** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *aile bağları, akrabalık ilişkileri, aile birliği ve vatan-millet sevgisi* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir yöneticinin ifadeleri şu şekildedir: *'Bence bizde her şeyden önce yakın aile ilişkileri çok önemli.. Yabancı arkadaşlarım da var Alman, İngiliz.. Onlarla da karşılaştırdığımızda aile bağlarımızın kuvvetli oluşu, bizim en temel kültürel değerimiz.. Yeni nesillerde bu devam eder mi etmez mi onu bilemeden söylüyorum tabiki.'* (Y9, erkek, işletmeci, İzmir). Türk toplumu açısından aile olma gerek toplumsal bağlamda gerekse örgütsel alandaki yansımaları açısından önemli bir kavram olarak işlenmiştir (Bayer 2013; Demirkan 2006; Güler ve Ulutak 1992) . Nitekim söz konusu kavramın, liderlikteki baba figürü üzerinden paternalist liderlikte ve örgütü aile olarak görme üzerinden örgütsel iklimde yerinin önemli olduğu söylenebilecektir (Boydak Özcan ve Demir 2011; Keklik 2012; Köksal 2011).

Katılımcılardan 8'i (%9) Türk kültürel değerlerini ***milli değerler bakış açısı*** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *milli bayramlar, dini değerler, Atatürk ilke ve inkılapları, bayrak sevgisi, köklerine bağlı olma ve vatan-millet sevgisi* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu

konuda bir çalışan ve yöneticinin ifadeleri şu şekildedir: ‘*Ortak tarihsel geçmişimiz, vatan sevgimiz, teşkilatçı bir millet olmamız, bayrak sevgimiz, dinimizi özgürce yaşayabilmemiz ve ülkemizin geleceğini kendi geleceğimiz olarak görmemiz bence bizim temel kültürel değerlerimiz..*’ (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak)., ‘*Dinimiz, bayrağımız, vatanımız bunlar bizim en büyük değerlerimiz.*’ (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van)..

Katılımcılardan 7’si (%8) Türk kültürel değerlerini ***birlikte hareket etme*** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değerın katılımcıların ifadelerinde *yardımlaşma kültürü, dayanışma, imece usulü ve hoşgörü* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir çalışanın ifadeleri şu şekildedir: ‘*Birlikte olma duygumuz yüksek.. Örneğin bir Galatasaray-Fenerbahçe taraftarını zor yan yana görürsünüz ama milli maç olduğunda hepimiz kol kola girebiliyoruz. Nitekim 6 Şubat depremleri de bu birlikte hareket etme duygusunun örneği.. Depremden sonra 2 hafta kadar kısa bir sürede milyon liralara toplandı mesela.. Bu da yine yardımseverliğimizi ve birlik beraberliğimizi ortaya çıkaran zamanlardan bir tanesi..*’ (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).

Katılımcılardan 6’sı (%7) ise Türk kültürel değerlerini ***hoşgörülü olma*** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değerın katılımcıların ifadelerinde kavramları *sevgi, saygı, birliktelik, yardımseverlik ve ilişkileri önemseme* ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir çalışan ve yöneticiye ait ifadeler şu şekildedir: ‘*Bizde ne olursa olsun, saygı sevgi, birliktelik, hoşgörü en önemli özelliklerimizdendir.*’ (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa)., ‘*Aile birliğinin önemi, adaletli ve dürüst olmak, hoşgörülü olmak bizim değerlerimiz arasında..*’. (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).

Özetle çalışan ve yöneticilerin, kültürel değerlere ilişkin açıklamalarını çoğunlukla toplulukçu değerler bakış açısı üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında Türk kültürel değerlerinde; *yardımsever olma, misafirperver olma, saygılı olma, aileye önem verme, milli değerlere önem verme, birlikte hareket etme ve hoşgörülü olma* değerlerinin öne çıktığı görülmektedir. Türk kültürel değerlerine dair söz konusu ifadelerle bakıldığında, katılımcıların birliktelik ruhuna gerek toplumsal yaşantı gerekse örgütsel işleyişler açısından önem atfettikleri gözlenmektedir. Bu tür bir anlayışın hem toplumsal hem de örgütsel alanda başarıyı ve etkili süreçleri beraberinde getireceği savunulmaktadır. Nitekim katılımcıların ifade ettiği söz konusu kültürel değerlerin, ulusal yazındaki kültürel değer

çalışmalarında da yer aldığı görülmektedir (Acar 2004; Akkaya 2017; Altunbay 2016; Başaran ve Kaya 2021; Bayer 2013; Çeribaş 2021; Demirkan 2006; Göğebakan 2010; Gültekin ve Özden 2004; Güler ve Ulutak 1992; Gündüz ve Yıldız 2008; Özdemir 2017; Toprak 2019). Ayrıca söz konusu kültürel değerler, bu araştırmanın ileriki bulgularında örgüt kültürü, liderlik ve etkili liderliğin birer şekillendiricisi olarak öne çıkmaktadır.

Kültürel Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok atıfta bulunulan konular *yardımlaşma kültürü oluşturma* (13 kişi, %25), *birlikte hareket etme* (8 kişi, %15), *saygı kültürü* (5 kişi, %10) ve *özel hayata dahil olma* (4 kişi, %8) şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu ilişkiye dair bu konular dışında da açıklamalar yapılmış olmakla birlikte, bu ifadeler 4 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 4 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan ifadelere yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 13'ü (%25) kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini ***yardımlaşma kültürü oluşturma*** kavramı ile açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *takım çalışması, ekip işi, dayanışma ve paylaşma, hoşgörünlük, birlik ve beraberlik ruhu, sorumluluğu olmasa da yardım etme ve fikir alışverişi* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde Türk kültürel değerleri açısından *yardımseverlik* farklı birçok değerle bir arada kullanılan, toplumsal bağlamı ve aynı zamanda örgütsel bağlamdaki işleyişi şekillendiren önemli bir bağlamsal özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. *Bu özelliğin, Türk toplumsal yapısı içerisindeki yakın ilişkiler ve samimiyet anlayışının etkisiyle örgütsel alanda da kendine yer bulduğunu söylemek mümkündür.* Nitekim katılımcılara yöneltilen ilgili sorunun yanıtlarında yer alan *ekip işi, takım çalışması ve sorumluluk alanında olmasa da yardım etme* ifadeleri, Türk kültürüne ait bu değer örgüt kültürüne yansımaları olarak görülebilecektir. Söz konusu değerlerin örgüt kültürüyle ilişkisine dair destekleyici çalışmalar bulunmaktadır (Bardakoğlu ve Akgündüz 2016; Gemici 2024; Yener 2017).

Katılımcılardan 8'i (%15) kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini **birlikte hareket etme** kavramı ile açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *birlikte iş görme, aile gibi çalışma, hızlı bir şekilde örgütlenme, kurumla bütünleşme ve ekip ruhunu koruma* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların yanıtlarında da görüldüğü gibi *birlikte hareket etme* anlayışı, Türk kültürü açısından toplumdaki birliktelik ruhunun ve toplulukçu değerlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş ve örgütte önemli yansımaları olan bir değerdir. Nitekim bu bulgular yazındaki çalışmaların bulgularıyla örtüşen bir çerçeve çizmektedir (Acaray ve Şevik 2016; Alan ve Köker 2021; Aydın ve Uçman 2019; Çalışkan ve Özkoç 2016; Demir ve Okan 2009; Özkoç ve Katlav 2015; Sakal ve Yıldız 2015; Şah ve Şah 2022; Yeloğlu 2011).

Katılımcılardan 5'i (%10) kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini kurumdaki **saygı kültürü** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *kıdem, hiyerarşi, hoşgörü ve gücü adil kullanma* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, Türk kültürel değerleri içerisinde yöneticiye ve iş yaptığı kişilere saygı duymak örgüt kültürünün önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Ayrıca söz konusu kültürel değer, örgütsel alandaki değerler eğitimi (Cihan 2014; Kamer ve Şahin 2021) ve çalışan/yönetici davranışları (Sığı vd, 2019) açısından da etkileri olan bir kavram olarak nitelendirilmektedir.

Katılımcılardan 4'ü (%8) kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisini kurumdaki **özel hayata dahil olma** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *ailenin önemi, özel günlerde bir arada olma ve esnek izin kullandırma* kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir yöneticinin ifadeleri şu şekildedir: '*Şimdi bu kültürel değerler tabi örgüt kültürüne yansıyor. Örneğin Türk kültüründe çalıştığımız için iş ilişkilerimizde, çalışanlarımızla ilgili özel durumlar oluştuğunda falan ona göre hareket edebiliyoruz. Bir çalışan doğum, ölüm veya düğün gibi zamanlarda yabancı kültürlerden farklı olarak belki de daha toleranslı ya da esnek davranılarak izne çıkarılabiliyor. Ya da o süreçle ilgili ihtiyaçlarına yardımcı olmaya çalışılabilir. Yani bunlar da bizim kültürümüzdeki birlikte hareket etmeyi sevme, yardımlaşma ve özel günlerde bir arada olma gibi gelenek göreneklerimizin yansımaları bence.*' (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir). Katılımcının ifadesine göre, Türk kültürel değerleri içerisindeki *ilişkilere önem verme* ve *yardımsever olma* özellikleri de çalışanların özel hayatlarına dahil

olmak için önemli bir dayanak olarak görülmektedir. Bu anlamda *Türkiye’de etkili bir lider olmak isteyen yöneticilerin çalışanlarını hem iş yaşamında hem de özel yaşamlarında onlarla kişisel olarak ilgilenen bir tavır takınmaları önerilebilir.*

Özetle çalışan ve yöneticilerin, kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisine dair açıklamalarını çoğunlukla ilişki temelli bakış açısı üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında kültürel değerler ve örgüt kültürü ilişkisi; *yardımlaşma kültürü oluşturma, birlikte hareket etme, saygı kültürü oluşturma ve özel hayata dahil olma* konuları üzerinden açıklanmaktadır. Bu doğrultuda *belirli bir toplumsal kültürde var olan ve işlemeye devam eden örgütsel yapıların o toplumun kültürel değerlerinden doğrudan etkilendiğini söylemek mümkündür.* Nitekim, söz konusu ilişkide öne sürülen konular, Türk kültürel değerlerinin ortaya konduğu bir önceki soruda birer kültürel değer olarak açığa çıkmıştır. Bu açıdan, *toplumun içerisinde var olan değerler bütünü, o toplumun içinde yetişmiş olan çalışan ve yöneticilerin ortaya çıkardığı örgütsel kültürlerin de önemli bir belirleyicisi olmuştur.* Dolayısıyla *Türk kültürel değerleri olan yardımlaşma, saygılı olma ve birlikte hareket etme değerleri Türk iş yaşamına özgü bir örgüt kültürü ve iklimini de yaratmıştır. Bu özgün bağlamı dikkate alan yöneticilerin ise etkili lider olarak kabul görmemeleri neredeyse imkansızdır. Bu açıdan Türk kültürel bağlamı içerisinde etkili lider olmak isteyen yöneticilere; örgüt kültürü içerisinde yardımlaşmayı, birliktelik ruhunu, saygı kültürünü ve çalışanlarıyla birebir ilgilenmeyi ihmal etmemeleri önerilebilir.*

Kültür ve Liderlik İlişkisine Dair Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların kültür ve liderlik ilişkisine dair soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok atıfta bulunulan konular *liderin kültüre uyumu* (9 kişi, %31), *kültürü tanıyarak yönetme* (6 kişi, %21), *ataerkil yapı* (4 kişi, %14) ve *sert mizaçlı olma* (3 kişi, %10) şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu ilişkiye dair bu konular dışında da açıklamalar yapılmış olmakla birlikte, bu ifadeler 3 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 3 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan ifadelere yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 9’u (%31) kültür ve liderlik ilişkisini *liderin kültüre uyumu* üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değerin katılımcıların ifadelerinde *toplumla*

bütünleşme, toplumun değer yargıları, toplumun ihtiyaçlarını karşılama ve yerele hakim olma kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinde dikkat çektikleri kültür-liderlik ilişkisine yazında da birçok çalışmada dikkat çekildiği görülmektedir (Aktaş 2010; Ateş ve Akal 2024; Aycan ve Gelfand 2012; Dastmalchian vd, 2001; Dickson vd, 2009; Ercan ve Sığrı 2015; İbicioğlu vd, 2009; Javidan vd, 2006; Paşa vd, 2001; Pellegrini ve Scandura 2006).

Katılımcılardan 6'sı (%21) kültür ve liderlik ilişkisini **kültürü tanıyarak yönetme** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *kurumunu iyi tanıma, toplumu iyi tanıma, örf ve adetleri iyi öğrenmek ve çalışanlarını iyi tanıma* ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir çalışanın şu ifadeleri dikkat çekicidir: *'Kişiler, içerisinde yaşadığı toplumsal şartlarla beraber hayatının birçok yerini şekillendirdiği gibi iş yaşamını da şekillendirir. Bu liderlik ve yöneticilik için de böyledir. Yaşadığı toplumdaki kültürel değerlere hakim olan biri kurumunu da daha iyi tanıyarak daha iyi idare edebilecektir. Bu anlamda kültür ve liderlik toplum içerisinde zamanla birlikte şekillenen kavramlardır.'* (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa). Kültür ve liderliğe dair ifadelerle bakıldığında, söz konusu ilişkinin örgütsel alanı *daha iyi idare edebilme* ve dolayısıyla ideal/etkili lider olabilme anlamında önemli bir dayanak noktasını oluşturduğu savunulmaktadır. Bu anlamda *Türkiye'de liderlikle ilgilenen araştırmacı ve uygulamacılara öncelikle kültür ve liderlik ilişkine odaklanmaları ve bu ilişkinin satır aralarında kültürü doğru tanımaya özen göstermeleri önerilebilir.*

Katılımcılardan 4'ü (%14) kültür ve liderlik ilişkisini **ataerkil yapı** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *eril özellikler, maskülen kültür, otoriter aile yapıları ve erkek olmanın korunaklı alanı* ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda Türk kültürel bağlamı açısından bakıldığında ataerkil yapı kültür ve liderlik ilişkisi açısından önemli bir açıklayıcı olarak kabul görmüştür. Bu doğrultuda bu çalışmanın bulgularıyla paralel şekilde, ataerkil yapı içerisinde eril davranışlarla liderlik davranışı sergilemek daha etkili kabul edilmektedir (Çetin ve Bilir Güler 2018; Güracan 2021). Nitekim Türk toplumu açısından bakıldığında, söz konusu ayrımın en büyük göstergesini iş yaşamında kadınların yaşadığı cam tavan etkisinde görmek mümkündür (Başaran ve Nuroğlu 2015; Derin 2020; Erdirençelebi ve Karakuş 2018; Karaözkök 2024).

Katılımcılardan 3'ü (%14) kültür ve liderlik ilişkisini **sert mizaçlı olma** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *öfkeli olma, yüksek*

tondan konuşma, daha çabuk sinirlenme ve kabul görme isteği ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir çalışanın ifadeleri şu şekildedir: 'Kesinlikle olduğunu düşünüyorum. Mesela biz, erkek liderleri daha çok benimsiyoruz. Liderlere yüklediğimiz özellikler açısından baktığımızda daha öfkeli, yüksek tondan konuşan, daha çabuk sinirlenebilen liderler görmek istiyoruz. Bu, siyaseten de bu şekilde.. Daha böyle sakin, anlayışlı konuşanlar çok iş yapamaz diye mi düşünüyoruz bilmiyorum alt yapısında tam olarak ne yattığını fakat o tarz liderleri çok sevmiyoruz, seçmiyoruz. Bu açıdan liderliğin bizim kültürümüzle kesinlikle ilişkili olduğunu düşünüyorum.' (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın). Söz konusu ifadeden de anlaşılacağı gibi Türk toplumunda bu tarz bir liderliğin oluşma sebebi ise toplumun ataerkil yapıya dayalı kalıp yargıları olarak gösterilebilecektir. Nitekim bu yargılardan dolayı kadın liderlerin de eril davranışlar göstererek etkili lider olma çabasına girdikleri görülmektedir (Babaoğlu 2011; Bayhan ve Arslan 2005; Coşkun ve Akyüz 2019; Gül 2007; Karakaya ve Reyhanoglu 2020; Yüksel ve Sağbaş 2022).

Özetle çalışan ve yöneticilerin, kültür ve liderlik ilişkisine dair açıklamalarını çoğunlukla toplum temelli bakış açısı üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında kültür ve liderlik ilişkisi; *liderin kültüre uyumu, kültürü tanıyarak yönetme, ataerkil yapı ve sert mizaçlı olma* konuları üzerinden açıklanmaktadır. Bu doğrultuda *belirli bir toplumsal kültürde var olan liderlik tarzlarının o toplumun kültüründen doğrudan etkilendiğini söylemek mümkündür*. Bu açıdan, toplumun içerisinde var olan değerler bütünü, o toplumun içinde yetişmiş olan çalışan ve yöneticilerin benimsediği liderlik tarzının da önemli bir belirleyicisi olmuştur. Dolayısıyla *Türk kültüründe yetişmiş liderlerin; yetiştikleri bu kültüre uyum göstermeleri, söz konusu kültürü tanımaları, toplumsal yapı içerisindeki ataerkil yapıyı ve kültürün beslediği sert mizaçlı liderlik anlayışını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler, ancak bu özgün bağlamı dikkate aldıklarında lider olarak kabul görecektir*.

Kültürel Değerler ve Etkili Liderlik İlişkisine Dair Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisine dair soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok atıfta bulunulan konular *liderin kültüre uyumu* (7 kişi, %20), *bölgesel kültürel farklılıklar* (4 kişi, %10), *adil davranma* (4 kişi, %10) ve

saygılı olma (4 kişi, %10) şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu ilişkiye dair bu konular dışında da açıklamalar yapılmış olmakla birlikte, bu ifadeler 4 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 4 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan ifadelere yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 7'si (%20) kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini ***liderin kültüre uyumu*** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *izleyenlerin değerlerine önem verme* ve *izleyenlerle benzer kültürel değerlere sahip olma* açıklamaları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir yöneticinin ifadeleri dikkat çekicidir: *'Tabiki etkiliyor.. Burada kültürel değerleri bilen lider hitap şekliyle bile karşısındaki, kitleye uygun bir liderlik davranışı geliştirebilir. Bunu Türkiye'de bence en güzel yapan liderlerden birisi de Süleyman Demirel'di. Süleyman Demirel gerçekten kültürel değerleri de harmanlayarak, gittiği yerlerde o yörenin kültürüne göre insanlara hitap ederdi. Hatta o zamanlar onun karşısında olan Ecevit de daha bilimsel konuşurdu. Ama birçok kişi ona 'ya bu ne diyor' derdi. Bu bile kültürel anlayışa göre etkili bir lider olmanın göstergesiydi o zamanlarda... Bu hitabet yeteneği veya kültüre uyum sağlama gibi özelliklerin etkili liderliğin şekillenmesi açısından önemli olduğunu düşünüyorum.'* (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa). Araştırmaya katılan bu yöneticinin ifade ettiği gibi liderliğin kültüre uyumunu niteleyen çalışmaların yazında da ele alındığı görülmektedir (Ateş ve Akal 2024; Ercan ve Sıgır 2015; İbicioğlu vd, 2009). Bu doğrultuda *Türk kültürel bağlamında, etkili liderliğin oluşumunun ve kabul görmesinin en önemli öncüllerinden birinin hitap edilen kitleye uyum sağlamak olduğu* söylenebilir.

Katılımcılardan 4'ü (%10) kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini ***bölgesel kültürel farklılıklara hakim olma*** şeklinde açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *toplumsal cinsiyet eşitsizliği, erkeklerin fikirlerine önem verme, farklı kültürlerde yetişme* ve *bölgesel kültürlere önem verme* açıklamaları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir yöneticinin ifadeleri şu şekildedir: *'Aslında toplum olarak Türkiye'de de farklı farklı kültürler var. Örneğin doğuda bir yerde liderlik yapmak istesem, beni hemen alıp lider yapmalarını beklememem lazım. Çünkü onların her şeyi farklı; yani bir şeylere sevinme durumunda mesela ne tepki verdikleri farklı ya da bunu kaç gün boyunca yaşadıkları farklı.. Ya da hastalandıklarında bizden nasıl bir şey bekledikleri, onları bilmediğim için onlarla bir arada yaşayıp ondan sonra lider olmak daha mantıklı olabilir.. Yani önce oranın*

özelliklerini öğrenip ona göre liderlik yapmak lazım.. Yani etkili lider olmak için bölgesel kültürlere de önem vermek, onları tanımak gerekiyor' (Y1, kadın, işletmeci, Manisa). Söz konusu ifadelerle bakıldığında, etkili liderlik ve kültürel değerler ilişkisinin ötesinde daha alt kültürlere de odaklanmanın önemine dikkat çekildiği görülmektedir. Nitekim araştırmaya katılan yöneticinin ilgili ifadenin sonunda, etkili lider olmak için bölgesel kültürel değerleri tanımaya özel bir önem atfettiği görülebilecektir. Söz konusu bulgu, tez çalışmasının konusu açısından kültürel değerlerin etkisinin daha derinlemesine düşünülmesi gerektiğini doğrular nitelikte olup, çalışma açısından dikkat çekici bir bulgudur.

Katılımcılardan 4'ü (%10) kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini **adil davranma** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *dini değerler*, *adaletin kılıcı* ve *katılımcı olma* ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda bir yöneticinin ifadeleri dikkat çekicidir: '*Mesela bizim dini değerlerimizin içerisinde de yer alan adaletli davranma, bir lider için önemli bir özellik haline geliyor. Bizde adalet kılıcının kestiği parmak acımaz mantığı olsa da Avrupa gibi yerlerde bu kabul görmez ve verdiğiniz kararın gerekçesini açıklamak zorunda kalabilirsiniz.. Ama bizde benim adalet anlayışım böyle işliyor diyen lider kararını alır geçer ve sebebini sorma gibi bir durum yoktur orada mesela.. Şahsım anlamında ben bunun dışına çıkarak verdiğim kararları nedenleriyle birlikte sunmayı daha çok önemsiyorum.. Ama tabi bizim ülkemizde de o kılıçla sağlanan adalet her zaman tutuyor bunu da es geçemeyiz.. Bu kurumda da farklı kurumlarda da tutuyor, çünkü insanlar olağanüstü bir şey gibi görerek hayranlık duyuyorlar bu anlayışa.. Süreç içerisinde yeterli soruyu soramasalar da, sonuçlarına üzülseler ve katlanamamaları da hayranlıkla kabul ediyorlar..'* (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir). Söz konusu ifadeye bakıldığında Türk liderlerin *adaletin kılıcı* imgesiyle yönetimde etkili ve olağanüstü bir profil çizdiği ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Türk toplumunun dini değerleri içerisinde var olan adalet anlayışının da, liderlerin söz konusu olağanüstü profili için bir temel dayanak noktası olduğu savunulmaktadır.

Katılımcılardan 4'ü (%10) kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisini **saygılı olma** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların ifadelerinde *sevgi*, *hoşgörü* ve *yalan söylememe* ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlamda saygılı olmakla ilgili ifadelerle bakıldığında, kültürel değerler-örgüt kültürü ilişkisine dair sorunun yanıtlarında ortaya çıkan saygı kültürünün, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından önemli bir etkili liderlik ölçütü olarak değerlendirildiği

görülmektedir. Dolayısıyla *örgütsel alanda tüm tarafların ortaya koyduğu ‘karşılıklı saygı kültürü’ etkili Türk liderlik profiline önemli bir temsili haline gelmektedir. Bu anlamda etkili liderlerin örgütlerinde karşılıklı saygı kültürünü oluşturacak iklimi yaratmaları ve bu iklim içinde kendilerinin de çalışanlarına karşı saygıyla yaklaştıkları bir liderlik anlayışını benimsemeleri önerilebilir.*

Özetle çalışan ve yöneticilerin, kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisine dair açıklamalarını çoğunlukla toplum temelli bakış açısı üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisi; *liderin kültüre uyumu, bölgesel kültürel farklılıklar, adil davranma ve saygılı olma* konuları üzerinden açıklanmaktadır. Bu doğrultuda *belirli bir toplumsal kültürde benimsenen etkili liderlik davranışlarının o toplumun kültürel değerlerinden doğrudan etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu açıdan, toplumun sahip olduğu kültürel değerler, o toplumun içinde yetişmiş olan çalışan ve yöneticilerin beklediği ve uyguladığı etkili liderlik davranışlarının da önemli bir belirleyicisi olmuştur. Dolayısıyla Türk toplumunda liderlik misyonunu üstlenen kişilerin etkili bir lider olabilmesi için; kültürel değerlere uyumlu, bölgesel-alt kültür temelli farklılıklara hakim olan, çalışanlarına veya izleyenlerine karşı adil davranan ve saygılı olmayı liderlik anlayışının odak noktalarından biri haline getiren kişiler olması beklenmektedir. Bu açıdan Türk kültürel bağlamı içerisinde etkili lider olmak isteyen yöneticilere; kültüre uyumlu bir liderlik tarzı göstermesi, bölgesel kültürel farklılıklara hakim olması, çevresindekilere adil davranması ve örgütsel ilişkilerde saygılı olmayı vurgulaması önerilebilir.*

Ayrıca söz konusu bulgulara ek olarak kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisinin şehirlere göre değişebilen alt kültürler bağlamında da farklılaşıp farklılaşmayacağı merak konusu olmuştur. Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan kişilerin şehirlerine göre etkili liderlik algılarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı gözlenmiştir. Bununla birlikte söz konusu algının değişebileceğine dair bazı ifadelerin de olduğu görülmüştür. Bu kapsamda genel olarak bu alt kültürlerde etkili liderlik davranışlarına ilişkin; çalışanlarına karşı yardımsever olma, adil davranma, onlarla empati kurma, sevgi, saygı ve hoşgörüyü önem verme gibi ifadeler öne çıkmıştır. Bununla birlikte, bir katılımcının ifadelerinde yer verdiği, bu şehirlerdeki alt kültürel bağlamların farklılaşmasına ilişkin örnek dikkat çekicidir. Katılımcının ifadeleri şu şekildedir: *‘Yıllar önce İzmir’de özel sektörde çalışırken Ankara’dan gelen bir yöneticimiz vardı. Temmuz ayı gibi bir zamanda sabah 9’da müşterileri*

arardı.. Biz bu konuda onu çok uyarmıştık çünkü Temmuz ayında sabah 9'da, İzmir'de hiçbir müşteri yerinde olmaz, evinde olur.. İş yerine 1 gibi gelir, 3 gibi gelir.. 3'te 4'te çayını içer ondan sonra işinin başına geçer.. Tabi biz bunu anlatamadık yöneticimize bizi tembel olmakla suçladı. Tabi günün sonunda kurum maalesef onun buradaki yöneticiliğini sonlandırmak ve onu tekrar Ankara'ya almak zorunda kaldı. Çünkü İzmir'in kültürüne adapte olamamıştı ve müşteriler onun bu tavrından rahatsız olmuşlardı, hatta taciz edildiklerini düşünüyorlardı.. Sabah 9'da bizi neden arıyor, kurum bir banka olduğu için, parasının nerede olduğunu mu merak ediyor diye şüphelenenler oldu, çalışıp çalışmadığımızı mı merak ediyor, iflas edip etmediğimizi mi merak ediyor diye bunu bir denetleme olarak algılamıştı müşteriler.. Biz de defalarca uyardık ama anlatamadık.. Mesela bu liderliğin kültüre göre nasıl olması gerektiğine güzel bir örnek.. Aslında o yönetici etkili liderlik yapmak istedi ama kültürel bariyerlere çarptı. Bu yüzden kültürün özelliklerine uygun hareket etmekte fayda var diye düşünüyorum. Ankara'da hayat ve mesai çok erken başlıyor olabilir ama İzmir'de öyle değil, İzmir'de yazın geç gider patron işe ve erken çıkar.. Cuma günü onu iş yerinde bulamayabilirsin ve onu Cuma günü ziyaret etmek istediğinde bunu taciz olarak algılar.. Dolayısıyla ancak bu kültürü ve çalışma düzenini dikkate alan bir kişi burada etkili bir liderlik ortaya koyabilir, diğer türküleri bu örnekte de görüldüğü gibi çok mümkün değil.. ' (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop). Bu ifadelerle bakıldığında şehirlerdeki farklı alt kültürel bağlamların etkili liderlik algılarını farklılaştırabileceği görülmektedir. Bu anlamda etkili liderliğin alt kültürel bağlamlarda nasıl farklılaştığını anlayabilmek için şehirler arasında daha kapsamlı ve detaylı araştırmaların yapılması ve konunun derinlemesine irdelenmesi önerilebilir. Böylelikle Türkiye bağlamında farklı alt kültürlerin ortaya çıkardığı farklı etkili liderlik tarz ve davranışlarına dair derinlemesine bilgiye ulaşmak mümkün olabilecektir.

Etkili Türk Liderlerin Davranışlarına İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların etkili Türk liderlerin davranışlarına dair soruya verdikleri yanıtlar irdelendiğinde, Türk kültüründen kaynaklanan ve etkili Türk liderleri özgün kılan faktörler olarak başta lider temelli bakış açısı içerisinde yer alan *otoriter duruş* *sergileme* (4 kişi) ve *sahiplenme* (4 kişi) olmak üzere sırasıyla *hitabet yeteneği* (2 kişi), *gösterişli yaşam sürme* (2 kişi), *milli değerlere önem verme* (2 kişi), *olaylara*

duygusal bakma (2 kişi), belirsizlikten kaçınma (2 kişi), toplumun değer yargılarına göre yaşama (2 kişi), yarı profesyonel anlayış (2 kişi), esnek çalışma düzeni (2 kişi), ilişki odaklı olma (2 kişi), kayırmacı davranış (2 kişi) ve özel hayata dahil olma (2 kişi) ortaya çıkmıştır.

Etkili Türk liderlerin farklılıklarına ilişkin katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından vurgulanan **otoriter duruş sergileme** boyutu altında derlenen ifadeler incelendiğinde; *kendi sözünün doğruluğuna inanan, daha eril olan, güvenilir olduğunu iddia eden, katılımcılığı desteklemeyen, masaya yumruğunu vuran, daha güçlü olan, daha sert olan ve yetiştikleri bağlamdan gelen özelliklerini ön plana çıkararak kabul gören* liderlere atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bu liderlik özellikleri etkili Türk liderlerin otoriter davranış tarzlarına temel teşkil eden unsurlar olarak yorumlanabilir. Nitekim Paşa ve arkadaşları (2001: 568) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da Türk örgütlerinin otoriter karar alma şekilleri ve son derece kişiselleştirilmiş, güçlü liderlik ve sınırlı yetkilendirme ile karakterize edildiği görülmektedir. Bu anlamda söz konusu otoriter yönetim ve örgütlenme yapısının halen sürdüğünü söylemek mümkündür. Ayrıca Türk kültürel değerlerinin ataerkil yapıya eğilim gösteren paternalist örgüt kültürlerini desteklemesi de etkili liderin otoriter duruş sergilemesi faktörünün çalışma kapsamında öne çıkarılmasına dayanak oluşturmaktadır. Bu anlamda *Türkiye bağlamındaki yönetici veya liderlerin, söz konusu argümanları kullanarak otoriter bir lider duruş sergilemesiyle etkili liderliği kazanmaları daha mümkün görünmektedir.*

Katılımcıların etkili Türk liderlerin farklılıklarına dair soruya verdikleri yanıtlarda liderin **sahiplenme** (4 kişi) davranışı da otoriter duruş sergileme ile eşit düzeyde vurgulanan bir boyut olmuştur. Bu boyut altında derlenen ifadeler incelendiğinde; *duygusal bağlar, toplulukçuluk ve çok zor şartlar altında bile başarıya ulaşma* unsurlarına dikkat çekildiği görülmektedir. Bu liderlik özellikleri **sahiplenme** davranışıyla birleştiğinde, etkili Türk liderlerin babacan (paternalist) ve korumacı liderlik anlayışlarına temel teşkil eden unsurlar olarak yorumlanabilir. Nitekim Paşa ve arkadaşları (2001, 582-585), Türk kültürel değerleri içerisinde paternalizmin izleyenlere ilgi göstermenin en önemli yollarından biri olduğunu ve Türkiye’de ideal liderin, izleyenlerinin bir aileye ait olma duygularını önemseyen bir ebeveyn olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ayrıca yazarlar toplulukçuluğun Türkiye’de en baskın kültürel değeri temsil ettiğini ve bu değerlerin babacan-düşünceli liderlik davranışlarını şekillendirdiğini ifade etmiştir. Nitekim söz konusu bulgular bu tez

çalışmasının bulguları ile birebir örtüşmektedir. Zira bu çalışma kapsamında da Türk kültürel değerleri içerisinde katılımcılar tarafından en çok vurgulanan boyut toplulukçuluk boyutu olmuş ve bu ifadelerin çoğunda ideal ve etkili liderlik özellikleri olarak paternalist liderlik anlayışına atıflar yapılmıştır. Bu bağlamda *geçmişten günümüze gelen toplulukçu ve paternalist kültürel değerlerin ışığında, bugünün etkili liderleri için de paternalist liderin sahiplenici, korumacı ve izleyenlerinin duygusal bağlılığını besleyen liderlik özelliklerini takip etmeleri önerilebilir.*

Katılımcıların etkili Türk liderlerin farklılıklarına dair soruya verdikleri yanıtlarında öne çıkan bir diğer boyut liderin **hitabet yeteneği** (2 kişi) olmuştur. Türk liderlerinin hitabetlerine dair bir yöneticinin ifadeleri şu şekildedir: 'Y12: Bence bizim etkili liderlerimizin en büyük özellikleri hitabetleri.. Yani seslerini kullanım biçimleri bile bizim liderlerimiz için en belirleyici unsur denebilir.. Yani olaya siyasi görüş olarak bakmamakla birlikte Cumhurbaşkanı'nın hitabetinin ve hatiplik yeteneğinin çok güçlü olduğunu düşünüyorum. Nitekim bu yeteneğin de bizim kültürümüz içinde insanlarda ve toplumda bir karşılığı ve etkisi muhakkak oluyor..'

Katılımcıların ifadelerinde lider temelli bakış açısında öne çıkan bir diğer boyut **gösterişli yaşam sürme** (2 kişi) olmuştur. Bu boyut altında derlenen ifadeler incelendiğinde; *yaşam biçimini toplumdan farklılaştırma ve insanları yaşantısı/görünüşüyle etkileme* unsurlarına dikkat çekildiği görülmektedir. Etkili Türk liderlerin bir diğer farkı **milli değerlere önem vermeleri** (2 kişi) olarak görülmüştür. Burada kullanılan ifadelerde *millet, bayrak ve vatan sevgisi, milli beraberlik, milli egemenlik ve milli güç* söylemleri öne çıkmıştır. Nitekim Kaya (2017, 332) tarafından ele alınan çalışmada Türk liderlerinin genel liderlik yetkinliklerinin yanı sıra millete karşı bir takım sorumlulukları olduğundan söz edilmiştir. Bu sorumluluklar arasında; bütün Türkleri tek çatı altında toplamak, Türk İlinde düzeni sağlamak, Türk yurtlarında adaleti sağlamak ve milleti için gündüz durmadan, gece uyumadan çalışmaktan söz edilmiştir. Bu ifadelere bakıldığında, *Türk yönetim kültüründeki milli değerlere önem verme anlayışının geçmişe dayandığını söylemek mümkündür. Nitekim bu kültürel değer, bugünün etkili liderlik anlayışı içerisinde de Türk liderlerin özgün bir yanı olarak karşımıza çıkmıştır.*

Katılımcıların ifadelerinde toplum temelli bakış açısında öne çıkan bir diğer boyut **olaylara duygusal bakma** (2 kişi) olmuştur. Bu boyut altında derlenen ifadeler incelendiğinde; *toplulukçuluk, güçlü duygusal bağlar, sahiplenici lider davranışı ve*

lideri her koşulda destekleme unsurlarına dikkat çekildiği görülmektedir. Buna göre, toplumsal alandaki güçlü duygusal bağlar, liderin sahiplenici bir tavır göstermesine zemin hazırlamakta ve buna karşılık izleyenler de liderlerini bir baba gibi en zor zamanlarda bile yalnız bırakmayarak desteklemektedir. Öte yandan kültürümüzdeki bu duygusal bakış açısı, özellikle kadın liderler açısından düşünüldüğünde kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken yön olarak gösterilmektedir. Toplum temelli bakış açısında öne çıkan bir diğer boyut **belirsizlikten kaçınma** (2 kişi) olmuştur. Bu boyut altında derlenen ifadeler incelendiğinde; *belirsiz süreçlerde güven verme, karar verme ve inisiyatif almada geri durma, tedbirli davranma, olumsuz sonuçlardan etkilenmek istememe ve düşük özgüvenli yetiştirilme* konularına değinilmiştir. Nitekim Sargut (2014, 182), Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma değerlerinin yüksek olduğu ülkeler grubunda olduğunu ifade etmiştir. Buna göre Türk insanının önemli ölçüde belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğu ve yaşam boyu istihdamın da bu kültürel değerın doğal bir sonucu olduğu savunmuştur. Konuya liderlik açısından bakıldığında da Türk kültüründe belirsizlikten kaçınan bir liderlik anlayışının ön planda tutulduğu ifade edilmektedir (Koşar ve Güner 2023, 203). Katılımcıların ifadelerinde toplum temelli bakış açısında öne çıkardıkları son boyut **toplumun değer yargılarına göre yaşama** (2 kişi) olmuştur. Bu boyut altında derlenen ifadeler incelendiğinde; *kişinin özel hayatını düşünerek liderlik etme ve liderin hem özel hayatıyla hem toplum önünde örnek olması* konularına değinildiği görülmektedir. Nitekim İbicioğlu, Özmen ve Taş (2009) liderler için toplumun değer yargılarına dikkat çeken çalışmalarında, liderlik davranışlarının; sosyal çevrenin kurallarına uyma düzeyi ve kurumsal normların varlık düzeyine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda, toplumumuzda çalışan beklentilerinin de Batılı toplumlardan farklılaştığı ifade edilen çalışmada, otokratik lider davranışları toplumun değer yargılarına daha uygun bulunmuştur (İbicioğlu vd, 2009, 19).

Katılımcıların etkili Türk liderlerin farklılıklarına dair soruya verdikleri yanıtlarında öne çıkan bir diğer boyut süreç temelli bakış açısı içerisinde değerlendirilen **yarı profesyonel anlayış** (2 kişi) olmuştur. Bu boyut altında derlenen ifadeler incelendiğinde, liderin isteğine göre değişen prosedürler ve baskın informal süreçlere değinildiği görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre bizim liderlerimiz, böyle süreçler dolayısıyla diğer kültürlerdeki meslektaşlarından daha geride ve olumsuz bir liderlik profili çizmektedir. Etkili Türk liderlerin farkına dair süreç temelli bakış açısında dikkat çekilen bir diğer nokta **esnek çalışma düzeni** (2 kişi) olmuştur. Söz

konusu ifadelerde, kuralları esneterek uygulama ve fazla çalışma sürelerine değinildiği görülmektedir. Bu anlamda Türk iş yaşamında rastlanan bu tarz çalışma pratiklerinin etkisiyle, esnek bir çalışma düzeninin olduğuna dikkat çekilmektedir.

Katılımcıların etkili Türk liderlerin farklılıklarına dair soruya verdikleri yanıtlarında ilişki temelli bakış açısına da dikkat çektikleri görülmüştür. Bu bağlamda katılımcılar **ilişki odaklı olmaya** (2 kişi) vurgu yapmışlardır. Bu boyut altında derlenen ifadeler incelendiğinde; *ilişkilerin bozulmasından çekinme, topluluk baskısı, üst yönetim baskısı ve ikili ilişkilerin önceliği* konularına değinildiği görülmektedir. Söz konusu ifadelerde Türk liderlerin güçlü ilişki bağlarından dolayı etkili liderlikten zaman zaman uzaklaştıkları ifade edilmiştir. Bu bağlamda söz konusu informal ilişkilerin liderin liderlik etme tarzını bile değiştirebilecek düzeyde önemsendiği ve zaman zaman liyakatsiz süreçlerin yaşanmasına hizmet ettiği vurgulanmıştır. Bu süreçlerin bir yansıması olarak katılımcıların ilişki temelli bakış açısında dikkat çektiği bir diğer boyut **kayırmacı davranış** (2 kişi) olmuştur. Söz konusu ifadelerde; *informel ilişkiler, değer yargılarına yakın insanları tercih etme eğilimi ve ahabap-çavuş ilişkisi* değinilen konular arasında yer almıştır. Buna göre liyakatten uzak, informal ilişkilere ve güvene önem veren, kendi değer yargılarına yakın olan insanları tercih eden ve eş-dost ilişkileriyle liderlik koltuğuna oturan kişiler olduklarına dikkat çekilmiştir. İlişki temelli bakış açısında ele alınan kayırmacı davranışa yazındaki çalışmalarda da yer verilmiştir (Ak ve Sezer 2018; Özdemir ve Karaçınar 2022; Turan vd, 2019). Etkili Türk liderlerin farklılıklarına dair öne çıkan diğer bir nokta izleyen temelli bakış açısındaki **özel hayata dahil olma** olmuştur. Bu boyut altında katılımcıların; *yöneticilerin her şeyi bilme isteği ve çalışanların iş dışı sorunlarıyla ilgilenme* konularını vurguladıkları görülmüştür. Buna göre Türk liderlerin çalışanları hakkında her şeyi bilmeye yönelik davranışları olduğu ve çalışanların da bu davranışlara ilişki kırılganlıklara neden olmamak için olumlu yanıt verdikleri görülmüştür. Öte yandan çalışan perspektfiyle bu şekilde yorumlanan özel hayata dahil olma boyutu, yönetici perspektifi açısından daha olumlu bir süreç olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanın iş dışındaki sorununun çözümü için kolaylık sağlayan bir yönetici, bu konuda pozitif ve destekleyici bir liderlik sergilediğini savunmuştur. Nitekim yazında da Türk liderlerin özel hayata dahil olma anlayışlarını benimsediğini savunan çalışmalara rastlamak mümkündür (Gürcan 2018; Köksal 2011).

Özetle çalışan ve yöneticilerin, etkili Türk liderlerin farkına dair açıklamalarını çoğunlukla lider ve toplum temelli bakış açıları üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında etkili Türk liderlerin farkı; *otoriter duruş sergileme, sahiplenme, hitabet yeteneği, gösterişli yaşam sürme, milli değerlere önem verme, olaylara duygusal bakma, belirsizlikten kaçınma, toplumun değer yargılarına göre yaşama, yarı profesyonel anlayış, esnek çalışma düzeni, ilişki odaklı olma, kayırmacı davranış ve özel hayata dahil olma* konuları üzerinden açıklanmaktadır. Bu kapsamda Türk toplumuna özgü olan etkili liderlik davranışlarının öncelikle liderin kişisel özellikleri üzerinden şekillendiği görülmektedir. Türk iş yaşamında etkili liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan diğer faktörler ise toplumsal kültürel değerler, örgüt süreçlerine dair işleyişler, ilişki odaklı dinamikler ve izleyenlere ilişkin yaklaşımlar üzerinden ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda *Türk iş yaşamında ortaya çıkan etkili liderler diğer kültürlerdeki liderlerden farklı olarak; otoriter, sahiplenici, ilişki odaklı, toplumun değer yargılarına ve milli değerlere önem veren, izleyenlerin özel hayatlarına dahil olmayı isteyen ve zaman zaman kayırmacı davranışlar gösteren kişilerdir.* Dolayısıyla *Türk kültürel bağlamı içerisinde etkili lider olmak isteyen yöneticilere; kişisel özellikler, toplumsal değerler, örgütsel işleyişler ve ilişkisel dinamikler bağlamında vurgulanan bu faktörlere dikkat etmesi önerilebilir.*

Diğer Kültürlerin Temel Özelliklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların diğer kültürlerin temel özelliklerine dair soruya verdikleri yanıtlar irdelendiğinde, en çok atıfta bulunulan konular *disiplinli olma* (8 kişi), *bireyci davranış* (6 kişi), *farklı aile bağları* (5 kişi), *daha rahat/esnek olma* (4 kişi), *düşük cinsiyet ayrımcılığı* (4 kişi), *farklılıklara saygı gösterme* (4 kişi) ve *liyakatli olma* (4 kişi) şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu ilişkiye dair bu konular dışında da açıklamalar yapılmış olmakla birlikte, bu ifadeler 4 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 4 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan ifadelere yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 8'i (%15) diğer kültürlerin özelliklerini ***disiplinli olma*** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların yanıtlarında *resmiyet, dakiklik, profesyonellik, sorumluluk sahibi olma, kurallara bağlı olma ve duyguları geri*

planda tutma ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, diğer kültürlerde daha kriterlere bağlı ve duygusallığa yer verilmeyen bir kültürel anlayışın olduğu kabul edilmektedir. Bu yüzden öz disiplin, verimlilik ve başarılı olma konusunda daha ileride görülmüşlerdir. Ayrıca yabancı kültürlerin zaman yönetimi konusunda daha dakik oldukları ifade edilirken, bizde her şeyin nasip/kısmete bağlandığı ve kervan yolda düzülür anlayışının benimsendiği savunulmuştur. Öte yandan Alman kültürünün örnek gösterildiği disiplinli olmanın beraberinde profesyonelliği ve sorumluluk sahibi olmayı getirdiği belirtilmiştir. Nitekim diğer kültürlerle dair söz konusu kabul yazındaki çalışmalarla da desteklenmiştir (Balçınar 2019; Ersoy ve Ehtiyar 2015).

Katılımcılardan 6'sı (%11) diğer kültürlerin özelliklerini **bireyci davranış** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların yanıtlarında *bireysel değerleri öne çıkarma, daha özgürlükçü olma, kendi odaklı olma* ve *serbest yaşam tarzı* ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, diğer kültürler gerek iş gerek özel alanda bireyselliğin daha ağır bastığı toplumlardır. Bu kültürler kendi yaşamını, kendi konforunu, kendi maaşını düşünen ve bunu sendikal haklarla koruma altına alan kültürler olarak kabul edilmiştir. Söz konusu herkesin daha çok kendi işine odaklandığı ve bunun o kültürlerle bencilliği hatta vefa duygusundan yoksun olmayı getirdiği savunulmuştur. Bu açıdan daha serbest ve aile kültüründen uzak kültürler olarak tanımlanmışlardır. Ulusal yazında bu tanımlamayı destekleyen çalışmalarda benzer bulgulara rastlanmıştır (Dursun 2013; Gültekin ve Sığırı 2007; Özdemir 2014).

Katılımcılardan 5'i (%10) diğer kültürlerin özelliklerini **farklı aile bağları** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların yanıtlarında *akrabalık bağları, sistemli özel yaşam alanları* ve *birbirinden kopuk yaşam tarzı* ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcılar, diğer kültürlerin aile ortamları ve akrabalık ilişkileri açısından bizden tamamen farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu açıdan 18 yaşından sonra ailede çocukların evden ayrıldığı ve daha rahat/esnek bir yaşantıyı benimsedikleri savunulmuştur. Ayrıca kültürel anlamda yaşayış tarzları ve saygı/sevgi anlayışlarının da farklı olduğu, yaşlılara saygının ve aile değerlerinin o kültürlerde daha hızlı bir şekilde yok olduğu belirtilmiştir.

Katılımcılardan 4'ü (%7) diğer kültürlerin özelliklerini **daha rahat/esnek olma** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların yanıtlarında *oturmuş bir düzen, yüksek refah düzeyi* ve *esnek kurallar* ifadeleri ile birlikte kullanıldığı

görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların, özellikle Amerika gibi toplumları yaşam biçimi olarak daha rahat olarak nitelediği görülmüştür. Buna göre bu toplumlarda bizim tabulaştırdığımız bazı kavramların aşıldığı ifade edilmektedir. Bu bakımdan yaşanmışlıklarından edindikleri tecrübelerin bizden daha fazla olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin diğer kültürlerin özelliklerine ilişkin dikkat çektikleri diğer boyut **düşük cinsiyet ayrımcılığı** (4 kişi) olmuştur. Söz konusu boyutun katılımcıların yanıtlarında *cinsiyetler arası dağılım yüksekliği, toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınların ön planda olması, kadın çalışan oranının yüksek olması ve fırsatların eşit dağılımı* ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda katılımcılar, bizdeki ataerkil toplum yapısından dolayı liderlerin çoğunun erkek olduğunu ancak diğer kültürlerde kadın-erkek lider sayılarının daha eşit dağıldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda daha iyi durumda oldukları için kadın çalışma oranının da yüksek olduğu savunulmuştur. Bu anlamda kadınların fırsat eşitliği konusunda da ileri düzeyde oldukları belirtilmiştir. Katılımcıların ifadelerinde diğer kültürlerin özellikleri açısından öne çıkan bir diğer boyut **farklılıklara saygı gösterme** (4 kişi) olmuştur. Katılımcıların bu boyutu anlatırken *LGBT bireylere hoşgörülü davranma, özel yaşama saygı duyma ve yeniliğe açık olma* ifadelerini kullandıkları gözlenmiştir. Söz konusu ifadelerde diğer kültürlerde kişilerin ailesi, yaşantısı, inancı veya düşünce şekline karşı saygı duyulduğu belirtilmiştir. Buna örnek olarak; LGBT bir bireyin bir gün onur yürüyüşüne katılıp ertesi gün kurumundaki işine devam ettiğinde buna kimsenin karışmadığı ve bu kişinin kabul görmekte sıkıntı yaşamadığı gösterilmiştir. Ayrıca söz konusu kültürler farklı düşünce yapılarına ve yeniliğe açık kültürler olarak nitelenmişlerdir. Diğer kültürlerin özelliklerine dair katılımcıların öne çıkardığı son boyut ise **liyakatli olma** (4 kişi) şeklinde belirtilmiştir. Katılımcıların, ifadelerinde; *bilimsel kriterlere göre hareket etme, hesap sorabilir olma, güvenilir sınav sistemleri ve profesyonelliğe önem vermeyi* liyakatli olma ile birlikte kullandıkları görülmüştür. Söz konusu ifadelerde diğer kültürlerin bilimsel gerçeklere ve eşitlikçi anlayışa büyük önem verdikleri buna karşılık kayırmacılığa müsaade etmedikleri belirtilmiştir. Bu anlamda söz konusu toplumlar, yanlış olanı açıkça söyleyebilen ve hesap sorabilen toplumlar olarak görülmüştür. Bu anlamda toplumda veya kariyerde bir yerlere gelebilmek için liyakat ve profesyonelliğin esas alındığı toplumlar olarak tanımlanmışlardır. Nitekim söz konusu bulgulara destekleyici olarak yazında liyakat

sisteminin iyi örnekleri; İngiltere, Japonya, Almanya, Fransa ve İsveç olarak gösterilmiştir (Gönülaçar 2014, 9).

Özetle çalışan ve yöneticilerin, diğer kültürlerin temel özelliklerine dair açıklamalarını çoğunlukla toplum temelli bakış açıları üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında diğer kültürlerin özellikleri; *disiplinli olma, bireyci davranış, farklı aile bağları, daha rahat/esnek olma, düşük cinsiyet ayrımcılığı, farklılıklara saygı gösterme ve liyakatli olma* konuları üzerinden açıklanmaktadır. Bu kapsamda diğer kültürlerin temel özelliklerinin öncelikle toplumun karakteristik özellikleri üzerinden şekillendiği görülmektedir. Yabancı kültürlerin özelliklerine dair dikkat çekici diğer faktörler ise ilişki odaklı dinamikler (farklı aile bağları) ve örgüt süreçlerine dair işleyişler (liyakatli olma) üzerinden açıklanmıştır. Bu bağlamda Türk kültürel değerlerinden farklı olarak diğer toplumlar; *daha disiplinli, daha bireyci, farklı aile bağlarının (zayıf ve birbirinden kopuk) öne çıktığı, daha rahat/esnek yaşam biçimlerinin benimsendiği, düşük cinsiyet ayrımcılığının olduğu, farklılıklara daha çok saygı gösterildiği ve liyakat süreçlerinin profesyonelce işlediği* toplumlar olarak tanımlanmışlardır. Bu açıdan bakıldığında diğer toplumlarla karşılaştırıldığında Türk toplumunun; *daha düşük disiplin, daha toplulukçu değerler, yakın aile bağları, kültürel değerlere/normlara bağlı yaşam biçimi, daha yüksek cinsiyet ayrımcılığı, daha düşük farklılıklara saygı gösterme oranları ve liyakatin önüne geçen kayırmacılık anlayışı* ile karakterize edildiği görülmektedir. Nitekim bu tez çalışmasının farklı aşamalarında kültürel bağlamda etkili liderliğin doğasını açığa çıkarmaya çalışırken, Türk kültürünün diğer kültürlerden farklılaşan söz konusu değerlerine ilişkin farklı çıkarımların yapıldığı gözlenmiştir.

Etkili Liderlikte Kadın ve Erkek Farkına İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair soruya verdikleri yanıtlar irdelendiğinde, en çok atıfta bulunulan konular *toplum yapısı* (14 kişi), *düşünce yapısı farkı* (11 kişi), *kadının duygusal yönü* (10 kişi), *kadına yüklenen ev içi sorumluluklar* (7 kişi), *kadın istihdamının azlığı* (5 kişi), *erkek gibi davranma zorunluluğu* (4 kişi) ve *işin özellikleri* (4 kişi) şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu ilişkiye dair bu konular dışında da açıklamalar yapılmış olmakla birlikte, bu ifadeler 4 kişiden az katılımcı tarafından belirtilmiş olup, bu ifadelere sorulara ilişkin

analizlerin yapıldığı kısımda yer verilmiştir. Bu bölümde 4 ve üzerinde katılımcı tarafından vurgulanan ifadeler yer verilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

Katılımcılardan 14'ü (%20) etkili liderlikte kadın-erkek farkını **toplum yapısı** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer katılımcıların yanıtlarında; *ataerkil yapı, kadına ilişkin ön yargılar, erkekler kulübü, yerel kültürel özellikler, toplumsal eğitim düzeyi, toplumsal önyargı, dini ve kültürel sosyolojik değerler ve Orta Doğulu olma* ifadeleri ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, toplumumuzda kadınların daha detaylı liderlik yaptığı düşünülmeyle birlikte toplumun ataerkil yapısından dolayı erkeklerin daha lider ruhlu ve etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca toplumun ona yüklediği yargılardan dolayı kadının bakım veren rolünde olduğu ve ona uygun işleri yapması beklenmektedir. Bu anlamda yönetim pozisyonunda olan erkeklerin kadınlardan bir adım önde başladığı, kendini ispat etme ve önyargılarla mücadele etme gibi bir sorununun olmadığı belirtilmiştir. Diğer taraftan yönetsel basamaklarda yürüyen kadınların, kendilerinin bile bu duruma şaşırdığı ve oraya uygun olmadığını düşündükleri savunulmuştur. Bu bağlamda Türk toplumu kadın liderleri de erkeklere benzetme eğilimine sahip bir toplum olarak nitelendirilmiştir. Türk toplumunun bu bağlamı içerisinde; aynı kідeme sahip kadın ve erkek yöneticilere aynı saygının gösterilmemesi, kadın liderlere ilişkin magazinsel gündemlerin daha çok yaratıldığı (merkez bankası başkanı örneği) ve dini değerlerin erkek liderleri daha çok öne çıkardığı ifade edilmektedir.

Katılımcılardan 11'i (%16) etkili liderlikte kadın-erkek farkını **düşünce yapısı farkı** üzerinden açıklamıştır. Söz konusu değer daha çok kadın liderlerin farklı özellikleri üzerinden açıklandığı görülmüştür. Buna göre katılımcıların yanıtlarında; *detaylı düşünme, mükemmeliyetçi olma, planlı ve profesyonel bakma, merhametli ve anaç davranma, güven verici olma, çalışanlara daha insancıl yaklaşma ve daha fazla sorumluluk alma* hususlarına yer verildiği görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinde genel olarak kadınların erkeklerden daha detaycı ve kapsamlı bir bakış açısına sahip oldukları belirtilmiştir. Bu bağlamda kadın yöneticilerin iş görme konusunda daha mükemmeliyetçi ve detaycı, erkek yöneticilerin ise daha hızlı ve pratik olmaya özen gösterdiği ifade edilmektedir. Bu konunun erkek liderler için bir artı olmasına karşılık, kadın liderlerin de merhametli ve anaç yönlerinden dolayı daha güvenilir olduğu savunulmuştur. Ayrıca kadın liderlerin, iyi bir liderin özellikleri olarak

görülen; *adaletli, merhametli, yardımsever, insani duygulara sahip olma ve vefalı olma* gibi konularda erkeklerden daha etkili liderler olarak görüldüğü gözlenmiştir. Buna karşılık erkek liderler *teknik, daha düz ve detayları görmezden gelen bir yapıda* görülmüşlerdir. Dolayısıyla bunun kadın liderleri, süreçleri yönetmedeki detaycılığı açısından bir adım öne geçirdiği savunulmuştur. Öte yandan katılımcıların, ilgili soruya verdiği yanıtların genelinde kadın liderlerin detaycı yapılarını öne çıkarmalarına rağmen, sonuçta çoğu katılımcının erkek liderleri daha etkili olarak kabul ettikleri görülmüştür.

Katılımcılardan 10'u (% 14) etkili liderlikte kadın-erkek farkını ***kadının duygusal yönü*** üzerinden açıklamıştır. Buna göre katılımcıların yanıtlarında; *eleştirilere duygusal tepkiler verme, insani duygulara önem verme, kadının hormonal farklılıkları, karar verme zorlukları ve yanlış kararlar alma* hususlarına yer verildiği görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinde kadın liderler söz konusu duygusal yönlerinden dolayı hatalarıyla yüzleşmekte yetersiz olarak görülmüşlerdir. Bu yönleriyle kadın liderler hatalarını kabullenmedikleri ve buna tahammülleri olmadığı için örgütü tehlikelere açık hale getirmek ve örgütün çökmesine sebep olmakla suçlanmışlardır. Ayrıca duygusal yönleri sebebiyle kadın yöneticilerle çalışmanın daha zor olduğu da belirtilmiştir. Diğer taraftan kadının bu duygusal yönünün, çalışanlarına karşı daha insancıl yaklaşmayı ve beraberinde etkili liderliği getirdiği de ifade edilmiştir. Özetle, söz konusu ifadelerde kadının duygusal yönünün etkili liderlik için hem avantaj hem de dezavantajları olduğu belirtilmiştir. Genel itibariyle erkek yöneticilerin, kadının duygusal yönünden dolayı etkili liderlik konusunda onları geride bıraktıkları savunulmuştur.

Katılımcılardan 7'si (% 10) etkili liderlikte kadın-erkek farkını ***kadına yüklenen ev içi sorumluluklar*** üzerinden açıklamıştır. Buna göre katılımcıların yanıtlarında; *kadının belirli rolleri, kadının ailevi görevleri, evinin hanımı çocuklarının anası olarak kadın ve hem işte hem evde kadına yüklenen ağır sorumluluklar* konularına değinildiği görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinde toplumumuzda kadına belirli görevler ve rollerin biçildiği ancak bu rollerin içinde anne ve eş rollerine rastlanırken, lider ve yönetici rollerinin olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kadına yüklediği söz konusu görevlerin çalışan kadının verimliliğini düşürdüğü savunulmuştur. Dolayısıyla kadınların yüklendiği bu sorumlulukların, onların her şeyden vazgeçmesine ve evinin hanımı çocuklarının anası olarak hayatına devam etmesine neden olduğunu ifade edilmiştir. Nitekim bu

süreçlerin içerisindeki baskı ve stres unsurları kadını etkili liderlikte de geriye düşüren bir faktör olarak görülmüştür. Ayrıca toplumdaki kadınlara yüklenen bu kabullerin, toplumumuzda kadın lider çıkmasını engellediği ve dolayısıyla etkili liderlerin genelde erkeklerden çıktığı algısını yarattığı belirtilmiştir.

Katılımcılardan 5'i (% 7) etkili liderlikte kadın-erkek farkını **kadın istihdamının azlığı** üzerinden açıklamıştır. Buna göre katılımcıların yanıtlarında; *iş yaşamında davetsiz misafir olarak kadın, kadınların üst düzey pozisyonlarda görevlendirilmemesi ve iş yaşamında kadına fırsat tanınmaması* konularına değinildiği görülmektedir. Bu ifadelerle göre, yönetsel pozisyonlarda kadın sistemin dışında tutulmaya çalışılan bir davetsiz misafir olarak görülmüş ve sistemin içine dahil olabilmek için oyunu kurallarına göre oynamak zorunda kaldıkları belirtilmiştir. Öte yandan kadın istihdamının azlığından dolayı kadınlara üst düzey pozisyonlarda görev alma şansı da tanınmadığı ifade edilmiştir. Nitekim söz konusu ayrım giderildiğinde, kadınların da en az erkekler kadar etkili liderler olabileceği savunulmuş ve söz konusu dönüşüm sürecinin çocukların yetiştirilme sürecinde oynatılan oyunlardan başlanarak yürütülmesi üzerinde durulmuştur.

Katılımcılardan 4'ü (% 6) etkili liderlikte kadın-erkek farkını **erkek gibi davranma zorunluluğu** üzerinden açıklamıştır. Buna göre katılımcıların yanıtlarında; *eril sistem mekanizmaları, eril fiğüre dönüşen kadınlar, erkeksi lider profilleri ve erkekçe/mertçe tavır sergileme* konularına değinildiği görülmektedir. Bu ifadelerle göre, kadınların iyi birer lider olabilmek için diğer kadınlardan farklılaşan bir kadınlık yarattıkları ve daha eril özellikler göstermeye başladıkları belirtilmiştir. Dolayısıyla kadına 'sen kraliçe arısın' demeden önce, onu kraliçe arı yapan mekanizmaların sorgulanması gerektiği savunulmuştur. Bu anlamda, bir üretim işletmesinde topuklu ayakkabılar giyen bir yöneticinin değil, çelik burunlu ayakkabılar giyip, baretini takıp üretime inen kişilerin lider olarak kabul göreceği ifade edilmiştir. Ayrıca toplumumuzun kodlarında sürekli olarak eril enerjiden bahseden bir liderlikten söz edildiği ve bundan dolayı etkili olan kadın liderlerin de bunu erkeksileşerek yaptığı vurgulanmıştır. Söz konusu vurgularda, etkili kadın liderlerin ortaya çıkması kadın liderin erkekçe ve mertçe bir tavır sergilemesiyle mümkün görülmüştür.

Katılımcılardan 4'ü (% 6) etkili liderlikte kadın-erkek farkını **işin özellikleri** üzerinden açıklamıştır. Buna göre katılımcıların yanıtlarında; *sektörel farklar (üretim-hizmet), kadın işi-erkek işi ayrımı ve işte çalışan insanlar* konularına

değinildiği görülmektedir. Bu ifadelerle göre işin ne olduğu, hangi firmada ve hangi pozisyonda olduğu etkili liderlikte kadın veya erkeğin öne çıkmasını etkilemektedir. Bu anlamda üretim işletmesinde erkek liderlerin daha çok kabul görmesine karşılık bilgi, araştırma gibi faaliyetlerin olduğu alt sektörlerde cinsiyetin önemsiz hale geldiği ifade edilmektedir. Katılımcıların yanıtlarından hareketle, Türk iş yaşamında genel olarak kadın işi-erkek işi ayrımının yapıldığı ve bu yüzden hangi cinsiyetin daha etkili lider olacağının işin durumu, işte çalışan insanlar ve çalışanların yaş aralığı gibi çeşitli faktörlere bağılı olarak değıştiği algısının hakim olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Özetle çalışan ve yöneticilerin, etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair açıklamalarını çoğunlukla kadına özgü kabuller üzerinden yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında etkili liderlikte kadın-erkek farkı sırasıyla; *toplumsal ataerkil yapı, düşünce yapısı farkı, kadının duygusal yönü, kadına yüklenen ev içi sorumluluklar, kadın istihdamının azlığı, erkek gibi davranma zorunluluğu* ve *işin özellikleri* üzerinden açıklanmaktadır. Nitekim yazında da iş yaşamındaki kadın-erkek ayrımıyla ilgili; kadının duygusal yönü (Camcı ve Güvenç 2022; Çifçi vd, 2015; Elçi vd, 2021; Minibaş vd, 2011; Yıldırım ve Gül 2023), kadına yüklenen ev içi sorumluluklar (Çetinoğlu vd, 2010; İşler 2017; Koç 2023; Sancar 2014; Urhan 2009), erkek gibi davranma zorunluluğu (Babaoğlu 2011; Bayhan ve Arslan 2005; Coşkun ve Akyüz 2019; Gül 2007; Karakaya ve Reyhanoğlu 2020; Yüksel ve Sağbaşı 2022), toplum yapısı (Karadere 2024; Karaduman ve Ergun 2018; Kısa ve Şahin 2022; Narin vd, 2024; Negiz ve Yemen 2011; Savaşkan 2019; Yıldız vd, 2016), düşünce yapısı farkı (Onay ve Heptazeler 2014; Şarkaya 2020), kadın istihdamının azlığı (Tahtaloğlu 2016; Turan ve Ebiçioğlu 2002; Yıldız 2018), işin özellikleri (Ebru 2017; Gönç 2016; Gelegen 2001; Karakaya ve Reyhanoğlu 2020; Özdemir 2024; Solum 2022), cam tavan etkisi (Er ve Adıgüzel 2015; Jafarov ve Kamiloğlu 2022; Süleymanzade 2024; Taşkın ve Çetin 2012; Tükeltürk ve Perçin 2008) ve eril kurumsal yapı (Gül ve Altındal 2015; Halifeoğlu 2020; Şentürk 2012; Tuncer 2019) gibi konulara değinildiği görülmektedir. Bu anlamda tez çalışmasının bulgularının söz konusu çalışmaların bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir. Buna göre katılımcıların yanıtlarında, etkili liderlikte kadın-erkek farkının öncelikle kadına özgü kabullerden (kadının duygusal yönü, kadına yüklenen ev içi sorumluluklar, erkek gibi davranma zorunluluğu) etkilendiği görülmektedir. Etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair dikkat çekici

diğer faktörler ise örgütsel etmenler (kadın istihdamının azlığı, işin özellikleri), toplumsal dinamikler (ataerkil yapı) ve kişisel faktörler (kadın ve erkek arasındaki düşünce yapısı farkı) üzerinden açıklanmıştır. Bu bağlamda Türk kültürel değerleri içerisinde şekillenen iş yaşamında, kadınların istihdam edilme oranının daha düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlamda yapılan işin özellikleri de kadın işi-erkek işi ayrımının oluşmasına neden olmuştur. Söz konusu ayrım, yönetim ve liderliğin bir erkek işi olduğu algısını da beraberinde getirmektedir. Nitekim bunun en temel sebebinin toplumsal değerler içerisindeki ataerkil yapı olduğu katılımcıların yanıtlarında da görülmektedir. Toplumsal yapı içerisindeki ataerkil yapıdan dolayı iş yaşamında kendine zorlukla yer edinen kadınlar, yönetim kademesinde yer almaya çalıştıklarında bu zorlukların daha büyükleri ile karşı karşıya kalmışlardır. Burada kadına karşı uygulanan cam tavan engelinin, kadının daha duygusal olması ve ev içi sorumluluklarının olması gibi ataerkil yapının bir yansıması olan kabullerle meşru zemine oturtulduğu görülmektedir. Bu anlamda kadın liderlerin, erkek egemenliğinin hakim olduğu toplumsal ve örgütsel bağlam içerisinde; daha detaylı düşünceleri, duygusal yönleri ve ev içi sorumlulukları nedeniyle liderlik ve yöneticilik alanlarının dışında bırakıldıkları görülmektedir. Bu ataerkil sistem tarafından yaratılmış gerekçeler, kadın yöneticilerin etkili lider olmalarına engel olan dinamikler olarak gösterilmiştir. Bu açıdan bakıldığında *etkili liderlikte kadınların da temsiline sağlanması önemli görülmektedir. Bunun için öncelikle kadın istihdam oranının artırılması, kadınlara yönelik ataerkil baskıyı oluşturan eril kurumsal yapıların yeniden tasarlanması ve kadın işi-erkek işi ayrımının ortadan kaldırılması önerilebilir.*

Özetle, Türk kültürel bağlamı içerisinde liderliğin en temel unsurunun motive etme olduğu görülmektedir. Türk iş yaşamı bağlamında etkili liderlerin ortaya çıkmasının temel şartı ise kriz süreçlerinin varlığı olarak gösterilmiştir. Söz konusu iki kavramın temel farkı, etkili liderin sonuç alma odaklı olmasına dayandırılmıştır. Bununla birlikte Türk kültürel bağlamı içerisinde etkili lideri tanımlayan en önemli özellik çalışanlarıyla yakından ilgilenmesi olmuştur. Ayrıca kültürel ve örgütsel bağlamda etkili liderliğin öne çıkan örnekleri etkin kriz yönetimi ile özdeşleştirilmiştir. Kültürel değer tanımının alışkanlıklar üzerinden yapıldığı ülkemizde, yardımsever olma ve birlikte hareket etme en temel kültürel değerlerimiz olarak öne çıkmaktadır. Nitekim söz konusu kültürel değerlerin örgütsel alana yansıması olarak örgütlerde yardımlaşma kültürü oluşturma ve birlikte iş görme anlayışları en temel örgüt kültürü

bileşenleri olarak gösterilmiştir. Bu bağlamda kültürün belirleyicisi olduğu örgütsel bileşenlerden biri olan liderliğin, kültüre uyumu ve kültürü tanınmasına büyük önem atfedilmiştir. Söz konusu ilişkinin örgütsel bağlamda etkili liderliğin oluşumunda da önemli etkileri olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda Türk kültürel bağlamında ortaya çıkan etkili liderlerin; kültüre uyumlu ve bölgesel alt kültürel değerlere hakim olan kişiler olmasının altı çizilmiştir. Etkili Türk liderlerin, daha disiplinli olduğu ifade edilen diğer kültürlerdeki liderlerden en temel farkı ise otoriter ve sahiplenici bir liderlik tarzını benimsemiş olmalarıdır. Ayrıca toplumumuzdaki ataerkil yapıdan kaynaklanan söz konusu liderlik tarzlarının daha çok erkek liderler tarafından sergilendiği ve dolayısıyla toplumumuzdaki etkili liderlerin daha çok erkeklerden çıktığı ifade edilmiştir. Bu anlamda etkili liderlikte kadın erkek farkının en temel sebepleri arasında; toplumsal ataerkil yapı, kadın ve erkek arasındaki düşünce yapısı farkı ve kadının daha duygusal bir varlık oluşu öne çıkmıştır.

Tez çalışmasının sonuçlarına göre, katılımcıların etkili liderliğin doğasına ilişkin verdikleri yanıtlarda cinsiyete ve pozisyona dayalı bazı farklılaşmaların olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ele alınan iki vaka modelleri söz konusu farklılaşmalara ilişkin bazı önemli noktalara işaret etmektedir. Buna göre cinsiyete dayalı farklılaşmada kadın ve erkeğin dikkat çektiği farklı noktalar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda kadınların etkili liderliğin tanımına ilişkin açıklamalarında adil davranmayı daha çok vurguladıkları ve erkeklerden farklı olarak etkili liderlerin babacan olmasına ve çalışanlarına değer vermesine dikkat çektikleri görülmüştür. Erkekler ise etkili liderlikle ilgili tanımlamalarında kriz zamanlarını belirleyici faktör olarak göstermiş ve kadınlardan farklı olarak etkili liderin hitabet yeteneği, cesaretli olması, karizmatik olması ve özgüvenli olması gibi yönlerine dikkat çekmişlerdir. Benzer şekilde etkili bir liderin özelliklerine ilişkin olarak; çalışanları dinleme, iletişim becerisi ve krizi yönetebilme davranışlarına erkek katılımcıların kadınlara oranla daha çok önem verdiği görülürken, empati kurma ve destekleyici olmaya kadın katılımcıların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan etkili liderin özelliklerine ilişkin soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında sırasıyla; herkese eşit mesafede olma ve personeli iyi tanıma konularına değinildiği görülmektedir. Modelde erkeklerin etkili liderin özelliklerine ilişkin ifadelerinde ise sırasıyla sorumluluk alma, hitabet yeteneği ve güvenilir olma davranışlarının öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca etkili liderlik örneğinde destekleyici olma ve problem çözme davranışlarına kadın katılımcıların erkeklere oranla daha çok önem verdiği

görülürken, etkin kriz yönetimine erkek katılımcıların daha çok dikkat çektiği görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında; ikna kabiliyeti ve analiz yeteneği konularına değinildiği görülürken erkeklerin ifadelerinde inisiyatif alma ve çalışanlarla ilgilenme davranışlarının öne çıktığı görülmüştür. Tez çalışmasında kültürel değerlerin ifade edildiği soruya verilen yanıtlarda ise kadınların erkeklerden farklı olarak; saygılı olma, hoşgörülü olma, empati kurma ve duygusal olmayı ön plana çıkardığı görülmüştür. Katılımcıların kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisine dair ifadelerinde ise kadınların, bölgesel kültürel farklılıklara hakim olmaya ve adil davranmaya daha çok vurgu yaptıkları görülmüştür. Ayrıca söz konusu soruya yalnızca kadın katılımcılar açısından bakıldığında daha çok; ataerkil yapı, özel günlere önem verme, empati kurma ve aile gibi olma konularına dikkat çekildiği görülürken, erkeklerin yardımsever olma, iletişime önem verme, cesaretli olma ve kriz zamanlarında ortaya çıkma konularına değindiği görülmektedir. Cinsiyete dayalı farklılaşmada dikkat çekici diğer boyutların etkili liderlikte kadın-erkek farkına dair söylemlerde olduğu gözlenmiştir. Bu bulgulara bakıldığında etkili liderlikte kadın-erkek farkına ilişkin olarak; düşünce yapısı farkı, kadının duygusal yönü, kadına yüklenen ev içi sorumluluklar, kadın istihdamının azlığı, erkek gibi davranma zorunluluğu ve işin özelliklerine kadınların; toplumsal yapıya ise erkeklerin daha çok önem attıkları görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca kadınlar tarafından bakıldığında, sırasıyla; anne gibi yaklaşma ve eril kurumsal yapı konularına değinildiği görülürken, erkeklerin güçlü olanı öne çıkarma, kadının hızlı karar vermesi, İslam dininin etkisi ve kişisel gelişime önem verme üzerinden etkili liderlikte kadın-erkek farklılıklarına değindikleri görülmüştür. Kadın ve erkek katılımcıların etkili liderliğe, kültürel değerlere ve söz konusu iki kavramın ilişkisine dair değindikleri tüm bu noktalar irdelendiğinde eril-dişil kültürel değerlerin cinsiyete dayalı farklılaşmaların temelini oluşturduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda kültürel değer yönelimleri açısından dişil değerler içerisinde değerlendirilen; çalışana değer verme, empati kurma, destekleyici olma, ikna ve analiz kabiliyeti, hoşgörülü olma, duygusal olma, aile gibi olma ve anne gibi liderlik etme boyutlarına kadınların daha çok değindiği görülmektedir. Öte yandan eril değerler arasında gösterilen; cesaretli olma, karizmatik olma, özgüvenli olma, krizlerle başetme, risk alma, ataerkil yapıya uygun liderlik etme ve güçlü olanı öne çıkarma boyutlarının da erkekler tarafından daha çok öne sürüldüğü görülmektedir. Bu bakımdan kültürel değer yönelimleri içerisindeki eril-dişil değerlerin, etkili

liderliğe dair söylemlerin cinsiyetler arasında farklılaşmasında temel dayanak rolü oynadığını söylemek mümkündür.

Etkili liderliğin doğasına dair ortaya çıkan bulgulara önemli farklılıkların görüldüğü bir diğer değişken katılımcıların iş yaşamındaki pozisyonları olmuştur. Buna göre etkili liderliğe dair bazı ifadelerde çalışan ve yöneticilerin dikkat çektiği farklı noktalar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların etkili liderliğin tanımına ilişkin açıklamalarında adil davranma ve motive etmeyi daha çok vurguladıkları ve yöneticilerden farklı olarak babacan olma, katılımcı karar alma ve çalışana değer vermeye dikkat çektikleri görülmüştür. Yöneticiler ise etkili liderlikle ilgili tanımlamalarında problem çözme, iletişim becerisini ve sorumluluk almayı belirleyici faktörler olarak göstermiş ve çalışanlardan farklı olarak etkili liderliğe ilişkin mesleki bilgiye sahip olma, cesaretli olma, özgüvenli olma ve özel hayata dahil olma gibi konulara dikkat çekmişlerdir. Etkili bir liderin özelliklerine bakıldığında çalışanların özellikle krizi yönetebilme konusuna daha çok dikkat çektiği gözlenirken, yöneticilerin iletişim becerisi, empati kurma ve mesleki bilgiye sahip olma konularını vurguladıkları gözlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlardan farklı olarak; çalışanları dinleme, destekleyici olma, sorumluluk alma, personeli iyi tanıma, hitabet yeteneği ve güvenilir olmaya değindikleri görülmüştür. Ayrıca etkili liderlik örneğinde desteleyici olma, öngörülü olma, çalışanlarla ilgilenme ve ikna yeteneğine çalışanların; etkin kriz yönetimi, problem çözme, çalışanlarını koruma ve inisiyatif alma konularına ise yöneticilerin dikkat çektikleri görülmektedir. Tez çalışmasında kültürel değerlerin ifade edildiği soruya verilen yanıtlarda ise çalışanların yardımsever olma, misafirperver olma, saygılı olma, milli değerlere önem verme, birlikte hareket etme ve hoşgörülü olmaya yöneticilerden daha çok vurgu yaptıkları gözlenirken; aile olma kültürü, duygusal olma ve iç grup toplulukçuluğu konularına yöneticilerin daha çok dikkat çektikleri görülmüştür. Diğer yandan çalışanların kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisine dair ifadelerinde adil davranmaya daha çok vurgu yaptıkları ve yöneticilerden farklı olarak yardımsever olma, korumacı olma, özel günlere önem verme, babacan davranma ve kayırmacı davranışa dikkat çektikleri görülmüştür. Yöneticiler ise söz konusu ilişkiye dair liderin kültüre uyumunun önemine dikkat çekmişler ve çalışanlardan farklı olarak yaşça büyük olma, cesaretli olma ve kriz zamanlarında ortaya çıkma konularına değinmişlerdir. Pozisyona dayalı farklılaşmada dikkat çekici diğer boyutların etkili Türk liderlerin farkına dair söylemlerde olduğu gözlenmiştir.

Bu bulgulara bakıldığında; sahiplenme davranışına çalışanların; otoriter duruş sergileme konusuna ise yöneticilerin daha çok önem attıkları görülmektedir. Öte yandan soruya yalnızca çalışanların yanıtları açısından bakıldığında; milli değerlere önem verme, ilişki odaklı olma, yılmazlık duygusu, psikolojik dayanıklılık, bölgesel kültürel farklılıklara hakim olma ve güç mesafesi konularına değinildiği görülürken; yöneticilerin yanıtlarında hitabet yeteneği, toplumun değer yargılarına göre yaşama, karizmatik olma, adalet propagandası yapma, tek adam anlayışı ve güç zehirlenmesi konularına değinildiği görülmektedir. Ayrıca çalışan ve yöneticilerin etkili Türk liderlerin farkına ilişkin gösterişli yaşam sürme ve belirsizlikten kaçınma hususlarına birlikte değindikleri görülmüştür.

Çalışan ve yöneticilerin etkili liderliğe, kültürel değerlere ve söz konusu iki kavramın ilişkisine dair değindikleri tüm bu noktalar irdelendiğinde toplulukçu değerlerin, belirsizlikten kaçınmanın ve güç mesafesinin pozisyona dayalı farklılaşmaların temellerini oluşturduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda toplulukçu değerler açısından önemli görülen; katılımcı karar alma, destekleyici olma, çalışanlarla ilgilenme, yardımsever olma, misafirperver olma, saygılı olma, birlikte hareket etme, hoşgörülü olma, korumacı davranma, özel günlere önem verme, babacan davranma, sahiplenme ve ilişki odaklı olma boyutlarına çalışanların daha çok değindiği görülmektedir. Öte yandan toplulukçu değerlerde öne çıkan; iletişim becerisi, özel hayata dahil olma, empati kurma, personeli iyi tanıma, çalışanları dinleme, güvenilir olma, aile olma kültürü, duygusal olma, iç grup toplulukçuluğu, liderin yaşça büyük olması ve toplumun değer yargılarına göre yaşama gibi konuların yöneticiler tarafından vurgulandığı görülmektedir. Katılımcıların pozisyona dayalı ifadelerindeki farklılığın diğer sebebi belirsizlikten kaçınma değerleridir. Buna göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türk toplumunda, etkili liderlerin en çok belirsiz süreçlerdeki krizlerin yönetimi sürecinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda Türk kültürel bağlamı içerisinde çalışan ve yöneticilerin krizleri yönetebilme yeteneğini etkili liderliğin temel koşulu olarak öne sürdükleri görülmektedir. Öte yandan çalışan ve yöneticiler, kriz durumlarını etkili liderliğin farklı taraflarını açıklamak için kullanmışlardır. Buna göre krizi yönetebilmeyi çalışanlar, bir etkili lider özelliği olarak görürken; yöneticiler, etkili liderlik örneği olarak ve kültürel değerler-etkili liderlik ilişkisinin bir açıklayıcısı olarak göstermektedir. Katılımcıların ifadelerinde pozisyona dayalı farklılaşmanın bir diğer dayanağı Türk kültürel değerleri içerisinde önemli bir rolü olan yüksek güç mesafesidir. Nitekim toplulukçu değerler ve

belirsizlikten kaçınma bağlamında lidere atfedilen birçok etkili lider tanımlamasının da temelini toplumumuzdaki güç mesafesinin yüksekliğine dayandırmak mümkündür. Bu anlamda liderin babacan tatlı-sert tavrı benimsemesi, korumacı ve sahiplenmecî tavırlar göstermesi, gösterişli yaşam sürmesi, otoriter duruş sergilemesi ve belirsiz süreçleri üstlenmesi gibi davranışların temelinde çalışan ve lider arasındaki güç mesafesi yatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yüksek güç mesafesinin hakim olduğu toplumumuzda etkili liderler; otoriter, babacan, korumacı, her koşulda mesafeyi koruyan, izleyenlerinden daha gösterişli yaşam süren, tek adam anlayışını benimseyen ve güç zehirlenmesine açık kişiler olarak tanımlanmaktadır. Nitekim katılımcıların ifadelerinde de dikkat çekilen söz konusu nitelermelerin temel dayanağını toplumumuzdaki yüksek güç mesafesi değerleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türk kültürel bağlamında önemli bir değer olarak gösterilen yüksek güç mesafesi, örgütsel bağlamdaki yansımaları aracılığıyla etkili liderliğin önemli şekillendiricilerinden biri haline gelmektedir.

Tez çalışmasının sonuçlarından hareketle elde edilen bulguların etkili liderlikle ilgili yazında ulaşılan kavramsallaştırmalarla örtüştüğü gözlenmektedir. Buna göre ulaşılan sonuçlar, Türkiye bağlamında etkili liderliğin kriz dönemlerinde ve ağırlıklı olarak belirsizlik ortamlarında karşımıza çıktığını göstermiştir. Bu anlamda Türk kültürel bağlamı içerisinde yetişmiş olan kişilerin de kendilerindeki liderlik potansiyellerini çoğunlukla bu dönemlerde farkettilerini söylemek mümkündür. Nitekim katılımcıların çoğunun, etkili liderliği tanımlarken ve örneklerken kullandıkları ifadelerde, kriz ve belirsizliğin olduğu süreçlere atıfta bulunmaları bunu kanıtlar niteliktedir.

Tez çalışmasının sonuçlarına bakıldığında yazındaki bazı liderlik yaklaşımlarıyla örtüşen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda kültürel değerler ve etkili liderlik ilişkisine dair ulaşılan bulgular üzerinden liderlik yazınında yer alan kuramlar ve liderlik tarzlarına ilişkin çıkarımlar yapmak mümkündür. Buna göre Türkiye bağlamında etkili liderliğin tanımlanma şekillerinden birini liderin kişisel karakteristikleri oluşturmaktadır. Yazında özellikler kuramındaki liderin kişisel özelliklerinin bu araştırma bağlamında da etkili liderliğin şekillendiricilerinden biri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye'deki etkili liderlerin karakteristikleri; iletişim becerisi, empati kurma yeteneği, krizleri yönetebilme becerisi, mesleki bilgiye sahip olma, otoriter duruş sergileme, korumacı ve sahiplenici olma şeklinde ortaya çıkmıştır. Bunun temel sebebinin ise Türkiye'nin kültürel değerler itibarıyla

kriz ve belirsizlik durumlarının görece daha sık yaşandığı, toplulukçu, ataerkil ve paternalist toplum yapısına sahip olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Nitekim kültürel değerlerle ilgili soruya verilen yanıtlara bakıldığında toplumda ve örgütlerde halen varlığını koruyan bu değerlere dair birçok atıf yapıldığı görülmektedir. Bu bakımdan katılımcıların ifadelerinde özellikle yazında Rensis Likert'in Sistem1-Sistem 4 Modeli içerisinde yer verdiği yardımsever otokratik eğilimlerin açıkça gözlendiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda Türk liderler otoriter, korumacı ve sahiplenici davranışlarının yanı sıra izleyenlerine karşı samimi ve destekleyici bir tutumla yaklaştıklarında daha etkili olarak kabul edilirler. Bu bağlamda, katılımcıların ifadelerine de bakıldığında, Türkiye'de örgütsel bağlamda etkili liderliğin önemli ölçüde paternalist liderlik davranışları üzerinden tanımlandığını söylemek mümkündür.

Türk kültürü bağlamında etkili liderliğin doğasını ortaya çıkaran bir diğer argüman ise liderin izleyenlerini ve liderlik ettiği bağlamı dikkate alarak duruma uygun davranmasıdır. Bu tip bir davranış ise yazında durumsallık yaklaşımlarının öne sürdüğü duruma göre farklılaşan liderlik şeklini etkili kılmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de etkili liderlerin, en önemli ortaya çıkış kaynağı olan belirsiz ve değişken kriz dönemlerini doğru okuması ve bunu kendisi için fırsata çevirmesi önemli bir gerekliliktir. Türk liderler, bu tarz dönemlerde de iletişim becerilerini etkin kullanan, adil yöneten, problemleri çözebilen ve tüm belirsizliklere rağmen izleyenlerini motive eden kişiler olduklarında etkili liderler olarak görülürler. Bu bakımdan Türk kültürel bağlamında liderin gerek toplumsal gerekse örgütsel bağlama dair dinamikleri doğru okuması ve bunlara uygun bir liderlik tarzını benimsemesi etkililiğin temel kriterlerinden biri haline gelmektedir.

Türkiye'de etkili liderliğin liderlikten farklılaştığı noktada da kültürel değerlerin etkisini görmek mümkündür. Buna göre etkili liderlerin sonuç alma, iletişim sağlama, bilgi sahibi olma ve kabul görme gibi yabancı yazında da rastlanabilecek liderlik niteliklerini taşımalarının yanı sıra adil davranma, empati kurma ve zorlu süreçlerin üstesinden gelme gibi nitelikleri taşımaları beklenmektedir. Nitekim bu beklentilerin asıl kaynağı Türk kültürel değerleri içerisinde yer alan toplulukçu değerler ve birliktelik ruhudur. Nitekim katılımcıların ifadelerinde de bu birlikte hareket etme güdüsü ve güçlü ilişkisel bağlar sayesinde zorlu süreçlerin üstesinden gelmesinin mümkün olacağı belirtilmiştir. Ayrıca katılımcıların İslam kültüründe öne çıkan adaletli olma ve adil yönetim anlayışı da Türk liderlerin etkili olabilmesi

için dikkate alması gereken hususlar arasında gösterilmiştir. Bu bakımdan yazında yer alan ulusal kültürel değerlerin yanı sıra İslam dininin etkisiyle şekillenen ahlaki kabullerin de Türkiye’de etkili liderlik algısını şekillendiren faktörler arasında görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Etkili liderliğe dair Türk kültürü bağlamında ortaya çıkan liderlik özelliklerinin de kültürel değerlerden doğrudan etkilendiği görülmektedir. Buna göre etkili Türk liderler toplulukçu değerlerin etkisiyle öncelikle çalışanlarını dinleme, onlarla samimi iletişim kurma, empati kurma ve destekleyici olma yoluna giderler. Nitekim bu yolda Türk liderlerin kullandığı en temel argüman da sahip oldukları ve izleyenleriyle paylaştıkları bilgi olarak görülmektedir. Bu bağlamda toplulukçu kültürel değerlerin örgütsel alana yansımalarından biri olan birlikte iş görme anlayışı ve yardımlaşma kültürü oluşturma temelleri atılmış olmaktadır. Bununla birlikte Türkiye bağlamında etkili liderlerin tüm bu özelliklerini kriz dönemlerini yönetirken de kullanması beklenmekte ve krizi yönetebilme de kendi başına bir etkili lider özelliği olarak kabul görmektedir.

Nitekim etkili liderliğin özelliklerinin irdelendiği sorunun ardından gelen soruda katılımcılara etkili lider örneğine dair soru yöneltilmiş ve ‘etkin kriz yönetimi’ en çok rastlanılan örnek olayı temsil etmiştir. Türk kültürü bağlamında ayrıca destekleyici olma, problem çözme ve çalışanlarını koruma da etkili liderlik örneğini temsil eden davranışlar olarak görülmüştür. Bu bağlamda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde etkili liderlik örneğinin ortaya çıkışında da toplumsal kültürel değerler içerisindeki paternalizmin etkilerini görmek mümkündür. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzer ve bu ilişkide üstün görevi astı koruma, yönlendirme, yol gösterme ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına almaktır. Buna karşılık olarak ise asttan üstüne kayıtsız-şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesi beklenir (Aycan and Kanungo 2000, 31). Nitekim etkili liderliği örnekleyen katılımcıların ifadelerinde de benzer ifadeleri kullandıkları ve örgüt yöneticilerini baba, abi ve anne gibi benzetmelerle tanımladıkları gözlenmiştir. Bu bakımdan toplumsal kültürel değerler içerisindeki ataerkil ve paternalist değerlerin etkili lider örneklerinin ortaya çıkışını doğrudan etkilediği görülmüştür.

Tez çalışmasında elde edilen verilere katılımcıların kültürel değerlere yönelik ifadeleri açısından bakıldığında da Türk kültürel bağlamına ilişkin önemli kültürel değerlere işaret edildiği görülmüştür. Buna göre kültürel değer tanımlamasının

alışkanlık üzerinden yapıldığı ülkemizde, toplulukçu değerlerin öne çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda yardımsever olma, misafirperver olma, birlikte hareket etme, aile olma kültürü toplulukçu değerlerin öne çıktığı görülürken saygılı olma ve milli değerlere önem verme gibi hususlara da dikkat çekildiği görülmektedir. Bulgulara bakıldığında katılımcıların etkili liderliği tanımlarken kullandıkları paternalist kültürel öğelere Türk kültürel değerleri içerisinde de yer verdikleri gözlenmektedir. Örneğin aile olma kültürü bu değerlerden birini oluşturmaktadır. Nitekim söz konusu kültürel değerlerin örgüt kültürlerine de etki ettiği ve aile gibi çalışan örgütlerin oluşmasına neden olduğu görülmüştür. Bu anlamda iş ortamındaki; yardımlaşma kültürü oluşturma, birlikte hareket etme, saygı kültürüne önem verme ve kişilerin özel hayatlarına dahil olabilme gibi davranışların toplulukçu ve paternalist kültürel değerlerin birer yansıması olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların ifadelerinde Türk kültürel değerlerinin izlerine rastlanan bir diğer konu kültür ve liderlik ilişkisi olmuştur. Bu bağlamda liderin kültüre uyumu, kültürü tanıyarak yönetmesi, toplumsal ataerkil yapıyı dikkate alması ve bu bakımdan sert mizaçlı bir liderlik tarzı sergilemesi Türk kültürel bağlamı içerisinde önemli ve gerekli görülmüştür. Ayrıca söz konusu kültürel değerlerin etkili liderliğin şekillenmesinde de önemli olduğu savunulmuştur. Buna göre toplulukçu, ataerkil ve paternalist değerlerin hakim olduğu Türkiye’de liderin kültüre uyumunun kaçınılmaz olmasının yanı sıra bölgesel kültürel değerleri de bilmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte Türk kültürü bağlamında adil davranma ve saygı kültürünü hakim kılma da etkili liderlerin temel özellikleri arasında gösterilmiştir. Ayrıca etkili Türk liderlerine özgü davranışlarla ilgili yanıtlar irdelendiğinde de toplumsal ataerkil yapının, toplulukçu değerlerin ve paternalizmin etkilerini açıkça görmek mümkündür. Bu bakımdan Türkiye bağlamında; otoriter duruş sergileme, sahiplenici davranış gösterme, hitabet yeteneğine önem verme, gösterişli yaşam sürme, milli değerlere önem verme, olaylara duygusal yaklaşma, belirsizlikten kaçınma, ilişki odaklı olma, toplumun değer yargılarına göre yaşama, gerektiğinde izleyenlerin özel hayatlarına dahil olma ve zaman zaman kayırmacı davranışlar sergileme etkili liderlerin davranışları olarak öne sürülmüştür. Bu açıdan bakıldığında kültürel değerlerin etkili liderliği özellikle Rensis Likert’in Sistem 1-Sistem 4 modelindeki babacan otokratik eğilimler doğrultusunda şekillendirdiği görülmektedir. Dolayısıyla Türk iş yaşamı bağlamında halen otokratik, sahiplenici ve aynı zamanda yardımsever paternalist liderlerin etkili olarak anıldığını söylemek

mümkündür. Nitekim katılımcıların ifadelerinde etkili liderliğin tanımı, özellikleri, davranışları ve etkili liderlik örneklerinde de söz konusu liderlik tarzlarına atıfların yapıldığı görülmüştür. Bu bağlamda Türk liderlerinin değişen ve dönüşen örgütsel bağlamlara uyum sağlamakla birlikte toplumsal kültürel değerlere de hakim olması beklenmektedir. Aksi taktirde söz konusu kültürel değerlere detaylı olarak hakim olamayan kişilerin Türk kültürü bağlamında etkili liderler olarak kabul görmeyecekleri savunulmaktadır. Bu yüzden etkili Türk liderlerin; cesaretli, özgüvenli, çözüm odaklı, hitabet yeteneği ve iletişimi güçlü, otoriter, korumacı, sahiplenici, ilişki odaklı ve karizmatik liderler olması beklenmektedir.

Tez çalışmasının bulgularına dair yapılan tüm bu değerlendirmeler ışığında gerek konuyla ilgilenen araştırmacılara gerekse uygulama tarafındaki yönetici ve liderlere bazı önerilerde bulunulabilecektir. Buna göre *Türkiye’de etkili liderlik ideali taşıyan yönetim kademesindeki kişilere; izleyenlerine ve onlarla kurdukları ilişkilere odaklanarak, motivasyon sağlamaya ve birlikte iş görmeye özen göstermeleri önerilebilir. Bu anlamda etkili lider profilini önemseyen kişilere kriz zamanları iyi yönetecek mekanizmalar geliştirmeleri ve bu süreçte iletişim becerileri ile adil yönetim anlayışlarını bütünleştirmeleri önerilmektedir. Öte yandan Türk kültürel bağlamına ilişkin söz konusu bağlam ve ortaya çıkan etkili lider bileşenleri, konuyla ilgili araştırmacıların da dikkatini çekebilecek bazı boyutları açığa çıkarmıştır. Bu doğrultuda Türk iş yaşamında etkili liderliğin nasıl ortaya çıktığını ve bileşenlerinin neler olduğunu incelemek isteyen araştırmacılara toplumsal veya örgütsel kriz dönemlerindeki yönetici davranışlarını incelemeleri önerilebilir.*

Tez çalışması kapsamında açığa çıkarılan önemli noktalardan bir diğeri etkili liderin kendisini liderden farklılaştırdığı hususlar olmuştur. Bu anlamda *liderlikten etkili liderliğe geçiş sürecini hedefleyen bir kişiye; yaptığı işe dair sonuç almaya odaklanması, etkili iletişim sağlaması, çevresindekilerle empati kurması, adil bir yönetim anlayışını benimsemesi ve yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olması önerilebilir. Söz konusu ilerlemeyi kat etmek isteyen liderlerin bu süreçte; çalışanlarıyla yakından ilgilenmeleri, onlarla iletişim ve empati kurmayı ihmal etmemeleri, kriz zamanlarında da çalışanlarına karşı korumacı ve destekleyici tutumlarını devam ettirmeleri ve sahip oldukları mesleki bilgi ve deneyimleri bu süreçlerde kullanmaları önerilebilir. Nitekim bu tez çalışmasında keşfedilen ve liderlere önerilen bu davranışların yanı sıra, ortaya çıkabilecek farklı etkili liderlik*

davranış ve özelliklerini keşfetmek için konuyla ilgili yeni çalışmaların yapılması büyük önem taşımaktadır.

Tez çalışmasının temel odağı Türkiye’de etkili liderliğin doğasının örgütsel bağlamda oluşum dinamiklerini açığa çıkarmaktır. Bu amaçla yapılan çalışmada, etkili liderliğe dair temel dinamiklerin kültürel bağlamın desteğiyle ortaya çıktığı görülmektedir. Nitekim söz konusu dinamikleri hayata geçirmek için örgütsel bağlamda faaliyet gösteren uygulamacılara ve konunun uzmanlarına bazı görevler düşmektedir. Bu bağlamda *Türk kültürel bağlamında etkili liderliği başarmak isteyenlerin; Türk toplumunun yardımsever, misafirperver, saygılı, aileye, milli değerlere ve özel günlere önem veren, birlikte hareket etmeyi isteyen, hoşgörülü, samimi ve merhametli yönlerini doğru tanıyıp doğru anlamlandırmaları ve gerektiğinde de örgütsel başarı için bu özellikleri kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan yönetici ve liderlere, evrensel Batılı örgütsel başarı mekanizmaları ve verimlilik kriterlerinden çok Türk kültürel değerlerine odaklanmaları önerilebilir.* Nitekim bunun örgüt kültürü, liderlik ve etkili liderlik bağlamlarında önemli çıktılar sağlayabileceği katılımcıların ifadeleri ve yazındaki çalışmalarla da desteklendiği görülmektedir. Buna göre, *etkili liderliği hedefleyen kişi veya kurumlara; örgütsel alanda yardımlaşma kültürü oluşturmaları ve birlikte iş görme dinamiğinden daha çok yararlanmaya yönelik mekanizmalar geliştirmeleri önerilebilir. Ayrıca söz konusu örgütsel alanlarda çalışan yöneticilerin; kültürle uyumlu, kültürü iyi tanıyan ve buna göre bir liderlik tarzı geliştiren kişiler olmaları örgütsel başarı için temel gerekliliklerden biridir. Bu anlamda Türk kültürel bağlamı içerisinde etkili liderlik ideali taşıyan yöneticilere; bölgesel kültürel farklılıklara hakim olmaları, adil bir yönetim düzeni oluşturmaları ve örgütlerinde saygı kültürünü hakim kılmaları önerilebilir. Ayrıca liderlik davranışları açısından bakıldığında gerektiğinde (örneğin kriz zamanları) otoriter bir duruş sergilemeleri ve izleyenlerini/çalışanlarını koruma ve sahiplenme davranışları göstermeleri etkili liderler olarak algılanmalarını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte etkili liderlikte söz konusu davranışlara yenilerinin eklenmesi için yeni araştırmaların yapılması, uygulamacılara konuyla ilgili yeni rehberler sunacak ve etkili Türk liderlik profilinin kuramsal temellerinin oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.*

Tez çalışmasının işaret ettiği en önemli konulardan biri de hem çalışan hem de yönetici pozisyonlarındaki kadın çalışan sayısının azlığı konusudur. *Türk iş*

yaşamında kadınların erkekler kadar yeterli ve konforlu bir çalışma alanına ulaşamadıkları gözlenmektedir. Bu açıdan bu durumun temel dayanağını oluşturan toplumsal ataerkil yapılanmanın örgütsel alana yansımalarını minimuma indirecek mekanizmalar geliştirmek, düzenlemeler yapmak ve hatta dönüşüm süreçleri üzerinde çalışmak gerekmektedir. Bu amaçla yetkili merciler ve yönetim pozisyonundaki kişiler tarafından kadın istihdamının artırılmasına yönelik yasal düzenlemeler geliştirilmelidir. Bu doğrultuda ataerkil yapının kadına yüklediği ev içi sorumlulukların ve kadının zayıf yönü olarak görülen duygusallığın kadınlar için engelleyici mekanizmalar olmasının önüne geçilmelidir. Ayrıca, ataerkil anlayışın bir diğer yansıması olan ve Türk iş yaşamında süregelen kadın işi-erkek işi ayrımının ortadan kaldırılması için devlet, sanayi ve bilimsel kuruluşlar üçgeninde bağlayıcı ve uygulamada karşılığı olacak (örneğin cinsiyet kotaları) adımların atılması önerilebilir.

Tez çalışmasına ilişkin genel değerlendirmeler, yorum ve önerilerin ardından söz konusu çalışmanın kısıtlarına değinilecek olursa; araştırma sorularına yanıt verebilmek amacıyla örgütsel bağlamda çalışan ve yönetici pozisyonunda olan kişilerle görüşülmesi gerekliliği, araştırmanın örneklem büyüklüğünün 30 kişi ile sınırlandırılmasını mecbur kılmıştır. Tüm katılımcılar iş yaşamının içerisinde aktif olarak yer aldıklarından devam eden iş yoğunlukları içerisinde görüşmeye zaman ayırmaları oldukça zorlayıcı bir faktör olmuştur. Bununla birlikte benimsenen nitel araştırma yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin yarım saat ile bir saat arasında sürmesi katılımcı sayısının bu sayı ile sınırlandırılmasına neden olmuştur. Bu bağlamda söz konusu görüşmelere dair bulgular değerlendirilirken, alt temalar altında oluşturulan kodların tekrar etmeye başlaması bu tez çalışmasında 30 rakamının sınır olarak kabul edilmesinde belirleyici rol oynamıştır.

Tez çalışmasının söz konusu kısıtlarının yanı sıra Türk kültüründen kaynaklanan ve hizmet işletmelerinde etkili liderliğin doğasını açığa çıkarmaya çalışan bu araştırmanın, üretim işletmeleri bağlamında da ele alınması söz konusu çalışmanın bulgularının kıyaslanabilirliğinin sağlanması açısından önerilebilir. Ayrıca bu tez çalışması kapsamında ortaya çıkan faktörlere ilişkin ölçek geliştirme araştırmalarının yapılması da etkili olabilir.

Tez çalışması kapsamında özellikle Türk iş yaşamındaki etkili liderliği şekillendiren dinamiklere ve Türk kültürel değerlerinden kaynaklanan faktörlere odaklanılmaya

çalışıldığından araştırma sonucunda elde edilen bulguların kıyaslanabilirliği düşük görülmüştür. Nitekim tez çalışmasının ilgili bölümleri içerisinde sık sık vurgulandığı gibi Türkiye’de etkili liderlik konusuna ilişkin ele alınan çalışmaların çoğu, örgütsel bağlamda yönetim pozisyonunda olan kişilerden çok, örgütlerdeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Öte yandan bu tez çalışması, etkili liderliğin doğasını, örgütsel alanda hem çalışan hem de yönetici açısından ortaya koyması bakımından söz konusu çalışmalardan ayrılmaktadır. Bununla birlikte Türkiye bağlamında etkili liderlikle ilgili ele alınan çalışmaların büyük çoğunda nicel araştırma yöntemleri kapsamında anket tekniğinin kullanıldığı görülmüş olup, bu çalışmalarda etkili liderliğin doğasına ilişkin yalnızca etkili liderlik tarzı üzerinden çıkarımlarda bulunulduğu görülmüştür.

Bu tez çalışması kapsamında, örgütsel bağlamda etkili liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan birçok dinamiğe ilişkin bilginin açığa çıkarılmasına ve bu bilgilere dayanarak tematik bir gösterimin geliştirilmesine çaba gösterilmiştir. Bununla birlikte etkili liderlik kavramının açık bir tanımına ve etkili liderlerin özelliklerini doğrudan ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamış olması da tez çalışmasına ilişkin bulguların kıyaslanabilirliğini kısıtlamaktadır. Bu bağlamda söz konusu bulguların farklı disiplinlerden (sosyoloji, toplum felsefesi gibi) gelen araştırmacılar tarafından yeniden değerlendirilmesi, etkili liderlik konusuna disiplinler arası bir açısı getirmesi açısından önemli görülmektedir.

Sonuç olarak ele alınan kısıtlar ve öneriler ışığında bu tez çalışması örgütsel bağlamda etkili liderlik davranışının doğasını ve dinamiklerini anlamaya yönelik bütünsel ve kapsamlı bir liderlik modeli sunmaktadır. Etkili liderlik olgusunun farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi gerektiğini açığa çıkaran bu çalışma sonucunda etkili liderlik tarzının kapsamlı ve dinamik doğasına ve bu liderlik tarzını şekillendiren dinamiklere ilişkin derinlemesine bilgiye ulaşılması sağlanmıştır. Bununla birlikte, Türk kültürel bağlamında öne çıkan her bir dinamiğin etkili liderlik davranışlarını veya tarzını nasıl ve hangi mekanizmalar aracılığıyla şekillendirdiğine dair ipuçlarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda mevcut ve potansiyel yönetici ve liderlere, Türk kültürü bağlamında etkili liderlik davranışını anlama ve değerlendirme imkânı sunulmaya çalışılmıştır. Türkler açısından etkili liderlik davranışının ne anlama geldiği ve etkili bir liderin sahip olması gereken özellikler de yönetici ve lider pozisyonundaki kişilere etkili liderlik davranışlarını artırma konusunda farklı ipuçları ve öneriler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Abu Bakar, H., Mustaffa, C. S. (2013). Organizational Communication in Malaysia Organizations: Incorporating Cultural Values in Communication Scale. *Corporate Communications: An International Journal*. 18(1): 87-109.

Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (58): 217-226.

Acaray, A., Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 34(4): 1-18.

Afzalur Rahim, M. (1986). Some Psychometric Properties of Two Measures of French and Raven Bases of Power. *The Journal of Psychology*. 120(5): 465-472.

Aimar, C., Stough, S. (2006). Leadership. Does Culture Matter? Comparative Practices Between Argentina and United States of America. *Academy of Educational Leadership Journal*. 11(2): 51-57.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50(2): 179-211.

Ak, M., Sezer, Ö. (2018). Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(Geybullu Ramazanoğlu Özel Sayısı): 739-757.

Akatay, A. (2003). Örgütlerde zaman yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (10): 281-300.

Akdağ, M., Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*. 4(2): 141-157.

Akdemir, B., Karakaplan Özer, E. (2019). İşveren Markası Algısının Etkili Liderlik ile İlişkisi ve Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(30): 990-1004.

Akkaya, N. (2017). Kıbrıs Türk Masallarında Değerler. *Folklor/Edebiyat*. 23(90): 231-244.

Akkuş, S. D. (2022). Büyük Filmlerden Liderlik Dersleri Üzerine Bir İnceleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 11(1): 580-592.

Aktan, C. C., Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*. 6(20): 1-11.

Aktaş, M. (2010). *İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aktaş, M., Can, A. (2012). Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Davranışı Tercihleri. *Ege Akademik Bakış*. 12(2): 239-249.

Aktaş, M., Gelfand, M. J., Hanges, P. J. (2016). Cultural Tightness–Looseness and Perceptions of Effective Leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 47(2): 294-309.

Aktaş, M., Sargut, A. S. (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*. 44(4): 145-163.

Akyürek, S. (2016). Türkiye’de İç Grup Yanlılığının Toplumsal Adalet ve Güvenliğe Etkisi. *The Journal of Europe-Middle East Social Science Studies*. 2(2): 161-179.

Alan, H., Köker, A. R. (2021). Kültür ve Örgüt Kültürü Bağlamında İnovasyon Yayılımı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 8(3): 346-365.

Alasomuka, V. A. (2021). Leadership Clear Direction And The Effective Management Of Public Universities In Rivers State. *Management*. 3(4): 582-609.

Almagtome, A. (2015). *Ulusal Kültürel Değerlerin Kurumsal Çevresel Açıklamalara Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Altındal, Y. (2009). Erkeksi Siyasetin ‘Erk’siz Dublörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(21): 351-367.

Altunbay, M. (2016). Temel Bir Değer Olarak Dede Korkut Ta Misafirperverlik ve İzzeti İkrâm. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. (56): 359-371.

Ambrose, M. L., Schminke, M. (2003). Organization Structure as A Moderator of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*. 88(2): 295-305.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*. 5(1): 6-14.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*. 15(1): 5-32.

Ancona, D. G., Caldwell, D. F. (1992). Bridging The Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*. 37(4): 634-665.

Andersen, G. D. (1978). *The Dominant Educational Leadership Styles of Elementary School Principals and The Level of Elementary School Curriculum Development*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Wayne State University, Michigan.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., Buckley, M. R. (2017). What Works for You May Not Work for (Gen) Me: Limitations of Present Leadership Theories for The New Generation. *The Leadership Quarterly*. 28(1): 245-260.

Ansari, M. A., Ahmad, Z. A., Aafagi, R. (2004). Organizational Leadership in The Malaysian Context. Dean Tjosvold, Kwok Leung (Ed.), *Leading in High Growth Asia: Managing Relationship for Teamwork and Change* içinde (s. 109-138). Singapore: World Scientific Publishing Cooperation.

Antonakis, J. (2001). *The Validity of The Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Model as Measured By The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Walden University, Minnesota. (Tez no: 3000380).

Arastaman, G., Fidan, İ. Ö., Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenilirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(1): 37-75.

Armağan, V. (2016). Yusuf Has Hacı, Nizam'ül Mülk ve Koçi Bey Örneğinden Hareketle Türk Kamu Yönetiminde Türk Yönetim Mirasının İzlerini Sürmek. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(4): 86-99.

Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 51(Özel Sayı 1): 395-407.

Arslan, Ş. (2020). Kamu hizmeti anlayışındaki değişimin Türk yönetim geleneği çerçevesinde değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(3): 512-530.

Arvonen, J., Ekvall, G. (1999). Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent?. *Creativity And Innovation Management*. 8(4): 242-250.

Asaari, M. H. A. H., Dwivedi, A., Lawton, A., Desa, N. M. (2016). Academic Leadership and Organizational Commitment in Public Universities of Malaysia. *European Scientific Journal*. 12(16): 329-344.

Ashkanasy, N. M. (2002). Leadership in The Asian Century: Lessons From GLOBE. *International Journal of Organisational Behaviour*. 5(3): 150-163.

Ateş, B., Akal, M. Y. (2024). Türk Ordusunda Küçük Birlik Uyum: Lider, Görev ve Kültürel Değerler. *Türk Savaş Çalışmaları Dergisi*. 5(1): 19-41.

Avolio, B. J., Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining The Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*. 6(2): 199-218.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 16(3): 315-338.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*. 60(1): 421-449.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 25(8): 951-968.

Ayan, A. (2015). Orhun Abidelerindeki Liderlik ve Yönetim Anlayışının Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. (49): 305-317.

Aycan, Z. (2002). Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities. *Online Readings in Psychology and Culture*. 7(2): 1-13.

Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. Uichol Kim, Kuo-Shu Yang, Kwang-Kuo Hwang (Ed.), *Indigenous and Cultural Psychology Understanding People in Context* (s. 445-466). Boston: Springer.

Aycan, Z., Fikret-Pasa, S. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in A Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development*. 30(2): 129-144.

Aycan, Z., Gelfand, M. J. (2012). Cross-cultural Organizational Psychology. Steve W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (s. 1003-1160) Oxford University Press.

Aycan, Z., Kanungo R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları  zerine Etkileri. Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (s. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonça, M. (2016). Liderlik: Rol Davranışları ve Kültürler Arası Görüşler. *Kültürler Arası Bağlamda  rg tler ve Yönetim* (s.159-200).  ev. A. Kayapalı, İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, J., Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*. 49(1): 192-221.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Sinha, J. B. P. (1999). Organizational Culture and Human Resource Mangement Practices The Model of Culture Fit. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 30(4): 501-526.

Aycan, Z., Kirmanoglu, H. (2007). Managerial Subcultures in Turkey: How Does Membership in Business Associations Impact Managerial Values and Assumptions?. *European Journal of International Management*. 1(2): 111-128.

Aydemir, M. A., Tecim, E. (2012). Türk Toplumunda Aile ve Dinin Sosyal Sermaye Potansiyeli. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (28): 43-59.

Aydın, Y. (2016). Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 22(2): 165-192.

Aydın, D., Uçman, P. (2019). Türk Toplumunun Çalışma Yaşamı Karakteristiklerinin Hofstede'nin Boyutları Çerçevesinde İncelenmesi. *Management and Political Sciences Review*. 2(2): 131-151.

Aydıntan, B., Künye, N., Ghafourzay, H. (2019). Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisi: Türkiye ve Afganistan Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(2): 976-989.

Aydoğan 2013: M. Aydoğan, *Antik Çağdan Küreselleşmeye Yönetim Gelenekleri ve Türkler Cilt 1*, İstanbul.

Aydoğan, M., Demiryürek, K., Yulafcı, A. (2016). Samsun İli tarımsal üretici örgütleri arasındaki işbirliğinin örgüt başarısına etkisi. *Anadolu Tarım Bilimleri Dergisi*. 31(2): 215-222.

Ayhan, Ö. (2012). *Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması 'Kocaeli İli Örneği'*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aykanat, Z., Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 22(2): 260-274.

Babaoğlu, E. (2011). Birkaç kadın denetçiden biri olmanın zorlukları. *Amme İdaresi Dergisi*. 44(4): 121-144.

Balçınar, O. (2019). Bir Yumuşak Güç Aracı Olarak Ulus Markalama: Almanya Ve Türkiye Ulus Markalarının Değerlendirilmesi. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*. 2(2): 65-87.

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1): 231-274.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2): 368-388.

Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C., Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(3): 353-370.

Bardakoğlu, Ö., Akgündüz, Y. (2016). Otel Çalışanlarının Örgütsel Prestij Ve Psikolojik Güçlendirme Algılarının İşbirliği Davranışlarına Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 12(30): 145-158.

Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 81(6): 827-832.

Barrett, C., Breyer, R. (2014). The Influence of Effective Leadership on Teaching and Learning. *Journal of Research Initiatives*. 1(2): 1-9.

Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *Academy of Management Review*. 2(2): 231-251.

Barry, D. (1991). Managing The Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership. *Organizational Dynamics*. 20(1): 31-47.

Bass 1990: B.M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd Edition. New York.

Bass, B. M. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*. 52(2): 130-139.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1): 9-32.

Bass, B. M. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*. 12(1): 33-52.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2): 207-218.

Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*. 10(2): 181-217.

Başaran, M., Kaya, M. (2021). Eski Türk Eserlerinde “Saygı”. *Ahlak Çalışmaları ve Ahlak Felsefesi Dergisi*. 1(2): 1-16.

Başaran, N., Nuroğlu, E. (2015). İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 152-204.

Başer 2015: S. Başer, *Kutadgu Bilig’de Kut ve Töre*, İstanbul.

Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi*

Elektronik Dergisi. 9(1): 23-28.

Batool, B. F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*. 4(3): 84-94.

Bauer, T. N., Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*. 39(6): 1538-1567.

Baum, J. R., Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A. (1998). A Longitudinal Study of The Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*. 83(1): 43-54.

Baumard, P., Starbuck, W. H. (2005). Learning from Failures: Why it May Not Happen. *Long Range Planning*. 38(3): 281-298.

Bayer, A. (2013). Değişen toplumsal yapıda aile. *Şırnak Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 4(8): 101-129.

Bayhan, P., Arslan, M. (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(2): 99-119.

Baykal, E. (2019). Turkish Type Leadership: Sabri Ulker Example. *The Journal of Social Science*. 3(6): 425-438.

Bearden, W. O., Money, R. B., Nevins, J. L. (2006). A Measure of Long-Term Orientation: Development and Validation. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 34(3): 456-467.

Bedur Doğruöz, C. B., Erbaş, İ. (2021). Yapım Sektöründe Kültür-İş Güvenliği İlişkisinin Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Üzerinden Karşılaştırılması: Türkiye ve Japonya Örnekleri. *Journal of Architectural Sciences and Applications*. 6(2): 718-736.

Bedük, A., Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*. 3(1): 1-19.

Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., Stüber, F. (2021). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*. 35(3): 405-414.

Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*. 40(5): 365-388.

Benefiel, M. (2005). The Second Half of The Journey: Spiritual Leadership for Organizational Transformation. *The Leadership Quarterly*. 16(5): 723-747.

Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*. 4(3): 259-301.

Bensimon, E. M., Neumann, A., Birnbaum, R. (1989). Making Sense of Administrative Leadership: The "L" Word in Higher Education. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1 ED 316 074 MF-01. Washington DC: The George Washington University.

Berber, A. (2017). Yönetimde Kavramsal Çerçeve Belirleme ve Nitel Araştırma Yöntemleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 46(Özel Sayı): 71-73.

Bernardin, H. J., Alvares, K. M. (1976). The Managerial Grid As a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 21(1): 84-92.

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*. 5(2): 192-201.

Bildstein, I., Gueldenberg, S., Tjitra, H. (2013). Effective leadership of Knowledge Workers: Results of An Intercultural Business Study. *Management Research Review*. 36(8): 788-804.

Bilgili, H., Çetin, B. (2020). Siyasi liderlerden beklenen liderlik özellikleri: X ve Y kuşağı bağlamında nitel bir araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(2): 135-151.

Bilgütay, H., Mutlu, H. M. (2020). Okul Yöneticilerinin Ulusal Kültür Algılarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(1): 95-114.

Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal Of Leadership*. 4(2): 54-66.

Blanchard, K. H. (1967). College Boards of Trustees: A Need for Directive, Leadership: A Study of College Presidents and Board Chairmen and Their Relationships with Their Trustees. *Academy of Management Journal*. 10(4): 409-417.

Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *The Leadership Quarterly*. 11(4): 515-549.

Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde işbirliği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 8(8): 505-512.

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*. 13(3): 251-269.

Bolden, R., Petrov, G., Gosling, J. (2009). Distributed Leadership in Higher Education: Rhetoric and Reality. *Educational Management Administration & Leadership*. 37(2): 257-277.

Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 89(5): 901-910.

Boydak Özkan, M., Demir, C. (2011). Farklı Lise Türlerine Göre Öğretmen ve Öğrencilerin Okul Kültürü Metaforu Algıları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21(2): 106-126.

Böyükaslan, H. D., Özkara, B., Özdemir, Ş. (2016). Kültürel Değerlerin Yöneticilerin Karar Verme Stiline Etkisi. *Journal of Management and Economics Research*. 14(3): 64-84.

Braun and Clarke 2012: V. Braun, V. Clarke, *Thematic analysis*. Washington DC.

Braun, V., Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*. 11(4): 589-597.

Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C., Frey, D. (2009). Effective Leadership Development in Higher Education: Individual and Group Level Approaches. *Journal of Leadership Education*. 8(1): 195-206.

Bregenzer, A., Milfelner, B., Sarotar Zizek, S., Jimenez, P. (2020). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on The Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*, 2329488420963700.

Brodbeck, F. C., Frese, M., Javidan, M. (2002). Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance. *Academy of Management Perspectives*. 16(1): 16-29.

Brubaker, T. A. (2013). Servant Leadership, Ubuntu, and Leader Effectiveness in Rwanda. *Emerging Leadership Journeys*. 6(1): 114-147.

Bryman, A. (2007). Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review. *Studies in Higher Education*. 32(6): 693-710.

Brymer, E., Gray, T. (2006). Effective Leadership: Transformational or Transactional?. *Journal of Outdoor and Environmental Education*. 10(2): 13-19.

Buble, M., Juras, A., Matic, I. (2014). The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. 19(1): 161-193.

Buonocore, D. (2004). Leadership in action: creating a change in practice. *AACN Advanced Critical Care*. 15(2): 170-181.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multi-level Review and Integration. *The Leadership Quarterly*. 18(6): 606-632.

Burns 1978: J. M. Burns, *Leadership*, New York.

Bush, T. (2013). Distributed Leadership: The Model of Choice in The 21st Century. *Educational Management Administration & Leadership*. 41(5): 543-544.

Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality and quantity*. 56(3): 1391-1412.

Byrne, G. J., Bradley, F. (2007). Culture's Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style. *Journal of Business Research*. 60(2): 168-175.

Calder, B. J., Burnkrant, R. E. (1977). Interpersonal Influence on Consumer Behavior: An Attribution Theory Approach. *Journal of Consumer Research*. 4(1): 29-38.

Camcı, H., Güvenç, M. L. (2022). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Academic Social Resources Journal*. 7(38): 655-660.

Cankara, Ş. (2008). Meslek Liselerinde Görev Yapan Müdürlerin Etkili Liderlik Düzeylerinin Araştırılması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Carmeli, A., Gelbard, R., Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*. 52(1): 95-121.

Carr, A., Jones, B. T. (2013). Civic Republicanism and Sir Robert Menzies: The Non-Liberal Side of The Liberal Leader. *Journal of Australian Studies*. 37(4): 485-502.

Casavant, M. D., Cherkowski, S. (2001). Effective Leadership: Bringing Mentoring and Creativity to The Principalsip. *Nassp Bulletin*. 85(624): 71-81.

Cattell, R. (1950). The Principal Culture Patterns Discoverable in The Synax Dimension of Existing Nations. *Journal of Social Psychology*. 32(2): 215-253.

Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(2): 35-56.

Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 13(2): 839-851.

Cerit, Y., Yıldırım, B. (2017). İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(3): 902-914.

Cesur, D. K., Erkilet, A., Taylan, H. H. (2015). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi (AİD)*. 14(1): 87-116.

Ceylan, A., Yöndem, G. (2021). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 14(79): 292-303.

Chai, D. S., Hwang, S. J., Joo, B. K. (2017). Transformational Leadership and Organizational Commitment in Teams: The Mediating Roles of Shared Vision and Team-Goal Commitment. *Performance Improvement Quarterly*. 30(2): 137-158.

Chaudhry, A. Q., Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. 3(7): 258-264.

Chen, C. Y., Li, C. I. (2013). Assessing The Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower's Self-Concept and Preliminary Tests for Moderation of Culture and Managerial Position. *The Leadership Quarterly*. 24(1): 240-255.

Chen, X. H., Tee, K., Chang, V. (2022). Accelerating innovation efficiency through agile leadership: The CEO network effects in China. *Technological Forecasting and Social Change*. (179): 1-11

Chen, C. Y., Yang, C. F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal Of Business Ethics*. 105(1): 107-114.

Cherian, J., Farouq, S. (2013). Does Effective Leadership Style Drive Financial Performance of Banks? Analysis in the Context of UAE Banking Sector. *International Journal of Economics and Finance*. 5(7): 105-114.

Cho, H., Rau, P. L. P., Liu, J., Jiang, C. (2017). Expectation of Manager-Subordinate Communication: A Comparison Between Chinese, Korean and American Students. *Global Business and Management Research*. 9(1): 1-11.

Cho, Y. H., Yoon, J. (2001). The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. *Asia Pacific Business Review*. 7(4): 70-88.

Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*. 2(3): 243-262.

Chukwu, B. I., Eluka, J. (2013). Applications of Leadership Theories in Nigerian Business Organizations. *European Journal of Business and Management*. 5(17): 166-171.

Cihan, N. (2014). Okullarda Değerler Eğitimi ve Türkiye'deki Uygulamaya Bir Bakış. *Turkish Studies*. 9(2): 429-436.

Claybrooks, S. (2022). Effective Listening: The Essential Component For Effective Strategy And Leadership. *The Journal Of Applied Christian Leadership*. 16(1): 56-61.

Coch, L., French Jr, J. R. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*. 1(4): 512-532.

Cohen, E. (1988). Authenticity and Commoditization in Tourism. *Annals of Tourism Research*. 15(3): 371-386.

Collinson, D., Collinson, M. (2009). Blended Leadership': Employee Perspectives on Effective Leadership in The UK Further Education Sector. *Leadership*. 5(3): 365-380.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. 12(4): 637-647.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*. 15(5): 439-452.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*. 21(7): 747-767.

Corrigan, J. (2013). Distributed Leadership: Rhetoric or Reality?. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 35(1): 66-71.

Coşkun, Ö. (2016). Türk Yönetim Sistemi Üzerine Kısa Bir Değerlendirme. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*. 2(2): 126-135.

Coşkun, B. B., Akyüz, S. (2019). Dünya Siyasetinin Kadın Liderleri ve Siyasal Erkeklikler: Göstergebilimsel Bir Okuma. *Kadın/Woman 2000, Journal for Women's Studies*. 20(2): 91-110.

Cote, R. (2017). Vision of Effective Leadership. *International Journal of Business Administration*. 8(6): 1-10.

Crawford, M. (2012). Solo and Distributed Leadership: Definitions and Dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*. 40(5): 610-620.

Creswell 2013: J. W. Creswell, *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Çev. M. Bütün, S. B. Demir, İstanbul.

Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L. (2008). Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments. *The Leadership Quarterly*. 19(5): 569-581.

Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 3(3): 125-148.

Çalışkan, N., Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Tiplerinin Belirlenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*. 11(44): 240-250.

Çankaya, İ. H., Aküzüm, C. (2010). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri ile Yöneticilerin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14(2010): 49-57.

Çarıkçı, İ., Koyuncu, O. (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(3): 1-18.

Çavdar, M. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği). *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 7(10): 107-136.

Çeçen, A. (1985). Kültür yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 18(2): 113-140.

Çeken, H. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (28): 18-39.

Çelik, T., Arı, G. S. (2017). Bankalarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Alternatif Bir Yöntem Olarak Metafor Analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 12(1): 31-64.

Çelikkol M, İmamoğlu S. Z., İnce, H. (2017). Ulusal Kültürel Özelliklerin Yenilikçilik ve Rekabetçilik Üzerine Etkisi: Uluslararası Düzlemde Bir Araştırma. Erişim Adresi: (<https://www.researchgate.net/profile/Mutlu-Celikkol/publication/321864795>).

Çeribaş, M. (2021). Türk Kültüründe “Kut İnancı” ve “Kut Aktarma Yolları”. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*. 14(36): 1185-1206.

Çetin, D., Bilir Güler, S. (2018). Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde liderlik kavramını algılama biçimleri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2): 47-54.

Çetinkaya, F. F. (2021). Paternalist Liderliğin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(80): 1662-1681.

Çetinoğlu, D., Mesci, Z., Öncü, M. A. (2010). Kadın yöneticilerde iş-aile yaşam dengesi: Düzce ili örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 10(2): 27-44.

Çiftçi, B. (2017). Türkiye’de Toplumsal Kültürün Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi: Hofstede’in Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Bir Değerlendirme. *International Journal of Academic Value Studies*. 3(10): 147-166.

Çiftçi, B. (2016). Türkiye’de Toplumsal Kültürün İş Güvenliği Kültürüne Etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 7(2): 13-40.

Çifçi, O. Z., Aslan, Ş., Karabacak, M. (2015). İslam’ın Kadın Liderliğe Bakışı: Disiplinlerarası Nitel Araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (8): 71-107.

Daft 2015: R. L. Daft, *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, Çev. Ed.Ö. N. Timurcanday Özmen, Ankara.

Dağıstan, U. (2016). Yönetim Biliminde Sosyo-Kültürel Bağlamın Önemi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 17(1): 1-16.

Dambe, M., Moorad, F. (2008). From Power to Empowerment: A Paradigm Shift in Leadership. *South African Journal of Higher Education*. 22(3): 575-587.

Dansereau, E, Jr., Graen, G., Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13(1): 46-78.

Darling, J. R., & Brownlee Jr, L. J. (1983). Management and Leadership in The Multinational Corporation. *Hallinnon Tutkimus*. 2(1): 65-76.

Dartey-Baah, K. (2014). Effective Leadership And Sustainable Development in Africa: is there “really” a link?. *Journal of Global Responsibility*. 5(2): 203-218.

Dastmalchian, A., Javidan, M., Alam, K. (2001). Effective Leadership and Culture in Iran: An Empirical Study. *Applied Psychology*. 50(4): 532-558.

Datta, B. (2015). Assessing The Effectiveness of Authentic Leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 9(1): 62-75.

Davila, A., Elvira, M. M. (2012). Humanistic Leadership: Lessons From Latin America. *Journal of World Business*. 47(4): 548-554.

Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*. 11(4): 581-613.

Day, D. V., Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present, and Future. David V. Day, John Antonakis (Ed.), *The Nature Of Leadership* içinde (s. 3-25). California: Sage Publication.

Davies, B. J., Davies, B. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership & Management*. 24(1): 29-38.

Davies, B. J., Davies, B. (2006). Developing A Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*. 34(1): 121-139.

Dematthews, D. (2016). Effective Leadership is Not Enough: Critical Approaches to Closing The Racial Discipline Gap. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*. 89(1): 7-13.

Deliu, D. (2019). Empathetic leadership–Key element for inspiring strategic management and a visionary effective corporate governance. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*. 1(1): 280-292.

Demirel, H. G., Kışman, Z. A. (2014). Kùltùrler Arası Liderlik. *Electronic Turkish Studies*. 9(5): 689-705.

Demirkan, S. (2006). Türk ailesinin korunması ve güçlendirilmesinde sivil toplum kuruluşları ile işbirliğinin önemi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*. 9(9): 91-96.

Demirtaş, H., Özer, N. (2007). Öğretmen adaylarının zaman yönetimi becerileri ile akademik başarısı arasındaki ilişkisi. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*. 2(1): 34-47.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70(1): 19-34.

Deng, L., Gibson, P. (2009). Mapping and Modeling The Capacities That Underlie Effective Cross Cultural Leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 16(4): 347-366.

Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye’den Örneklerle Cam Tavan Sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(2): 137-154.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An İntegration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*. 64(1): 7-52.

Dess, G. G., Picken, J. C. (2000). Changing Roles: Leadership in The 21st Century. *Organizational Dynamics*. 28(3): 18-34.

Dewan, T., Myatt, D. P. (2008). The Qualities of Leadership: Direction, Communication, and Obfuscation. *American Political science review*. 102(3): 351-368.

Dewey, J. (1935). The Future of Liberalism. *The Journal of Philosophy*. 32(9): 225-230.

Dick, R. V., Kerschreiter, R. (2016). The Social Identity Approach To Effective Leadership: An Overview And Some Ideas On Cross-Cultural Generalizability. *Frontiers of Business Research in China*. 10(3): 363-384.

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., Castano, N. (2009). Understanding Leadership Across Cultures. Rabi S. Bhagat, Richard M. Steers (Ed.), Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work içinde (s. 219-244). Cambridge: Cambridge University Press.

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., Mitchelson, J. K. (2003). Research on Leadership in A Cross-Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions. *The Leadership Quarterly*. 14(6): 729-768.

Dickson, M. W., Resick, C. J., Hanges, P. J. (2006). Systematic Variation in Organizationally-Shared Cognitive Prototypes of Effective Leadership Based on Organizational Form. *The Leadership Quarterly*. 17(5): 487-505.

Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. 11(3): 618-634.

Dmitrieva, J., Chen, C., Greenberger, E., Gil-Rivas, V. (2004). Family relationships and adolescent psychosocial outcomes: Converging findings from Eastern and Western cultures. *Journal of research on adolescence*. 14(4): 425-447.

Dirlik, O. (2022). Yönetim Çalışmalarında Kullanılan Ulusal Kültür Modellerinin Karşılaştırılması. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(1): 115-136.

Doğan, E. (2015). Siyasal Reklamlarda Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi| Istanbul University Faculty of Communication Journal*. (48): 39-65.

Doğan, H., Yıldırım, N. (2022). Sosyal Adalet Liderliği ve Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 5(3): 174-195.

Doğar, N., Komutanlığı, K. K. (2016). Kültür, Kimlik, Etnisite ve Milliyet Kavramları Çerçevesinde Batı Balkanlar: Hofstede Perspektifi. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 11(52): 401-416.

Dorfman, P. W., Howell, J. P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management*. 3(1): 127-150.

Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., Bautista, A. (1997). Leadership in Western And Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures. *The Leadership Quarterly*. 8(3): 233-274.

Downey, H. K., Sheridan, J. E., & Slocum Jr, J. W. (1975). Analysis of Relationships Among Leader Behavior, Subordinate Job Performance and Satisfaction: A Path-Goal Approach. *Academy of Management Journal*. 18(2): 253-262.

Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(4): 43-56.

Duttweiler and Hord 1987: Duttweiler, P. C., Hord, S. M. (1987). *Dimensions of Effective Leadership*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.

Düger, Y. S. (2021). Etik Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki: Sistematik Bir İnceleme. *Alanya Akademik Bakış*. 5(2): 619-645.

Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzı. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(23): 210-232.

Dyson, J., Cobb, M., Forman, D. (1997). The Meaning of Spirituality: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*. 26(6): 1183-1188.

Ebru, E. (2017). Erkek Yoğun Mesleklerde İstihdam Edilen Kadın Personelin

Mesleki Cinsiyetçilik Açısından Değerlendirilmesi. *International Journal of Academic Value Studies*. 3(10): 64-72.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44(2): 350-383.

Edmondson, A. C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*. 13(2): 128-146.

Edmondson, A. C. (2003a). Speaking up in The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1419-1452.

Edmondson, A. C. (2003b). Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation. *California Management Review*. 45(2): 34-54.

Edwards, G., Schedlitzki, D., Turnbull, S., & Gill, R. (2015). Exploring Power Assumptions in The Leadership and Management Debate. *Leadership & Organization Development Journal*. 36(3): 328-343.

Eglene, O., Dawes, S. S., Schneider, C. A. (2007). Authority and Leadership Patterns in Public Sector Knowledge Networks. *The American Review of Public Administration* 37(1): 91-113.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*. 32(3): 543-576.

Ekinci, M. F., Üçköylüoğlu, İ., Esen, İ. M., Tekin, A., Özerten, S., Pekkolay, A., Karaman, Z. (2024). Karizmatik, Demokratik ve Öğretimsel Liderlik Stilleri ve Okulda Uygulama Şekilleri. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*. 8(38): 80-90.

Elçi, M., Eminoğlu, G. M., Şerifoğlu, F. S., Ay, Ş. Ç., Keçeci, A. (2021). Lider Etkinliği ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişkiler: Kadın Akademisyenler Üzerinde Bir

Çalışma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 9(2): 28-41.

Elenkov, D. S., Judge, W., Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*. 26(7): 665-682.

Elias, S. (2008). Fifty Years of Influence in The Workplace: The Evolution of The French and Raven Power Taxonomy. *Journal of Management History*. 14(3): 267-283.

Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., Keller, S. B. (2005). Supervisory Coaching in A Logistics Context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 35(9): 620-636.

Ellis, S., Mendel, R., Nir, M. (2006). Learning From Successful and Failed Experience: The Moderating Role of Kind of After-Event Review. *Journal of Applied Psychology*. 91(3): 669-680.

Er, O., Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(2): 163-175.

Erben, G. S., Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Journal of Management and Economics Research*. 12(22): 103-121.

Ercan, Ü., Sıgır, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. 48(3): 95-126.

Erdem 1996: F. Erdem, *İşletme Kültürü*, Ankara.

Erdirençelebi, M., Karakuş, G. (2018). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 10(3): 95-119.

Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Ergeneli, A., Sevin, S. K. (2002). Kültürlerarası İş Değerleri Etkileşimi: Japon, Kanadalı ve Türk Ortaklı Şirketlerde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(1): 37-57.

Erkutlu 2014: H. V. Erkutlu, *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*, Ankara.

Ermeydan, H. (2015). *Anadolu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özellikleri ve Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Ersoy, A., Ehtiyar, R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 26(1): 42-60.

Ertaş, Ç. (2018). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri Cultural Values Of Tourism Employees: A Reserahc In Hospitality Organizations. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*. 7(2): 4-23.

Ertaş, Ç., Unur, K. (2018). Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Otel Çalışanları Örneği. *Journal of Management and Economics Research*. 16(1): 206-239.

Ertürk, M. İ., Yıldırım, M. (2022). Uluslararası İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklı Kültürlerde Yöneticilik. Adem Ruhan SÖNMEZ, Tolga ALA (Ed.), *İşletme Biliminde Güncel Konulara Bütünsel Bakış: Teori, Uygulama ve Yaklaşımlar içinde* (s. 127-163). Ankara: Orion Akademi.

Esen, Ü. B., Esen, F. S., Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2018). Kültür Boyutları ile Online Alışveriş Davranışı Arasındaki İlişkide Bireysel Yenilikçilik ve Güvenin Aracılık Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 14(1): 257-282.

Evans, M.G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on The Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*. 5(3): 277-298.

Farahani, M., Taghadosi, M., Behboudi, M. (2011). An Exploration of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*. 4(4): 211-217.

Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context* (ss. 84-127). London: Macmillian Press LTD.

Farling, M. L., Stone, A. G., Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*. 6(1-2): 49-72.

Fiedler 1967: F. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York.

Fiedler, F.E. (1978). The Contingency Model and The Dynamics Ofthe Leadership Process. Leonard Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* içinde (s. 59-112). New York: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1986). The Contribution of Cognitive Resources and Leader Behavior to Organizational Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 16(6): 532-548.

Fiedler, F. E. (2018). The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness. John M. Levine, Richard L. Moreland (Ed.), *Key Readings in Social Psychology Small Groups* içinde (s. 369-381). New York: Psychology Press.

Fiedler and Garcia 1987: F. E. Fiedler, J. E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York.

Field, R. G. (1979). A Critique of The Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior. *Academy of Management Review*. 4(2): 249-257.

Fischer, R., Poortinga, Y. H. (2012). Are Cultural Values The Same as The Values of Individuals? An Examination of Similarities in Personal, Social and Cultural Value Structures. *International Journal of Cross Cultural Management*. 12(2): 157-170.

Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*. 33(4): 347-367.

Flessa, J. (2009). Educational Micropolitics and Distributed Leadership. *Peabody Journal Of Education*. 84(3): 331-349.

Ford, J., Harding, N. (2011). The Impossibility of The ‘True Self’ of Authentic Leadership. *Leadership*. 7(4): 463-479.

Ford Jr, D. L., Ismail, K. M. (2006). Perceptions of Effective Leadership Among Central Eurasian Managers: A Cultural Convergence–Divergence Examination Within A Globalization Context. *Journal of International Management*. 12(2): 158-180.

Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., Boen, F. (2018). When is A Leader Considered As A Good Leader? Perceived Impact on Teammates’ Confidence and Social Acceptance As Key Ingredients. *International Journal of Psychology Research*. 12: 1-21.

Frawley, J., Fasoli, L. (2012). Working together: Intercultural leadership capabilities for both-ways education. *School Leadership & Management*. 32(4): 309-320.

Freeman, G. T. (2011). Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*. 4(1): 120-140.

French, J. R., Raven, B., Cartwright, D. (1959). The Bases of Social Power. *Classics of Organization Theory*. (7): 311-320.

Fry, L. W. (2003). Toward A Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. 14(6): 693-727.

Fry, L. W., Cohen, M. P. (2009). Spiritual Leadership As A Paradigm for Organizational Transformation and Recovery From Extended Work Hours Cultures. *Journal Of Business Ethics*. 84(2): 265-278.

Fry, L. W., Hannah, T. S., Noel, M., Walumbwa, O. F. (2011). Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *Leadership Quarterly*. 22(2): 259-270.

Fry, L., Kriger, M. (2009). Towards A Theory of Being-Centered Leadership: Multiple Levels of Being As Context for Effective Leadership. *Human Relations*. 62(11): 1667-1696.

Fry, L. W., Slocum Jr, J. W. (2008). Maximizing The Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*. 37(1): 86-96.

Fu, P. P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M. H., Peng, T. K., ..ve Cheosakul, A. (2004). The Impact of Societal Cultural Values and Individual Social Beliefs on The Perceived Effectiveness of Managerial Influence Strategies: A Meso Approach. *Journal of International Business Studies*. 35(4): 284-305.

Fu, P. P., Von Kimakowitz, E., Lemanski, M., Liu, L. A., Pattnaik, C. (2020). Humanistic Leadership in Different Cultures: Defining The Field By Pushing Boundaries. *Cross Cultural and Strategic Management*. 27(4): 533-546.

Fu, P. P., Yukl, G. (2000). Perceived Effectiveness of Influence Tactics in The United States And China. *The Leadership Quarterly*. 11(2): 251-266.

Furnham, A., Forde, L., Ferrari, K. (1999). Personality and Work Motivation. *Personality and Individual Differences*. 26(6): 1035-1043.

Furnham, A., Kirkcaldy, B. D., Lynn, R. (1994). National Attitudes to Competitiveness, Money, and Work Among Young People: First, Second, and Third World Differences. *Human Relations*. 47(1): 119-132.

Fuqua, H. E., Payne, K. E., Cangemi, J. P. (2000). Leadership and the effective use of power. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal E*. (17): 1-6.

Galperin, B. L., Lituchy, T. R., Acquah, M., Bewaji, T., Ford, D. (2014). Leadership and Motivation in The African Diaspora: The United States and Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 31(4): 257-269.

Galston, W. A. (1988). Liberal Virtues. *American Political Science Review*. 82(4): 1277-1290.

Galston, W. A. (1995). Two Concepts of Liberalism. *Ethics*. 105(3): 516-534.

Gandolfi, F., Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*. 18(4): 261-269.

Garcia, H. F. (2006). Effective Leadership Response to Crisis. *Strategy & Leadership*. 34(1): 4-10.

Gardiner Ms, R. A. (2011). Critique of The Discourse of Authentic Leadership. *International Journal of Business and Social Science*. 2(15): 99-104.

Gargalianos, D., Laios, A., Theodorakis, N. (2003). Leadership and Power: Two Important Factors for Effective Coaching. *International Sports Journal*. (24): 150-154.

Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*. 47(8): 953-975.

Gayle et. al. 2003: D. J. Gayle, B. Tewarie, A. Q. White Jr, *Governance in The Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management*. Washington.

Gelegen, D. G. (2001). Çalışma Yaşamında Kadın Olmak. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*. 2(5): 27-30.

Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*. (58): 479-514.

Gemici, R. (2024). Örgütlerde Mesleki Dayanışma. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*. 4(1): 26-43.

Gemlik, N., Çatar, Ö., Manioğlu, Y. (2015). Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi ve Kamu Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*. 1(1): 1-14.

Gentry et. al. 2007: W. A. Gentry, T. J. Weber, G. Sadri, ‘‘Empathy in The Workplace: A Tool for Effective Leadership’’ *Annual Conference of The Society of Industrial Organizational Psychology Conference Book*, Nisan 2022, New York, 1-13.

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*. 53(8): 1027-1055.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13(2): 101-118.

Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues. *Journal of Organizational Behavior*. 82(6): 827-844.

Ghosh, A. (2011). Power Distance in Organizational Contexts-A Review Of Collectivist Cultures. *Indian Journal of Industrial Relations*. 47(1): 89-101.

Glynn, M. A., Dejordy, R. (2010). Leadership Through An Organization Behavior Lens: A Look at The Last Half-Century of Research. Nitin Nohria, Rakesh Khurana (Ed.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* içinde (s. 119–157). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Goff, D. G. (2003). What Do We Know About Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory. (Report No. JC 030 281). Tampa, FL: Hillsborough Community College. (ERIC Document Reproduction Service No. ED476456).

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results (Harvard Business Review Classics). *Harvard Business Press*. (78): 78-90.

Gonos, J., Gallo, P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. 18(2): 157-168.

Gordon, A., Yukl, G. (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Management*. 18(3): 359-365.

Gosling, J., Bolden, R., Petrov, G. (2009). Distributed Leadership in Higher Education: What Does it Accomplish?. *Leadership*. 5(3): 299-310.

Göka 2014: E. Göka, *Yedi Düvele Karşı Türklerde Liderlik ve Fanatizm*, İstanbul.

Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı. Erişim adresi: (<https://www.academia>.

edu/attachments/35880199/download_file.)

Göğebakan, Y. (2010). Türk kültüründeki hoşgörü anlayışının tarihsel ve kültürel kaynakları ve bu anlayışın kültür varlıklarına yansımaları. *İÜ İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 1(2): 201-223.

Graen, G.B., Cashman, J. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. James G. Hunt, Lars L. Larson (Ed.), *Leadership Frontiers* (s. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G.P., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership, Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multilevel Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*. 6(2): 219-247.

Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Coaching. Jonathan Passmore, David B. Peterson, and Teresa Freire (Ed.). *Handbook of The Psychology of Coaching And Mentoring içinde* (s. 15-39). West Sussex: Wiley-Blackwell.

Grant, A. M., Green, L. S., Rynsaardt, J. (2010). Developmental Coaching for High School Teachers: Executive Coaching Goes to School. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*. 62(3): 151-168.

Graves, L. M., Sarkis, J., Zhu, Q. (2013). How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*. (35): 81-91.

Greenleaf 1977: R.K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York.

Greenleaf, R. (2018). Leadership Theories And Styles. Laura Portolese, Phil Upperman, Robert Trumphy (Ed.), *The Art of Leadership and Supervision içinde* (s.41-68). Boston, MA: Boston Academic Publishing Inc.

Greenwood, R. G. (1996). Leadership Theory: A Historical Look At Its Evolution. *Journal of Leadership Studies*. 3(1): 3-16.

Grimm, J. W. (2010). Effective Leadership: Making The Difference. *Journal of Emergency Nursing*. 36(1): 74-77.

Gronn, P. (2002). Distributed Leadership As A Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*. 13(4): 423-451.

Gronn, P. (2003). Leadership: Who needs it?. *School Leadership and Management*. 23(3): 267-290.

Gronn, P. (2008). The Future of Distributed Leadership. *Journal of Educational Administration*. 46(2): 141-158.

Gronn, P., Hamilton, A. (2004). ‘A Bit More Life in The Leadership’: Co-Principalship As Distributed Leadership Practice. *Leadership and Policy in Schools*. 3(1): 3-35.

Gunter, H., Hall, D., Bragg, J. (2013). Distributed Leadership: A Study in Knowledge Production. *Educational Management Administration & Leadership*. 41(5): 555-580.

Gupta, V., Hanges, P. J., ve Dorfman, P. (2002). Cultural Clusters: Methodology and findings. *Journal of World Business*. 37(1): 11-15.

Gupta, V., Singh, S. (2013). How Leaders Impact Employee Creativity: A Study of Indian R&D Laboratories. *Management Research Review*. 36(1): 66-88.

Gül, S. S. (2007). 22 Temmuz Seçiminin Galibi Kim? Bıyıklı Kadınlar Mı Yoksa Eril Siyaset Mi?. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*. 1(1): 1-26.

Gül, S. S., Altındal, Y. (2015). Türkiye Siyasetinin Eril Anatomisi: 2015 Seçimlerini Kota Uygulamaları Üzerinden Yeniden Düşünmek. *Toplum ve Demokrasi*

Dergisi. 9(19): 51-72.

Gül, S. S., Nizam, Ö. K. (2021). Sosyal bilimlerde içerik ve söylem analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 42(Özel Sayı 1): 181-198.

Gülbahar, Y., Karadal, H. (2018). Girişimcilik Tutkusu Ve Tutkulu Liderlik Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *International Journal of Arts and Social Studies*, 1(1): 51-64.

Güler, D., Ulutak, N. (1992). Aile Kavramının Tarihsel Gelişimi Ve Türk Toplum Yaşantısında Aile. *Kurgu*. 11(1): 50-75.

Gültekin, F., Acar, N. V. (2004). Transaksiyonel analizin Türk kültürüne uygulanabilirliği: Kültür açısından eleştirel bakış. *Eğitim ve Bilim*. 29(133): 28-38.

Gültekin, N., Sığı, Ü. (2007). Bir kültür boyutu olarak " bireycilik-ortaklaşa davranışçılık" ve örgütsel yansımaları. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(2): 273-285.

Gündüz, Y., Balyer, A. (2012). Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*. 5(2): 237-253.

Güney 2015: S. Güney, *Liderlik*, Ankara.

Gündüz, M., Yıldız, M. C. (2008). Türk Yazılı Kültüründe Komşuluk. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(25): 123-138.

Gür, E. (2017). *Hofstede'in Ulusal Kültür Boyutları Modeli ve Ak Parti Seçim Beyannamelerinin Kültür Boyutları Modeli Bakımından Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gürbüz, H., İbrakovic, H. (2023). İşletmelerde İş Güvenliği, Güvenlik Performansı ve İş Güvenliği Kültürü. *The Journal of Social Sciences*. 11(11): 442-469.

Gürcan, N. (2018). Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gürcan, N. (2021). Türk Yönetim Kültüründe Patriarkanın Liderlik Tanımına Girme Çabasının Paternalist Liderlik Davranışları Üzerinden Okunması. *Turkish Business Journal*. 2(4): 44-55.

Gürcan, N. (2021). Doğu Yönetim Felsefesi Temelinde Kazanılmış Modern Bir Başarı: 30 Ağustos Zaferi. *Pearson Journal*. 6(15): 420-434.

Gürel, P. (2013). İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(1): 1-27.

Halifeoğlu, M. (2020). Akademik Habitus ve Toplumsal Cinsiyet: Kadın Akademisyenler. *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi*. 5(2): 167-181.

Hambleton, R. K., Gumpert, R. (1982). The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group & Organization Studies*. 7(2): 225-242.

Hambrick, D., Cannella, A. A., Pettigrew, A. (2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy. *Academy of Management Executive*. 15(3): 36-44.

Handler, R. (1986). Authenticity. *Anthropology Today*. 2(1): 2-4.

Hanold, M. (2020). Understanding the difference between leadership and management. Laura J. Burton, Gregory M. Kane, John. F. Borland (Ed.), Sport leadership in the 21st century içinde (s. 41–62). Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.

Hanson, B. (2013). The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning. *Advances in Developing Human Resources*. 15(1): 106-120.

Hale, J. R., Fields, D. L. (2007). Exploring Servant Leadership Across Cultures: A Study of Followers in Ghana and The USA. *Leadership*. 3(4): 397-417.

Hall and Hall 1990: E. T. Hall, M. R. Hall, *Hidden Differences: Doing Business With The Japanese*, Garden City NY.

Hao, M. J., Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations Through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management And Business Research*. 15(9): 1-5.

Harmancı, Y. K. (2018). Örgütsel yaşamda kişilik ve performans ilişkisinde pozitif duygusallığın aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 10(1): 321-341.

Harris, A. (2002). Effective Leadership in Schools Facing Challenging Contexts. *School Leadership and Management*. 22(1): 15-26.

Harris, A. (2003a). Teacher Leadership As Distributed Leadership: Heresy, Fantasy or Possibility?. *School Leadership & Management*. 23(3): 313-324.

Harris, A. (2003b). Distributed Leadership in Schools: Leading or Misleading?. *Management in Education*. 16(5): 10-13.

Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading?. *Educational Management Administration & Leadership*. 32(1): 11-24.

Harris, A. (2005). Reflections on Distributed Leadership. *Management in Education*. 19(2): 10-12.

Harris, A. (2007). Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Empirical Reticence. *International Journal of Leadership in Education*. 10(3): 315-325.

Harris, A. (2008). Distributed Leadership: According to The Evidence. *Journal of Educational Administration*. 46(2): 172-188.

Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications for The Role of The Principal. *Journal of Management Development*. 31(1): 7-17.

Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend or Foe?. *Educational Management Administration & Leadership*. 41(5): 545-554.

Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing The Evidence. *Journal of Educational Change*. 8(4): 337-347.

Harris, A., Spillane, J. (2008). Distributed Leadership Through The Looking Glass. *Management in Education*. 22(1): 31-34.

Hart, H. A. (1973). *The Impact of The Managerial Grid on Organization Change*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Florida Atlantic University, Florida.

Hartley, D. (2007). The Emergence of Distributed Leadership in Education: Why Now?. *British Journal of Educational Studies*. 55(2): 202-214.

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., Prussia, G. E. (2013). Ethical and Empowering Leadership And Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*. 28(2): 133-146.

Hassan, S., Prussia, G., Mahsud, R., Yukl, G. (2018). How Leader Networking, External Monitoring, and Representing Are Relevant for Effective Leadership. *Leadership And Organization Development Journal*. 39(4): 454-467.

Haşiloğlu, S. B., Baran, T., Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*. 2(1): 19-28.

Hao, M. J., Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations Through Improvement and Innovation. *Global journal of management and business research*. 15(9): 1-6.

Hawker, G. (2008). Between Somewhere & Nowhere: Brendan Nelson As Federal Liberal Leader. *AQ: Australian Quarterly*. 80(2): 4-40.

Helvacı, M. A., Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2): 41-60.

Hendricks, J. W., Payne, S. C. (2007). Beyond The Big Five: Leader Goal Orientation as A Predictor of Leadership Effectiveness. *Human performance*. 20(4): 317-343.

Herbert, S. L. (2005). *A Comprehensive Literature Review And Critical Anylsis Of Servant Leadership Theory*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University of Wisconsin-Stout, Menomonie.

Hersey, P. (1975). *Situational Leadership: Some Aspects of its İnfluence on Organizational Development*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Massachusetts Amherst, Massachusetts.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*. 23(2): 26-34.

Hersey and Blanchard 1988: P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ.

Hersey, P., Blanchard, K. H., Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power. *Group & Organization Studies*. 4(4): 418-428.

Hickman, L., Akdere, M. (2018). Effective Leadership Development in Information Technology: Building Transformational and Emergent Leaders. *Industrial and Commercial Training*. 50(1): 1-9.

Higgs, M. (2003). How Can We Make Sense of Leadership in The 21st Century?. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(5): 273-284.

Hill, W. (1969). The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness. *Academy of Management Journal*. 12(1): 33-47.

Hillman, L. W., Schwandt, D. R., Bartz, D. E. (1990). Enhancing Staff Members' Performance Through Feedback and Coaching. *Journal of Management Development*. 9(3): 20-27.

Hitt, M. A., Haynes, K. T., Serpa, R. (2010). Strategic Leadership for The 21st Century. *Business Horizons*. (53): 437-444.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 9(1): 3-14.

Hocine, Z., Zhang, J. (2014). Autonomy Supportive Leadership: A New Framework for Understanding Effective Leadership Through Self-Determination Theory. *International Journal of Information Systems and Change Management*. 7(2): 135-149.

Hoffmann, B. (2009). Charismatic Authority and Leadership Change: Lessons From Cuba's Post-Fidel Succession. *International Political Science Review*. 30(3): 229-248.

Hofmann, E., Hartl, B., Gangl, K., Hartner-Tiefenthaler, M., Kirchler, E. (2017). Authorities' Coercive And Legitimate Power: The Impact On Cognitions Underlying Cooperation. *Frontiers In Psychology* 8(5): 1-15.

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen Youngjohn, R., Lyons, B. D. (2011). Great Man or Great Myth? A Quantitative Review of The Relationship Between Individual Differences and Leader Effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 84(2): 347-381.

Hofstede 1980: G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newbury Park.

Hofstede 2001: G. Hofstede, *Culture's Consequences*, London.

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. 14(2): 75-89.

Hofstede, G. (1984). Cultural Relativity of The Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*. 9(3): 389-398.

Hofstede 1991: G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London.

Hofstede, G. (1994). Management Scientists are Human. *Management Science*. 40(1): 4-13.

Hofstede, G. (2006). What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds Versus Respondents' Minds. *Journal of International Business Studies*. 37(6): 882-896.

Hofstede, G. (2010). The GLOBE Debate: Back to Relevance. *Journal of International Business Studies*. 41(8): 1339-1346.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2(1): 1-26.

Hofstede, G., Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*. 16(4): 5-21.

Hofstede et. al. 2010: G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of The Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York.

Hofstede, G., McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*. 38(1): 52-88.

Hogg, M. A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., Weeden, K. (2005). Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader-Member Exchange Theory From The Perspective of The Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 31(7): 991-1004.

Holdford, D. A. (2003). Leadership Theories and Their Lessons for Pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacy*. 60(17): 1780-1786.

Holliday 2001: M. Holliday, *Coaching, Mentoring and Managing*, New Jersey.

Hopfe, M. W. (1970). Leadership Style and Effectiveness of Department Chairmen in Business Administration. *Academy of Management Journal*. 13(3): 301-310.

Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management: An International Journal*. 3(4): 270-287.

Hosking, D., Schriesheim, C. (1978). Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept. *Administrative Science Quarterly*. 23(3): 496-505.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16(3): 321-339.

House, R. J., Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23(3): 409-473.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Ed.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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

House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*. 37(1): 3-10.

House, R. J., Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*. (3): 81-98.

House, R. J., Quigley, N. R., De Luque, M. S. (2010). Insights From Project GLOBE: Extending Global Advertising Research Through A Contemporary Framework. *International Journal of Advertising*. 29(1): 111-139.

Howell, J. P., Delacerda, J., Martínez, S. M., Prieto, L., Bautista, J. A., Ortiz, J., ... & Méndez, M. J. (2007). Leadership and Culture in Mexico. *Journal of World Business*. 42(4): 449-462.

Hui, C. H., Chiu, W. C., Yu, P. L., Cheng, K., Tse, H. H. (2007). The Effects of Service Climate and The Effective Leadership Behaviour of Supervisors on Frontline Employee Service Quality: A Multi-Level Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80(1): 151-172.

Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., Wohkittel, J. (2015). The Impact of Leadership Behaviours on Leaders' Perceived Job Performance Across Cultures: Comparing The Role of Charismatic, Directive, Participative, and Supportive Leadership Behaviours in The US and Four Confucian Asian Countries. *Human Resource Development International*. 18(3): 259-277.

Indvik, J. (1986). Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*. (1): 189-192.

Irawanto, D. W. (2009). An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management (Jdm)*. 4(2): 41-48.

Isaac, R. G., Zerbe, W. J., Pitt, D. C. (2001). Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory. *Journal of Managerial Issues*. 13(2): 212-226.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(2): 1-23.

İbrahimoğlu, N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 10(2): 749-759.

İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (11): 423-446.

İnceöz, S., Uslu, T. (2022). Paternalist, Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Kurumsal Yönetişim Algıları ile İlişkilerinin İncelenmesi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*. 5(12): 1690-1713.

İşçi, M. (2000). Kültürümüzün Uluslararası Boyutları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(2): 35-47.

İşler, L. (2017), *Toplumsal Cinsiyet Rollerini Bağlamında Sağlık Alanında Kadın Yöneticiler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Jackson, J. C., Gelfand, M., Ember, C. R. (2020). A Global Analysis of Cultural Tightness in Non-Industrial Societies. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 287(1930), Article 20201036. <https://doi.org/10.1098/rspb.2020.1036>.

Jafarov, S. Kamiloğlu, F. (2022). “Cam Tavan Sendromunun Kadınların Çalışma Hayatına Etkisi: Türkiye ve İngiltere Örneği”, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*. (Issn:2630- 631X) 8(62): 1494- 1504

Jago, A. G., Vroom, V. H. (1980). An Evaluation of Two Alternatives to The Vroom/Yetton Normative Model. *Academy of Management Journal*. 23(2): 347-355.

Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., House, R. J. (2006). In The Eye of The Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership From Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*. 20(1): 67-90.

Javidan M., House, R. J. (2001). Lessons From Project Globe. *Organizational Dynamics*. 29(4): 289-305.

Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches. *Journal of International Business Studies*. 37(6): 897-914.

Javidan, M., Waldman, D. A. (2003). Exploring Charismatic Leadership in The Public Sector: Measurement and Consequences. *Public Administration Review*. 63(2): 229-242.

Jayavant, S. (2016). Mapping The Complexities of Effective Leadership for Social Justice Praxis in Urban Auckland Primary Schools. *Education Sciences*. 6(11): 1-25.

Jensen, S. M., Luthans, F. (2006). Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*. 18(2): 254-273.

Jian, G., Fairhurst, G. T. (2017). Leadership in Organizations. Craig R. Scott, Laurie Lewis, James R. Barker, Joann Keyton, Timothy Kuhn, Paaige K. Turner (Ed.), The International Encyclopedia of Organizational Communication içinde (s.1-20). Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons.

Jogulu, U. D., Wood, G. J. (2008). A Cross Cultural Study into Peer Evaluations Of Women's Leadership Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*. 29(7): 600-616.

Johansson et. al. 2011: C. Johansson, V. D. Miller, S. Hamrin, *Communicative Leadership: Theories, Concepts, and Central Communication Behaviors*. Sundsvall: Mittuniversitetet.

Johns, H. E., Moser, H. R. (1989). From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories. *Education*. 110(1): 115-122.

Jones, S. (2014). Distributed Leadership: A Critical Analysis. *Leadership*. 10(2): 129-141.

Jones, D., Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders'(Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*. 49(2): 88-97.

Judge, T. A., Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 85(5): 751-765.

Kabasakal, H., Dastmalchian, A. (2001). Introduction to The Special Issue on Leadership and Culture in The Middle East. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4): 479-488.

Kabasakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G., Bayraktar, S. (2012). Leadership and Culture in The MENA Region: An Analysis of The GLOBE Project. *Journal of World Business*. 47(4): 519-529.

Kalpakhloğlu, N. Ü. (2010). Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*. 12(44): 139-155.

Kamper, G. (2008). A Profile of Effective Leadership in Some South African High-Poverty Schools. *South African Journal of Education*. 28(1): 1-18.

Kanfer, R. (1992). Work Motivation: New Directions in Theory and Gerard P. Hodgkinson, J. Kevin Ford (Ed.), International Review of Industrial and Organizational Psychology içinde (s. 1-53). London: John Wiley & Sons, Ltd.

Kansu, Ş. A. (2017). Milliyetçiliğimiz ve Türk Gençliği. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 2(2): 327-331.

Kantaş, Ö. (2017). Sendikalaşmayı Kültürlerarası Psikoloji Çerçevesiyle Ele Almak: İşsizlik ve Milli Gelirin Ötesinde Kültürün Etkisi. *Çalışma ve Toplum*. 53(2): 721-740.

Kantos, Z. E. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 135-158.

Karaahmetoğlu, A. (2023). Covid-19 Bağlamında İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İşverenin Koruma ve Gözetme Yükümlülüğü Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Güvenlik Dergisi*. 13(2): 301-319.

Karadağ, D. (2020). Hofstede'nin Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.

Karadere, G. (2024). Yükseköğretimde Kadın Akademisyenlerin Yaşadığı Eşitsizlik Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Muhakeme Dergisi*. 7(1): 121-132.

Karaduman, C. G., Ergun, A. (2018). Erkek Egemen İş Ortamlarında Kadın Yöneticilerin Deneyimleri ve Stratejileri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*. 21(2): 114-143.

Karaevli Üsküplü, Ö. (2011). *Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karahan, A. (2009). Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Dünyası*. 10(1): 60-79.

Karakaya, Ş., Reyhanoglu, M. (2020). Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*. 3(1): 47-74.

Karakuş, M. (2018). The Moderating Effect of Gender on The Relationships Between Age, Ethical Leadership, and Organizational Commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*. 5(1): 74-84.

Karamık, S., Şeker, U. (2015). İşletmelerde iş güvenliğinin verimlilik üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Gazi University Journal of Science Part C: Design and Technology*. 3(4): 575-584.

Karaözkök, İ. N. (2024). Kadın Akademisyenler Üzerindeki “Cam Tavan” Sendromu: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Örneği. *Enderun*. 8(1): 78-90.

Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 68-86.

Karpat Aktuğlu, İ., Çolakoğlu, B. E. (2011). Kültürün Reklam Üzerindeki Etkisi: Reklam Biçimlerinin Kültür Tarafından Belirlenmesi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*. (6): 9-24.

Karsu Cesur, D., Erkilet, A., Taylan, H. H. (2019). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 14(1): 87-116.

Kaya, Ö. Y. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kaya, F. (2017). Kutadgu Bilig'e Göre Liderde Bulunması Gereken Temel Vasıflar. *Electronic Turkish Studies*. 12(33): 313-336.

Kaya, C., Ökten, A. (2014). Kültür Olgusunun Muhasebe Hileleri Üzerindeki Etkisi. *Journal of Accounting and Taxation Studies*. 7(2): 63-80.

Kayabaşı, A., Demirağ, F. (2023). Pazarlama Alanında Yapılan Nitel Araştırmaların Geçerlilik ve Güvenirlilik İncelemesi. *Business Economics and Management Research Journal*. 6(1): 1-17.

Kayış, M., Akkuş, A. (2020). Hofstede'nin Kültür Boyutları ve İç Girişimcilik İlişkisi. *Turkish Research Journal of Academic Social Science*. 3(2): 44-52.

Kayworth, T. R., Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 18(3): 7-40.

Kazak, E., Yıldırım, Z. (2022). Öğretmenlerin Gözüyle İdeal Yöneticilerin Özellikleri Ve İdeal Yönetici Olmanın Önündeki Engeller. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*. 6(2): 28-42.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 14(1): 73-93.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*. 13(5): 523-544.

Kenis, I. (1977). A Cross-Cultural Study of Personality and Leadership. *Group & Organization Studies*. 2(1): 49-60.

Kellis, D. S., Ran, B. (2015). Effective Leadership in Managing NPM-Based Change in The Public Sector. *Journal of Organizational Change Management*. 28(4): 614-626.

Kerr, S., Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. 22(3): 375-403.

Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., Stogdill, R. M. (1974). Toward A Contingency Theory of Leadership Based Upon The Consideration and Initiating Structure Literature. *Organizational Behavior and Human Performance*. 12(1): 62-82.

Kesken ve Ayyıldız 2006: J. Kesken, N. A. Ayyıldız, ‘‘Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak "Spritüalite".’’ 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul.

Kesken J., Ayyıldız Ünnü, N. A. (2014). Örgütsel Değişimde Güç ve Politikayı Anlamak. Burak Çapraz (Ed.), Değişim Kitabı içinde (s.71-95). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Khan, I., Nawaz, A. (2016). A Comparative Analysis of Leadership Theories: A Review. *Gomal University Journal of Research*. (4): 20-31.

Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories And Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. 16(1): 1-7.

Khasawneh, S., Omari, A., Abu-Tineh, A. M. (2012). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. *Educational Management Administration and Leadership*. 40(4): 494-508.

Kılıç, E. D., Üstün, A., Önen, Ö. (2011). Öğrenen Örgütlerde Etkili Liderlik: Burdur Örneği. *Educational Policy Analysis And Strategic Research*. 6(1): 5-22.

Kılınç, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 24(1): 59-76.

Kısa, M. C., Şahin, D. (2022). Otel İşletmelerinde Kadın Yönetici Olmak: Ordu İli Örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 12(2): 1061-1088.

Kilecioğlu, M. O. (2022). Yönetim ve Liderlikte İletişim Becerilerinin Önemine İlişkin Bibliyometrik Bir Analiz. *Innovative Ideas*. 1(2): 152-165.

Kim, R. (1997). A Cost-Contingency Approach of Leadership: in Institutional Household Settings. *Korean Journal of Policy Studies*. (12): 45-46.

Kim, M., Beehr, T. A. (2020). Empowering Leadership: Leading People to Be Present Through Affective Organizational Commitment? *The International Journal of Human Resource Management*. 31(16): 2017-2044.

Kim, H., Yukl, G. (1995). Relationships of Managerial Effectiveness and Advancement To Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors from The Multiple-Linkage Mode. *The Leadership Quarterly*. 6(3): 361-377.

King, P., Eaton, J. (1999). Coaching for Results. *Industrial and Commercial Training*. 31(4): 145-148.

Klebe, L., Felfe, J., Klug, K. (2021). Healthy Leadership in Turbulent Times: The Effectiveness of Health-Oriented Leadership in Crisis. *British Journal of Management*, 32(4): 1203-1218.

Klingborg, D. J., Moore, D. A., Varea-Hammond, S. (2006). What Is Leadership?. *Journal of Veterinary Medical Education*. 33(2): 280-283.

Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Perspectives*. 5(2): 48-60.

Kluckhohn and Strodtbeck 1961: F. R. Kluckhohn, F. L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, New York.

Koca 2016: S. Koca, *Türk Kültürünün Temelleri*, İstanbul.

Koç, E. (2019) *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyumu ile Paternalist Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, S. E. (2023). Hizmet Sektöründeki Yönetici Kadınların Liderlik Algısı. *Artikkel International Journal of Social Science*. 1(1): 27-52.

Koçel, 2014: T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul.

Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., Konrad, E. (1999). National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from The GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(4): 503-520.

Kopelman, R. E., Protzas, D. J., Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward A Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*. 20(2): 255-271.

Kopelman, R. E., Protzas, D. J., Falk, D. W. (2010). Construct Validation of A Theory X/Y Behavior Scale. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(2): 120-135.

Korkmaz, F., Gökdeniz, İ., Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 10(3): 950-973.

Koşar, D., Güner, G. T. (2023). Atasözleri bağlamında Türk kültüründe liderlik. *Milli Folklor*. 18(138): 189-205.

Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. 68(3): 103-111.

Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What's The Difference. *The Journal For Quality And Participation*. 29(2): 13-17.

Kovach, M. (2018). An Examination of Leadership Theories in Business and Sport Achievement Contexts. *The Journal of Values-Based Leadership*. 11(2): 186-202.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(15): 101-122.

Köse, S., Türesin Tetik, H. T. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 11(26): 29-56.

Kryszak Jr, Z. S. (1980). *A Descriptive Study of The Leadership Styles of Michigan Juvenile Court Administrators Utilizing The Application of The Managerial Grid Theory*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Western Michigan University, Michigan.

Kulkarni, S. M. (2015). A Review on Intrinsic Motivation: A Key to Sustainable and Effective Leadership. *Review of Integrative Business and Economics Research*. 4(3): 74-88.

Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(1): 321-330.

Kurt, İ., Yahyagil, M. Y. (2015). Universal Values, Creative Behavior and Leadership: Turkish Case. *International Business Research*. 8(6): 89-103.

Kutanis, R. Ö., Çetinel, E. (2016). Örgütsel Yapılanmadaki Gizli Bileşen: Cinsiyet. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(1): 61-86.

Künzle, B., Zala-Mezö, E., Wacker, J., Kolbe, M., Spahn, D. R., Grote, G. (2010). Leadership in Anaesthesia Teams: The Most Effective Leadership is Shared. *Quality and Safety in Health Care*. (19): 1-6.

Ladkin, D., Taylor, S. S. (2010). Enacting The ‘True Self’: Towards A Theory of Embodied Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*. 21(1): 64-74.

Latham, J. R. (2014). Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories, and A Framework for Future Research. *Quality Management Journal*. 21(1): 11-15.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Florida Atlantic University, Florida.

Lee, J. (1977). Leader Power for Managing Change. *The Academy of Management Review*. 2(1): 73-80.

Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., Wearing, A. (2010). Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance. *Management learning*. 41(4): 473-491.

Lee, J., Wei, F. (2008). Uncover The Black-Box of Leadership Effectiveness: Leader-Member Exchange As The Mediator. *Frontiers of Business Research in China*. 2(2): 240-255.

Lehman, D. W., O’Connor, K., Kovács, B., Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy Of Management Annals*. 13(1): 1-42.

Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*. 24(1): 43-72.

Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future. *Research in Human Resource Management*. (15): 47-119.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*. 19(2): 161-177.

Littrell, R. F. (2013). Explicit Leader Behaviour: A Review of Literature, Theory Development, and Research Project Results. *Journal of Management Development*. 32(6): 567-605.

Lloyd, K. J., Boer, D., Voelpel, S. C. (2017). From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within The Framework of Leader-Member Exchange Theory. *International Journal of Business Communication*. 54(4): 431-451.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*. 7(3): 385-425.

Lumby, J. (2013). Distributed Leadership: The Uses and Abuses of Power. *Educational Management Administration & Leadership*. 41(5): 581-597.

Luthans F, Avolio BJ. (2003). Authentic Leadership Development. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, Robert E. Quinn (Ed.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline içinde (s. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

Luthans, F., Stewart, T. I. (1977). A General Contingency Theory of Management. *Academy of Management Review*. 2(2): 181-195.

Lvina, E. (2015). The Role of Cross-Cultural Communication Competence: Effective Transformational Leadership Across Cultures. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*. 3(1): 1-18.

Maccoby M. (2000). The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research-Technology Management*. 43(1): 57-59.

Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., Taherdoost, H. (2016). The Relationship Between Ethical Leadership, Leadership Effectiveness and Organizational Performance: A Review of Literature in Smes Context. *European Business & Management*. 2(2): 17-21.

Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*. (181): 1043-1048.

Mahsud, R., Yukl, G., Prussia, G. (2010). Leader Empathy, Ethical Leadership, and Relations Oriented Behaviors As Antecedents of Leader Member Exchange Quality. *Journal of Managerial Psychology*. 25(6): 561-577.

Maldonado, N., Superfisky, P. (2002). Leadership for Positive Change: Perspectives of 12 Liberal Leaders. *Journal of Catholic Education*. 5(3): 315-334.

Malik, S. H., Aziz, S., Hassan, H. (2014). Leadership Behavior and Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 5(2): 170-175.

Maseland, R., Van Hoorn, A. (2009). Explaining The Negative Correlation Between Values and Practices: A Note on The Hofstede–GLOBE Debate. *Journal of International Business Studies*. 40(3): 527-532.

Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of Leadership Theories* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Grand Vallet State University, Michigan.

Mazzarella, J.A. Smith, S.C. (1989). Leadership Styles. Stuart C. Smith, Philip K. Piele (Ed.), *School Leadership: Handbook for Excellence Second Edition*. (s. 28-52). Washington, DC: OERI contract OERI -R-86-0003.

Mccarthy, G., Milner, J. (2013). Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training. *Journal of Management Development*. 32(7): 768-779.

McCauley, D. P., Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*. 16(2): 265-284.

Mcmillan, C. (2010). Five Competitive Forces of Effective Leadership and Innovation. *Journal of Business Strategy*. 31(1): 11-22.

McNair, D. E. (2010). Preparing Community College Leaders: The AACCC Core Competencies for Effective Leadership & Doctoral Education. *Community College Journal of Research and Practice*. (34): 199-217.

McShane and Von Glinow 2016: S. L. McShane, M. A. Von Glinow, *Örgütsel Davranış*, Çev. Ed. A. Günsel, Serdar Bozkurt. Ankara.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., Robertson, B. (2006). Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance. *The Leadership Quarterly*. 17(3): 232-245.

Mele, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*. 44(1): 77-88.

Mete, Y., Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *HAYEF Journal of Education*. 12(2): 147-159.

Metin, O., Ünal, Ş. (2022). İçerik Analizi Tekniği: İletişim Bilimlerinde ve Sosyolojide Doktora Tezlerinde Kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 22(Özel Sayı 2): 273-294.

Mills, L. B. (2009). A Meta-Analysis of The Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*. 3(2): 22-38.

Milner, J., McCarthy, G., Milner, T. (2018). Training for The Coaching Leader: How Organizations Can Support Managers. *Journal of Management Development*. 37(2): 188-200.

Minibaş, J., Erkmen, T., Karsak, B. (2011). Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*. (15): 45-58.

Minkov, M., Hofstede, G. (2012). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From The World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 43(1): 3-14.

Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R., & Fiedler, F. E. (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *Academy of Management Journal*. 13(3): 253-267.

Molloy, P. L. (1998). A Review of The Managerial Grid Model of Leadership and Its Role As A Model of Leadership Culture. *Aquarius Consulting*, 31. Erişim Linki: (http://www.gacbe.ac.in/pdf/E_content/BBA/Organisational%20Behaviour-1/UNIT%20V%20Managerial%20%20Grid.pdf)

Morford, J. A. (1987). Effective Leadership: Research and Theory. *Journal of Correctional Education*. 38(2): 42-46.

Morgan 1998: G. Morgan, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul.

Morgeson, F. P. (2005). The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in The Context of Novel and Disruptive Events. *Journal of Applied Psychology*. 90(3): 497-508.

Moriano, J. A., Molero, F., Laguia, A., Mikulincer, M., Shaver, P. R. (2021). Security Providing Leadership: A Job Resource to Prevent Employees' Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(23): 1-11.

Morril 2010: R. L. Morrill, *Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges And Universities*. Plymouth.

Morris, T., Pavett, C. M. (1992). Management Style and Productivity in Two Cultures. *Journal of International Business Studies*. 23(1): 169-179.

Morse, J. J., Lorsch, J. W. (1970). Beyond Theory Y. *Harvard Business Review*. (May-June): 61-68.

Morse, J. J., Wagner, F. R. (1978). Measuring The Process of Managerial Effectiveness. *Academy of Management Journal*. 21(1): 23-35.

Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., Di Milia, L. V., Walumbwa, F. O. (2011). Gender and Managerial Level Differences in Perceptions of Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 32(5): 462-492.

Munduate, L., & Medina, F. (2004). Power, Authority, and Leadership. *Encyclopedia Of Applied Psychology*. (10): 91-99.

Murphy, J., Smylie, M., Mayrowetz, D., Louis, K. S. (2009). The Role of The Principal in Fostering The Development of Distributed Leadership. *School Leadership and Management*. 29(2): 181-214.

Musgrave, A. W. (1970). *The Managerial Grid: An Analysis of The Significance That This Orientation Holds for Management and Organization Development* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). George Washington University, Washington.

Mutlu, T. O., Akoğlu, H. E., Şentürk, H. E., Ağılönü, A., Özbey, Ö. (2019). Antrenör Adaylarının İletişim ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi*

ve Spor Bilimleri Dergisi. 17(1): 167-177.

Naile, I., Selesho, J. M. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(3): 175-182.

Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D. R. (2014). Leadership Styles. *Advances in Management*. 7(2): 57-62.

Narin, M., Dip, E., Karapınar, N., Kolayış, H. (2024). Sporun Eşitlik Oyunu: Kadın Spor Yöneticilerin Karşılaştığı Zorluklar. *Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*. 3(1): 94-113.

Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., Soares, A. (2021). Working Together: Factors Affecting The Relationship Between Leadership and Job Satisfaction in Iranian HR departments. *Journal of General Management*. 46(3): 229-245.

Nebeker, D. M. (1975). Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach. *Administrative Science Quarterly*. 20(2): 281-294.

Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2011(24): 195-214.

Newman, E. L. (1974). The Blouse and The Frock Coat: The Alliance of The Common People of Paris With The Liberal Leadership and The Middle Class During The Last Years of The Bourbon Restoration. *The Journal of Modern History*. 46(1): 26-59.

Ngcobo, T., Tikly, L.P. (2010). Key Dimensions of Effective Leadership for Change: A Focus on Township and Rural Schools in South Africa. *Educational Management Administration and Leadership*. 38(2): 202–228.

Nguyen, P. V., Tran, K. T., Dao, K. H., Dinh, H. P. (2018). The Role of Leader's Spiritual Leadership on Organisation Outcomes. *Asian Academy of Management Journal*. 23(2): 45-68.

Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*. 1(1): 1279-1293.

Nyberg, D., Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of Authentic Leadership: Leader Identity Struggles. *Leadership*. 10(4): 437-455.

O'Brien, E., Robertson, P. (2009). Future leadership competencies: from foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*. 33(4): 371-380.

Okutan, E., Balaban, Ö. (2013). Kültürel Yapının Girişimcilik Eğilimine Etkisi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(1): 7-26.

Olesia, W. S., Namusonge, G. S., Iravo, M. E. (2013). Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*. 3(13): 85-94.

Oleson, P. C., Cothron, T. (2016). Leading and Managing Intelligence Organizations. *American Intelligence Journal*. 33(1): 6-17.

Onay, M., Heptazeler, O. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(2): 73-85.

Ömürgönülşen, M., Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(2): 91-103.

Öncül, M. S., Deniz, M., İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 7(1): 255-269.

Özdemir, A. (2014). Kültür, Benlik Saygısı ve Girişimcilik Eēilimi: Amerikan ve Türk  niversite  ērencilerinde Karşılaştırmalı Bir  alışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 43(2): 351-367.

 zdemir, C. (2017). Dede Korkut kitabında saygı. *Dil ve Edebiyat Araştırmaları*. 16(16): 7-29.

 zdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı  zerine Bir  alışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(1): 323-343.

 zdemir, M. (2024). Toplumsal Cinsiyet Eēitsizliēi Baēlamında Kadın Foto Muhabirleri: Deneyimler ve Sorunlar. *Akademik A ı*. 4(1): 34-76.

 zdemir, F. S.,  nal, İ. H. (2021). Ülkelerin Ufrs Uygulamalarının Kabulünde Kültürün Etkileyici Rolü  zerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*. 20(62): 141-166.

 zdemir, L., Karaçınar, H. (2022). Karanlık Liderliēin Kayırmacılık  zerine Etkisi: Tekstil Sektörü  alışanlarının Algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. (13): 1-15.

Özden, H.  . (2004). Türk Vakıf Kurumunun Duygusal ve Felsefi Temelleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(2): 339-349.

 zdevecioēlu, M., Can, Y., Akın, M. (2013). Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusalılık ile Bireysel ve  rg tsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(2): 159-172.

 zdevecioēlu, M., Kanıē r, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları  zerindeki Etkileri. *Karamanoēlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (1): 53-82.

Özerol, N. (2017). *Yöneticilerin Etkili Liderlik Davranışlarının Çalışanların Üretkenliği ile İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özgenel, M., Canuylası, R. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Örgütsel Mutluluğa Etkisi. *Eğitim ve Teknoloji*. 3(1): 14-31.

Özkan Canbolat, E., Beraha, A., Çeliksoy, E., Türker, Y. (2010). Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(2): 37-45.

Özkan, R., Polat, B. (2017). Toplumsal Bir Değer Olarak Otorite. *Journal of World of Turks*. 9(3): 109-125.

Özkan Tektaş, Ö. (2008). Endüstriyel Pazarlarda Bilgi Kaynaklarına Verilen Önemin Kültürel Farklılıklar Açısından Kavramsal Olarak İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26(2): 239-255.

Özkara, Z. U. (2017). *Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özkaynar, G. K. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*. 1(1): 10-31.

Özkoç, A. G., Özgül Katlav, E. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24(1): 115-130.

Özmen, A. (2019). Paternalist Liderlik ile Mobbing İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 24(2): 253-262.

Özutku, H. (2019). Kültürel Boyutlar Bağlamında Örgütsel Değerlerde Ayrışma ve Benzeşme: Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye Listesindeki En Beğenilen Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*. 7(1): 1-27.

Özyılmaz, B., Oral Ataç, L. (2019). Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26(2): 397-410.

Paçacı, M., Erdemir, A. (2020). Kültür Boyutları Modeli Perspektifinden Türk Yönetim Kritiği. *Atlas Journal*. 6(36): 1183-1195.

Pado, G., Tezcan, L. (2018). Kültür ve Kültür Boyutlarının İnovasyon Kapasiteleri Üzerine Etkileri. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*. 3(1): 275-292.

Paik, Y., Sohn, J. D. (1998). Confucius in Mexico: Korean MNCs and The Maquiladoras. *Business Horizons*. 41(6): 25-33.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(1): 5-10.

Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Zeynep Aycan (Ed.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde (s. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Paşa, S. F., Kabasakal, H., Bodur, M. (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology*. 50(4): 559-589.

Patnaik, J. B. (2011). Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Work Motivation. *Social Science International*. 27(1): 79-94.

Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Regent University, Virginia.

Patrick, C. A. D. (2002). *A Study of Situational Leadership Theory in A Distribution Corporation* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Nova Southeastern University, Florida.

Peabody, R. L. (1962). Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis. *Administrative Science Quarterly*. (6): 463-482.

Pelenk, S. E. Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Algılanan Güç Mesafesinin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 18(3): 25-45.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*. 37(2): 264-279.

Pescosolido, A. T. (2002). Emergent Leaders as Managers of Group Emotion. *The Leadership Quarterly*. 13(5): 583-599.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of management*. 25(6): 897-933.

Polat, A. (2022). Nitel Araştırmalarda Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları: Soru Form ve Türleri, Nitelikler ve Sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 22(Özel Sayı 2): 161-182.

Polat, S., Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 1(1): 71-92.

Popa, B. M. (2012). The Relationship Between Leadership Effectiveness and Organizational Performance. *Journal of Defense Resources Management*. 3(1): 123-127.

Pranitasari, D. (2020). The Influence of Effective Leadership and Organizational Trust to Teacher's Work Motivation and Organizational Commitment. *Media Ekonomi Dan Manajemen*. 35(1): 75-91.

Puccio, G. J., Burnett, C., Acar, S., Yudess, J. A., Holinger, M., Cabra, J. F. (2020). Creative Problem Solving in Small Groups: The Effects of Creativity Training on Idea Generation, Solution Creativity and Leadership Effectiveness. *The Journal of Creative Behavior*. 54(2): 453-471.

Rahman, W. A., Castelli, P. A. (2013). The Impact of Empathy on Leadership Effectiveness Among Business Leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*. 2(3): 83-97.

Rahmani, M., Roels, G., Karmarkar, U. S. (2018). Team Leadership and Performance: Combining The Roles of Direction and Contribution. *Management Science*. 64(11): 5234-5249.

Rauch, A., Frese, M., Sonnentag, S. (2000). Cultural Differences in Planning-Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*. 38(4): 28-41.

Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*. 15(3): 329-354.

Ramaswami, A., Huang, J. C. ve Dreher, G. (2014). Interaction of Gender, Mentoring and Power Distance on Career Attainment: A Cross-Cultural Comparison. *Human Relations*. 67(2): 153-173.

Raven 1992: B. H. Raven, "The Bases of Power: Origins and Recent Developments.", *Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association*, 17 Ağustos 1992, Washington DC, 1-33.

Reasor, A. W. (1986). Dominant Administrative Styles of ESL Administrators. *Tesol Quarterly*. 20(2): 338-343.

Reddin 1970: W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, New York.

Redshaw, B. (2000). Do We Really Understand Coaching? How Can We Make it Work Better?. *Industrial and Commercial Training*. 32(3): 106-108.

Reiter-Palmon, R., Illies, J. J. (2004). Leadership and Creativity: Understanding Leadership From A Creative Problem-Solving Perspective. *The leadership quarterly*. 15(1): 55-77.

Rezach, K. B. (2002). *Spiritual Leadership As A Model of Effective Leadership in Independent Schools*. Seton Hall University, College of Education And Human Services. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Seton Hall University, NJ, USA.

Rhodes, C., Fletcher, S. (2013). Coaching and Mentoring for Self-Efficacious Leadership in Schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2(1): 47-63.

Riggio, R. E. (1986). Assessment of Basic Social Skills. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(3): 649-660.

Riggio, R. E. ve Reichard, R. J. (2008). The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach. *Journal of Managerial Psychology*. 23(2): 169-185.

Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., Cole, E. J. (2003). The Role of Social and Emotional Communication Skills in Leader Emergence and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 7(2): 83-103.

Robbins, D. R. (1985). *A Synthesis of Leadership Theory to Date*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). The University of Montana, Missoula.

Robbins and Judge 2017: S. P. Robbins, T. A. Judge, *Örgütsel Davranış*, Çev. Ed. İnci Erdem, Ankara.

Robinson, V. M. (2008). Forging The Links Between Distributed Leadership and Educational Outcomes. *Journal of Educational Administration*. 46(2): 241-256.

Rokeach 1973: M. Rokeach, *The Nature of Human Values*. New York.

Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., Gamboa, A. J. P. (2023). Effective Leadership and Communication Strategies in Disadvantaged Contexts in The Digital Age. *Salud, Ciencia Y Tecnología-Serie De Conferencias*. (2): 532-532.

Ronald, B. (2014). Comprehensive Leadership Review-Literature, Theories and Research. *Advances In Management*. 7(5): 52-66.

Ronen, S., Kraut, A. (1977). Similarities Among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes. *Columbia Journal of World Business*. (12): 89-96.

Rossi, J. P. (1975). The Selection of Lord Hartington as Liberal Leader in The House of Commons, February, 1875. *Proceedings of The American Philosophical Society*. 119(4): 307-314.

Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Perspectives*. 15(1): 81-94.

Russell, R. F., Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(3): 145-157.

Rustin, M., Armstrong, D. (2012). What Happened to Democratic Leadership. *Soundings*. (50): 59-71.

Sagie, A., Koslowsky, M. (1994). Organizational Attitudes and Behaviors As A Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory. *Journal of Organizational Behavior*. 15(1): 37-47.

Sağlam, D., Bayram, A. (2023). Öğretmenlerin Yöneticilerden Beklediği Davranışsal Liderlik Özellikleri. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(4): 1128-1143.

Salihu, M. J. (2019). A Conceptual Analysis of The Leadership Theories and Proposed Leadership Framework in Higher Education. *Asian Journal of Education and Social Studies*. 5(4): 1-6.

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., Herrmann, P. (2019). What is Strategic Leadership? Developing A Framework for Future Research. *The Leadership Quarterly*. 33(3): 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>.

Sancar 2014: S. Sancar, *Türk Modernleşmesinin Cinsiyeti: Erkekler Devlet, Kadınlar Aile Kurar: Erkekler Devlet, Kadınlar Aile Kurar*, İstanbul.

Sargut, A. S. (1996). Liderlik Kuramları için Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürler Arası Bir Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*. 29(4): 3-17.

Sargut 2015: A. S. Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara.

Sargut 2015: A. S. Sargut, *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*, İstanbul.

Sarioğlu Uğur, S., Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1): 122-136.

Sarıtaş, A., Öztürk, M. C. (2018). Kültürel Boyutlar Kuramı Değerlerinde Değişim: Türkiye'nin Krizlere Verdiği Tepkilerin Sorgulanması. *Selçuk İletişim*. 11(1): 125-145.

Sarwar, C. I. (2013). Future of Ethically Effective Leadership. *Journal of Business Ethics*. 113(1): 81-89.

Schoonhoven, C. B. (1981). Problems With Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within The Language of Contingency "Theory". *Administrative Science Quarterly*. 26(3): 349-377.

Schwartz, P. (1966). John Stuart Mill and Laissez Faire: London Water. *Economica*. 33(129): 71-83.

Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*. 48(1): 23-47.

Schwartz, S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*. 5(2-3):137-182.

Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*. 57(4): 675-688.

Schneiders, S. M. (1989). Spirituality in The Academy. *Theological Studies*. 50(4): 676-697.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*. 10(1): 63-113.

Sennet 2014: R. Sennet, Otorite Çev. K.Durand, İstanbul.

Sergiovanni, T.J. (1987). "Leadership and Excellence in Schooling". *Readings in Educational Supervision*. (2): 45-53.

Sesveren, S. (2015). *Okul Yöneticilerinin Etkili Liderlik Özellikleri ile Öznel İyi Oluş Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Sethuraman, K., Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*. 7(9): 165-172.

Sezerel, H. (2013). *Örgüt Kültürü Boyutlarının Faklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sferra and Paddock, 1980: B. A. Sferra, S. P. Paddock, *Leadership Theories*, Arizona.

Shamir, B., Arthur, M. B., House, R. J. (1994). The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, A Case Study, and Implications for Research. *The Leadership Quarterly*. 5(1): 25-42.

Shamir, B., Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

Shi, X., Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research?. *International Journal of Business and Management*. 6(5): 93-99.

Shipper, F.M., Kincaid, J., Rotondo, D. and Hoffman, R.C. (2003). A Cross-Cultural Exploratory Study of the Linkage between Emotional Intelligence and Managerial Effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. 11(2): 171-191.

Sığrı, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(9): 29-47.

Sığrı, Ü., Tığlı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1): 327-342.

Sinha, J. B. (1984). A Model Of Effective Leadership Styles in India. *International Studies of Management and Organization*. 14(2/3): 86-98.

Siraj-Blatchford and Manni 2007: I. Siraj-Blatchford, L. Manni, *Effective Leadership in The Early Years Sector: The ELEYS Study*. London.

Sirota, D. Greenwood, M. (1971). Understand Your Overseas Work Force. *Harvard Business Review*. (19): 53-60.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12(1): 80-92.

Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L., Einarsen, S. (2014). Is Avoidant Leadership A Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships Between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity. *Work & Stress*. 28(4): 323-341.

Smith, P. B. (2006). When Elephants Fight, The Grass Gets Trampled: The GLOBE and Hofstede Projects. *Journal of International Business Studies*. 37(6): 915-921.

Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance, and Their Relevance to Managerial Behavior: A 47-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 33(2): 188-208.

Smylie, M. A., Mayrowetz, D., Murphy, J., Louis, K. S. (2007). Trust and The Development of Distributed Leadership. *Journal of School Leadership*. 17(4): 469-503.

Solum, S. E. (2022). Cinsiyet eşitsizliği bağlamında tekstilde kadın işçilerin sorunlarına ilişkin nitel bir araştırma. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*. 7(2): 181-199.

Soysal, M. E. (2010). Tarihsel Süreçte Bayrak ve Sancaklarımız. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*. 17(42): 209-239.

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*. 1(1): 25-30.

Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*. 69(2): 143-150.

Spitzeck, H. (2011). An Integrated Model of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*. 99(1): 51-62.

Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., Xin, K. (2005). Traditionality Matters: An Examination of The Effectiveness of Transformational Leadership in The United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 26(3): 205-227.

Stanley, D. (2006). Role Conflict: Leaders and Managers. *Nursing Management (Through 2013)*. 13(5): 31-37.

Stanley, D. (2009). Leadership and Management: A New Mutiny? Veronica Bishop (Ed.), *Leadership for Nursing and Allied Health Care Professions* içinde (s. 32-51). New York: McGraw-Hill.

Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management review*. 29(3): 379-387.

Stephenson, J. (2008). The Cultural Values Model: An Integrated Approach to Values in Landscapes. *Landscape and Urban Planning*. 84(2): 127-139.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of The Literature. *The Journal of Psychology*. 25(1): 35-71.

Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(4): 349-361.

Storey, J. (2004). Changing Theories of Leadership and Leadership Development. John Storey (Ed.), *Leadership in Organizations Current Issues and Key Trends* içinde (s. 11-38). London: Routledge.

Storey, A. (2004). The Problem of Distributed Leadership in Schools. *School Leadership & Management*. 24(3): 249-265.

Süleymanzade, A. (2024). Cam Tavanı Sendromu: Organizasyonlarda Kadınların Liderliğine İlişkin Engeller ve Stratejiler. *Turan-Sam*. 16(62): 273-282.

Şah, U., Şah, D. E. (2022). Kültürel Bir Boyut Olarak “Bireycilik-Toplulukçuluk” ve Türkiye’deki Çalışmalar. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(2): 108-121.

Şahin, F. (2006). *Duygusal Zekanın Etkili Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı’nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Şahin, M., Eşici, H. (2020). Türkiye’de Yaşayan Suriyeli Göçmenler ile Türklerin Birlikte Yaşam Kültürü: Değerler, Fırsatlar, Engeller. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*. 8(22): 72-99.

Şama, E., Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9(2): 313-342.

Şantaş, F. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*. 2(2): 53-69.

Şarkaya, S. S., Çobanoğlu, F. (2020). Kaosun Eşiğinde Kadın Yönetici: Cam Uçurum. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*. (Özel Sayı): 675-694.

Şendoğdu, A. A., Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 14(27): 253-274.

Şengül, E. (2009). *Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İmkb'deki Şirketler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şentürk, İ. (2012). Üniversitede Kadın Olmak: Akademik Örgütte Toplumsal Cinsiyet Sorunu: Nitel Bir Çalışma. *Kadın/Woman 2000*. 13(2): 13-46.

Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun Ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şişman, M. (1996). Yönetim Kuramları ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 6(6): 295-308.

Tabak, A., Sığı, Ü., Eroğlu, A., Hazır, D. D. K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(2): 387-397.

Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(2): 89-105.

Tanrıverdi, H., Paşağlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(50): 274-293.

Tansel, M. (2015). *Beş Faktör Kişilik Yapısı ile Etkili Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu/Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tantekin Çelik, G., Bayram, S., Laptalı Oral, E. (2017). İnşaat Mühendisliği Eğitiminin Öğrenci Kültürü ve Kişilik Özellikleri Üzerine Etkileri. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*. 22(3): 307-323.

Taşkın, E., Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (33): 19-34.

Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*. 4(8): 70-87.

Tayal, R., Kumar Upadhya, R., Yadav, M., Rangnekar, S., Singh, R. (2018). The Impact of Transformational Leadership on Employees' Acceptance to Change: Mediating Effects of Innovative Behaviour and Moderating Effect of The Use of Information Technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 48(4): 559-578.

Tekeli, S., Yavuzalp Marangoz, A. (2020). Tüketicilerin Bireysel Kültürel Değerlerinin Marka Kişiliği Algısı Üzerindeki Etkisi: Alışveriş Merkezi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(2): 229-243.

Tekin, A., Zorba, E. (2001). Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 1(2): 28-36.

Temmel, M. R. (1976). Gladstone's Resignation of the Liberal Leadership, 1874-1875. *Journal of British Studies*. 16(1): 153-177.

Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Third Sector Social Economic Review*. 54(1): 178-204.

Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3(5): 566-572.

Thomas 2001: J. Y. Thomas, *The Public School Superintendency in The Twenty-First Century: The Quest To Define Effective Leadership*, Baltimore.

Thomas 2006: M. A. Thomas, *Gurus On Leadership*, London.

Timperley, H. S. (2005). Distributed Leadership: Developing Theory From Practice. *Journal of Curriculum Studies*. 37(4): 395-420.

Toker, A. (2022). Sosyal Bilimlerde Nitel Veri Analizi İçin Bir Kılavuz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 51(Özel Sayı 1): 319-345.

Toode, K., Routasalo, P., Suominen, T. (2011). Work Motivation of Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*. 48(2): 246-257.

Toor, S., Ofori, G. (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*. 8(2): 61-71.

Toor, S. U. R. (2011). Differentiating Leadership From Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. *Leadership and Management in Engineering*. 11(4): 310-320.

Toprak, A. (2019). Türk Kültüründe Misafirperverlik Ve Sofra Açmak/Sofra Çekmek (Samsun örneği). *Mecmua*. (7): 74-81.

Tortumlu, M. (2023). Empatik Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (45): 535-565.

Tosi Jr, H. L., Slocum Jr, J. W. (1984). Contingency Theory: Some Suggested Directions. *Journal of Management*. 10(1): 9-26.

Toynbee 1947: A. Toynbee, *A Study of History*, New York.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Trice, H. M., Beyer, J. M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*. 2(2): 149-169.

Tripathi, R., Kumar, A. (2020). Humanistic Leadership in The Tata Group: The Synergy in Personal Values, Organisational Strategy and National Cultural Ethos. *Cross Cultural and Strategic Management*. 27(4): 607-626.

Trompenaars 1993: F. Trompenaars, *Riding The Waves of Culture*, London.

Trompenaars and Hampden-Turner 1997: F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, London.

Tuncer, S. (2019). Cinsiyetlendirilmiş Bir Kurum Olarak Akademi: Türkiye’de Akademinin Cinsiyet Kültürüne Bakmak. *Kültür ve İletişim*. 22(44): 173-208.

Tung, R. L., Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving The Quality of Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*. (41): 1259-1274.

Turan, S., Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 31(31): 444-458.

Turan, E., Çetin, S., Bayrakdar, E. (2019). Kamu Yönetiminde Kayırmacılık ve Yozlaşmanın Önlenmesinde Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Değerlendirilmesi. *Türk İdare Dergisi*. (489): 287-308.

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*. 87(2): 304-311.

Tutar, H. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik: Bir Model Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 22(Özel Sayı 2): 117-140.

Türegün, N. (2019). Etik Algısının Kültürel Boyutlar Açısından Değerlendirilmesi: MINT Ülkelerindeki Öğrenciler Üzerine Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*. 8(3): 102-119.

Türker, N., Karadağ, D. (2019). Kültürel farklılıklar: Hofstede'nin kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*. (61): 271-295.

Twigg Jr, N. W. (2004). *Transformational Leadership, Perceived Union Support, and Union Citizenship Behaviors: A Social Exchange and Social Identity Perspective*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Louisiana Tech University, Ruston, LA, USA.

Uçar, Z. (2019). Lider Üye Etkileşimi Lensinden Paternalist Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*. 4(1): 28-49.

Uğur, S. S., Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1): 122-136.

Urhan, B. (2009). Görünmezlerin Görünür Olma Mücadeleleri: Çalışan Kadın Örgütlenmeleri. *Çalışma ve Toplum*. 2(21): 83-110.

Uzun, İ., Yıldırım, T. (2022). Büyükşehir Belediye Çalışanlarının Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması: Karşılıklı Bir Analiz. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(2): 259-280.

Van Dick, R., Kerschreiter, R. (2016). The Social Identity Approach to Effective Leadership: An Overview and Some Ideas on Cross-Cultural Generalizability. *Frontiers of Business Research in China*. 10(3): 363-384.

Van Knippenberg, D., De Cremer, D., Van Knippenberg, B. (2007). Leadership and Fairness: The State of The Art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 16(2): 113-140.

VanVactor, J. D. (2012). Collaborative Leadership Model in The Management of Health Care. *Journal of Business Research*. 65(4): 555-561.

Venaik, S., Brewer, P. (2013). Critical Issues in The Hofstede and GLOBE National Culture Models. *International Marketing Review*. 30(5): 469-482.

Vera, D., Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*. 29(2): 222-240.

Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., De Fruyt, F. (2018). The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding The Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 114(1): 110-130.

Verawati, D. M., Hartono, B. (2020). Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*. 4(1): 13-23.

Vick Jr 2011: L. C. Vick Jr, *Assistant Principals' Perceptions: Knowledge, Skills, and Attributes for Effective Leadership*, Houston.

Vroom, V. H., Jago, A. G. (2007). The Role of The Situation in Leadership. *American Psychologist*. 62(1): 17-24.

Vroom and Yetton 1973: V. H., Vroom, P. W. Yetton, *Leadership and Decision-making*, Pittsburgh.

Wakabayashi, M., Minami, T., Sano, K., Graen, G., Novak, M. (1980). Management Progress: Japanese Style. *International Journal of Cultural Relations*. (4): 391-420.

Waldman et. al. 1988: D. A. Waldman, B. M. Bass, F. J. Yammarino, *Adding to Leader –Follower Transactions: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership*. Binghamton, New York.

Waldman, D. A., Javidan, M., Varella, P. (2004). Charismatic Leadership at The Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory. *The Leadership Quarterly*. 15(3): 355-380.

Waldron, J. (1987). Theoretical Foundations of Liberalism. *The Philosophical Quarterly*. 37(147): 127-150.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 34(1): 89-126.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review Of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*. 36(2): 223-270.

Watt, W. M. (2003). Effective Leadership Education: Developing A Core Curriculum for Leadership Studies. *Journal of Leadership Education*. 2(1): 13-26.

Weinberger, L. A. (2009). Emotional Intelligence, Leadership Style, and Perceived Leadership Effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*. 11(6): 747-772.

Wellman, N., Mayer, D. M., Ong, M., & Derue, D. S. (2016). When Are Do-Gooders Treated Badly? Legitimate Power, Role Expectations, and Reactions to Moral Objection in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 101(6): 793-814.

Wesolowski, W. (2000). Democratic and National-Liberal Leadership in Times of Transformation. *Polish Sociological Review*. 4(132): 367-386.

Westley, F., Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. (10): 17-32.

Weston, C. C. (1968). VII. The Liberal Leadership and The Lords' Veto, 1907–1910. *The Historical Journal*. 11(3): 508-537.

Wikaningrum, T., Yuniawan, A. (2018). The Relationships Among Leadership Styles, Communication Skills, and Employee Satisfaction: A Study on Equal Employment Opportunity in Leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*. 13(1): 138-147.

Winston, B. E., Ryan, B. (2008). Servant Leadership as A Humane Orientation: Using The GLOBE Study Construct of Humane Orientation to Show That Servant Leadership is More Global than Western. *International Journal of Leadership Studies*. 3(2): 212-222.

Wissenburg M. (2006). Liberalism. Andrew Dobson, Robyn Eckersley (ed.), *Political Theory and the Ecological Challenge* içinde (s. 20-34). New York: Oxford University Press.

Wong, S. I., Giessner, S. R. (2018). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*. 44(2): 757-783.

Woods, P. A. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. *International Journal of Leadership in Education*. 7(1): 3-26.

Wooi, C. T., Salleh, L. M., & Ismail, I. A. (2017). Lessons from The Major Leadership Theories in Comparison to The Competency Theory for Leadership Practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. 3(2): 147-156.

Van Dick, R., Kerschreiter, R. (2016). The Social Identity Approach to Effective Leadership: An Overview and Some Ideas on Cross-Cultural Generalizability. *Frontiers of Business Research in China*. 10(3): 363-384.

Vasilescu, M. (2019). Leadership Styles and Theories in An Effective Management Activity. *Annals-Economy Series*. (4): 47-52.

Vroom, V. H., Jago, A. G. (2007). The Role of The Situation in Leadership. *American Psychologist*. 62(1): 17-24.

Vroom and Yetton 1973: V. H. Vroom, P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh.

Vroom, V. H. (1984). Leaders and Leadership in Academe. James L. Bess (Ed.), *College And University Organization: Insights from The Behavioral Sciences içinde* (s.129-148) New York: New York University Press.

Yağar, F., Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 3(3): 1-9.

Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. *Journal of Management Development*. 35(2): 190-216.

Yalçın, D., Başar, M. (2022). Okul müdürlerinin sergilemiş olduğu liderlik stillerinin okul mutluluğuna yönelik öğretmen görüşleri. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*. 6(2): 122-138.

Yalçinkaya Akyüz, M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*. 1 (2): 109-119.

Yan, J., Hunt, J. G. J. (2005). A Cross Cultural Perspective on Perceived Leadership Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*. 5(1): 49-66.

Yang, K. S. (2006). Indigenous and Cultural Psychology Understanding People in Context. Uichol Kuo-Shu Yang, Kwang-Kuo Hwang (ed.), Indigenous and Cultural Psychology içinde (s. 285-314). New York: Springer.

Yang, I. (2015). Positive Effects of Laissez-Faire Leadership: Conceptual Exploration. *Journal of Management Development*. 34(10): 1246-1261.

Yang, B., Fu, P., Beveridge, A. J., Qu, Q. (2020). Humanistic Leadership in A Chinese Context. *Cross Cultural and Strategic Management*. 27(4): 547-566.

Yanık, F. (2018). *Özel Eğitim Öğretmenlerinin Yöneticilerine Yönelik Algıladıkları Etkili Liderlik Özellikleri ve Okula Bağlılık Düzeylerinin İş Motivasyonlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuzer, H., Cihan, E. (2023). Din toplum ilişkisi. *Uluslararası Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi*. 6(4): 109-124.

Yeloğlu, H. O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2(4): 153-170.

Yener, S. (2017). Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sosliliği ve Takım İşbirliği Arasındaki İlişkide Aracı Değişken Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(2): 187-204.

Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(17): 33-62.

Yeşil, S. (2013). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(44): 52-81.

Yıldırım, A. (2020). Örgüt Kültürü Algısının İzlenim Yönetimi Üzerine Etkisi: Eğitim Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 12(4): 4005-4021.

Yıldırım, N. (2021). *Sosyal Zekâ ve Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım ve Şimşek 2011: A. Yıldırım, H. Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (8.baskı), Ankara.

Yıldırım, A., Açıl, Y. (2020). Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Uluslararası Karamanoğlu Mehmetbey Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 169-179.

Yıldırım, A., Tokgöz, A. (2020). Kayırmacılık Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Alanya Akademik Bakış*. 4(3): 541-560.

Yıldırım, F., Gül, H. (2023). Duygusal Zekânın Toplumsal Cinsiyet Algısı ve Aleksitimiye Etkileri: Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(1): 267-301.

Yıldız, S. (2018). Türkiye’de Kadın Akademisyen Olmak. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. (1): 29-40.

Yıldız, E. (2021). Çalışma Yaşamında X ve Y kuşağının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 13(1): 216-234.

Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 71(4): 1119-1146.

Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü., Abdurrezzak, S. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle Çalıştıkları Okulun Etkililiğine İlişkin Algıları. *Trakya Eğitim Dergisi*. 13(1): 636-651.

Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1): 51-68.

Yılmaz, H. (2016). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma. *Business and Management Studies: An International Journal*. 4(3): 291-315.

Yiyit, T. (2017). Sosyal Sermaye Kavramına Türkiye'deki Örgütsel Davranış Çalışmaları Açısından Bir Bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2): 1499-1520.

Yoo, B., Donthu, N., Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at The Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*. 23(3-4): 193-210.

Yoon, S. N., Lee, D., Schniederjans, M. (2016). Effects of innovation leadership and supply chain innovation on supply chain efficiency: Focusing on hospital size. *Technological Forecasting and Social Change*. 113: 412-421.

Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15(2): 251-289.

Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1): 33-48.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*. 10(2): 285-305.

Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*. 19(6): 708-722.

Yukl, G. (2009). Use Power Effectively to Influence People. Edwin A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior içinde* (s. 349-365). West Sussex: Wiley Publication.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*. 26(4): 66-85.

Yukl 2018: G. Yukl, *Örgütlerde Liderlik*, Çev. Ed. Şahin Çetin, Resul Baltacı, Ankara.

Yukl, G., Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*. 76(3): 416-423.

Yukl, G., Gordon, A., Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating A Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9(1): 15-32.

Yukl, G. A., Kanuk, L. (1979). Leadership Behavior and Effectiveness of Beauty Salon Managers. *Personnel Psychology*. 32(4): 663-675.

Yukl, G., Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 62(2): 81-93.

Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., Hassan, S. (2019). Effectiveness of Broad and Specific Leadership Behaviors. *Personnel Review*. (48): 774-783.

Yüksel, M., Sağbaş, M. (2022). Kadın Liderlerin Eril ve Dişil Liderlik Tarzlarının Kadınların Cam Tavan İnançlarına Etkisi. *Academic Social Resources Journal*. 7(42): 1072-1082.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*. 62(1): 6-16.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. John Antonakis, Anna T. Cianciolo, Robert J. Sternberg (Ed.), *The Nature Of Leadership içinde* (s.101-124), Thousand Oaks, CA: Sage.

Zapke-Schauer 2005: G. Zapke-Schauer, *The Art of Leadership: Ideas and Inspiration for Effective Leadership*, Berlin.

Zeb, A., Ahmad, S., Saeed, G. (2018). Leadership Effectiveness and Organizational Performance: Exploring Gaps in The Existing Literature. *Business and Economic Review*. 10(1): 95-106.

Zivkovic 2022: S. Zivkovic, “Empathy in Leadership: How It Enhances Effectiveness.” *Proceedings of the 80th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 10th International OFEL Conference*, 1-2 Nisan 2022, Dubrovnik, Croatia, 454–467.

Ulusal Tez Merkezi. Erişim Adresi: (<https://tez.yok.gov.tr>)



EK 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formları

ÇALIŞAN GÖRÜŞME SORU FORMU



EGE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİĞİ KURULLARI (EGEBAYEK)

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ danışmanlığında Nurettin GÜRCAN tarafından yürütülen "Örgütsel Bağlamda Etkili Liderliğin ve Liderlik Tarzlarının Doğasını Anlama: Kültürel Değerler Çerçevesinde Bir Değerlendirme" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkına sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

1. Araştırmayla İlgili Bilgiler:

- Araştırmanın Amacı: Tez çalışması kapsamında Türkiye’de kültürel değerlerin etkisini göz önüne alarak, örgütsel bağlamda etkili lider davranışlarını yansıtan bir liderlik çerçevesi çizmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda hem ast hem de üstün etkili liderlik algılarını belirleyerek, kültürel bağlamı dikkate alan bir liderlik profili oluşturmak hedeflenmektedir.
- Araştırmanın İçeriği: Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde etkili liderliğin doğası, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat soruları aracılığıyla tespit edilmeye çalışılacak ve elde edilen veriler analiz sürecine tabi tutulacaktır.
- Araştırmanın Nedeni: ☐ Özgün araştırma ☒ Tez çalışması
- Araştırmanın Öngörülen Süresi (*Araştırma takviminde öngörülen süredir*): 5 Ay
- Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı: 30 Katılımcı/Gönüllü

- f. Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Manisa ilinde yüzyüze ve çevrimiçi, Manisa dışındaki katılımcılarla çevrimiçi görüşmeler yapılacaktır.

2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-

Soyadı:.....

.....

İmzası:

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-

Soyadı:.....

.....

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN SORULAR

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek () Diğer ()

Yaşınız:....

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Boşanmış

Eğitim Durumunuz: () İlkokul () Lisans
() Ortaokul () Yüksek Lisans
() Lise () Doktora
() Ön Lisans

Eğitim aldığınız bölüm (Lisans):

Mevcut işyerinizdeki çalışma süreniz:

Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?

Çalıştığınız Firmanın Ölçeği:

() Mikro işletme (1-9 kişi) () Küçük ölçekli (10-49 kişi)
() Orta ölçekli (50-249 kişi) () Büyük ölçekli 250 ve daha fazla kişi)

Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz:

Çalıştığınız sektör:

ETKİLİ LİDERLİĞE İLİŞKİN SORULAR

1. Sizce liderlik nedir?
2. Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder? *(Bir lideri hangi koşullarda, hangi özellikleri, davranışları nedeniyle “etkili” olarak tanımlarsınız?)*
3. Etkili liderlik, sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki, neden aynı/farklı?
4. Sizin yöneticiniz, bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahip?
5. Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıkla mısınız?
6. Peki, sizce kültürel değer nedir? *(Size kültürel değerler dediğimde neleri düşünüyorsunuz?)*
7. Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir? *(Bizim toplumumuzun kültürel değerleri sizce nelerdir?)*
8. Peki, bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu?
 - Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?
9. Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?
10. Sizce kültürel değerler, etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu?
 - Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?
11. Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?
12. Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?
13. Sizce toplumumuzda etkili liderler, kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?

YÖNETİCİ GÖRÜŞME SORU FORMU



EGE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİĞİ KURULLARI (EGEBAYEK)

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ danışmanlığında Nurettin GÜRCAN tarafından yürütülen “Örgütsel Bağlamda Etkili Liderliğin ve Liderlik Tarzlarının Doğasını Anlama: Kültürel Değerler Çerçevesinde Bir Değerlendirme” başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkına sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

1. Araştırmayla İlgili Bilgiler:

- Araştırmanın Amacı: Tez çalışması kapsamında Türkiye’de kültürel değerlerin etkisini göz önüne alarak, örgütsel bağlamda etkili lider davranışlarını yansıtan bir liderlik çerçevesi çizmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda hem ast hem de üstün etkili liderlik algılarını belirleyerek, kültürel bağlamı dikkate alan bir liderlik profili oluşturmak hedeflenmektedir.
- Araştırmanın İçeriği: Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde etkili liderliğin doğası, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat soruları aracılığıyla tespit edilmeye çalışılacak ve elde edilen veriler analiz sürecine tabi tutulacaktır.
- Araştırmanın Nedeni: ☐ Özgün araştırma ☒ Tez çalışması
- Araştırmanın Öngörülen Süresi (*Araştırma takviminde öngörülen süredir*): 5 Ay
- Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı: 30 Katılımcı/Gönüllü
- Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Manisa ilinde yüzyüze ve çevrimiçi, Manisa dışındaki katılımcılarla çevrimiçi görüşmeler yapılacaktır.

2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-

Soyadı:.....

.....

İmzası:

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-

Soyadı:.....

.....

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN SORULAR

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek () Diğer ()

Yaşınız:....

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Boşanmış

Eğitim Durumunuz: () İlkokul () Lisans
() Ortaokul () Yüksek Lisans
() Lise () Doktora
() Ön Lisans

Eğitim aldığınız bölüm (Lisans):

Mevcut işyerinizdeki çalışma süreniz:

Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?

Çalıştığınız Firmanın Ölçeği:

- () Mikro işletme (1-9 kişi) () Küçük ölçekli (10-49 kişi)
() Orta ölçekli (50-249 kişi) () Büyük ölçekli 250 ve daha fazla kişi)

Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz:

Çalıştığınız sektör:

ETKİLİ LİDERLİĞE İLİŞKİN SORULAR

1. Sizce liderlik nedir?
2. Size etkili liderlik desem, bu sizin için ne ifade eder? *(Bir lideri hangi koşullarda, hangi özellikleri, davranışları nedeniyle “etkili” olarak tanımlarsınız?)*
3. Etkili liderlik, sizce liderlikten farklı bir şey mi? Peki, neden aynı/farklı?
4. Siz, bu özellik veya davranışlardan hangilerine sahipsiniz?
5. Etkili liderliğe örnek teşkil ettiğini düşündüğünüz bir olayı açıklayınız?
6. Peki, sizce kültürel değer nedir? *(Size kültürel değerler dediğimde neleri düşünüyorsunuz?)*
7. Toplumumuzu değerlendirdiğinizde bizi biz yapan değerler sizce nelerdir? *(Bizim toplumumuzun kültürel değerleri sizce nelerdir?)*
8. Peki, bu kültürel değerler sizin örgüt kültürünüze yansıyor mu?
 - Bunu nerelerden gözlemliyorsunuz?
9. Sizce kültür ve liderlik arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl bir ilişki bu, tanımlar mısınız?
10. Sizce kültürel değerler, etkili liderlik davranışlarını etkiliyor mu?
 - Hangileri etkiliyor? Nasıl etkiliyor?
11. Sizce toplumumuzdaki etkili liderleri, diğer kültürlerdeki meslektaşlarından farklı kılan nedir?
12. Peki, sizce buradaki diğer kültürlerin temel özellikleri nelerdir?
13. Sizce toplumumuzda etkili liderler, kadın veya erkek olmasına göre farklılık gösterir mi? Peki neden aynı/farklı?

EK 2: Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Belgesi



**EGE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ**

Ek-1

YÜRÜTÜCÜNÜN ADI SOYADI / KURUMU	Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDEZ UNNU / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
DANIŞMANIN ADI SOYADI / KURUMU	-
DİĞER ARAŞTIRMACILAR	Nurettin GÜRCAN / Sosyal Bilimler Enstitüsü
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	☐ Yüksek Lisans Tezi ☒ Doktora Tezi ☐ Özgün Araştırma
ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	Örgütsel Bağlamda Etkili Liderliğin ve Liderlik Tarzlarının Doğasını Anlama: Kültürel Değerler Çerçevesinde Bir Değerlendirme
BİLİRKİŞİ GÖRÜŞÜ	Yok
KARARIN ALINDIĞI TOPLANTI TARİHİ	08/02/2024
TOPLANTI / KARAR SAYISI	01 / 21
KARAR	Araştırma, OYBİRLİĞİ ile etik açıdan uygun bulunmuştur.
PROTOKOL NO: 2291	

Prof. Dr. Mehmet ERSAN

Kurul Başkanı

Elektronik onaylıdır (online toplantı yolu ile)

Prof. Dr. Hülya YILMAZ

Kurul Başkan Yardımcısı

(Toplantıya Katılmadı.)

Prof. Dr. Selami FEDAKAR

Kurul Üyesi

(Toplantıya Katılmadı.)

Prof. Dr. Sonis AMADO

Kurul Üyesi

Elektronik onaylıdır (online toplantı yolu ile)

Prof. Dr. Mustafa MUTLUER

Kurul Üyesi

Elektronik onaylıdır (online toplantı yolu ile)

Prof. Dr. Aydanur GACENER ATİŞ

Kurul Üyesi

(Toplantıya Katılmadı.)

Prof. Dr. Nadim MACİT

Kurul Üyesi

Elektronik onaylıdır (online toplantı yolu ile)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 3: Katılımcıların İfadelerine İlişkin Diğer Söylem Örnekleri

1. Liderliğin Tanımına İlişkin Söylem Örnekleri

İzleyen Temelli Bakış Açısı

Motive Etme:

Çalışanları belirli bir noktaya yönlendiren, onları sorumluluk almasını teşvik eden, onları bir adım öteye taşıma cesaretini gösteren ve onları motive eden kişilerdir (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).

Bu da tabi çevresindeki kişileri motive edebilme ve çevresindeki kişileri harekete geçirebilmekle ilgili.. Yani bu noktada herkes yönetici olabilir ama lider olan kişi çevresindeki kişilerde çalışma isteği uyandıran, motive edebilen kişi bu yönleriyle diğer yöneticilerden ayrılan kişi bence (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).

Bence liderlik, yöneticilerin kurumundaki çalışanları motive edebilme becerisidir, krizleri iyi yönetme becerisidir (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

Yön Verme:

Liderlik işin bizzat içinde olmayıp, işin içinde olan kişileri kontrol etme, yönlendirme, müdahale etmek istediğinde müdahale etme ve hata gördüğünde de onu çözmedir (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

Tabi burada lider olmak öne çıkmak değil, alınacak kararlarda, yapılacak iş ve işlemlerde işin nasıl yapılacağına dair önderlik etmektir. Herkes her şeyi bilmeyebilir, lider olan veya yönetici olan da her şeyi bilmeyebilir. Ama araştırarak, şunu şöyle yaparsak daha iyi olur diyebilir. Evde de mesela, alınacak kararlarda bu işe yarayabilir. Mesela bir doktora giderken verilen öneriler bile, doğru bir yönlendirme yapılırsa iyi ve etkili bir liderliğin göstergeleri bence (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).

İlişki Temelli Bakış Açısı

Birlikte İş görme:

Liderlik bir kurumun veya bir iş yerinin ihtiyaçları üzerine ortaya çıkan bir grup insanı yöneten ve bu gruptaki insanları belli amaçlar etrafında toplayan onları kurumun ihtiyaçları için ortak harekete geçirmeyi sağlayan yetenek sahibi olmak ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin toplamıdır (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).

2. Etkili Liderliğin Tanımına İlişkin Söylem Örnekleri

Lider Temelli Bakış Açısı

Adil Davranma:

Bunun yanında yöneticinin işyerinde yaptığı her şeyi adil bir şekilde yapabilme ve kuralları net bir şekilde uygulayabilme becerisidir (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

Bence etkili bir lider; adaletli, sevecen, babacan bir tavırla davranan bir insandır (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).

Bunun dışında adaletli biri olması lazım ve krizleri yönetebilme kabiliyetine sahip olması lazım (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).

Problem Çözme Yeteneği:

Onlar bazen gelip sizinle dertleşebiliyorlar, özel hayatlarıyla ilgili onlar dinlemeniz gerekiyor. Özel hayatla veya mesleki olarak deneyimlerinizden faydalanmak istiyorlar, bunu yapabiliyorsunuz. Bu tarz yaklaşımlarla da günün sonunda etkili lider olarak görülebiliyorsunuz (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).

Mesela problem olduğunda, eğer o problemi biz çözebildiysek ve benim takımım bu problemde ne kadar az etkilendiyse lider o kadar etkilidir. Sen, kendi takımınla bir problemi çözemedin, onları olumsuz etkiledin, o anki iş yükünün mesela (ben onlara günlük 10 tane işletme veriyorum diyelim) bana onun 7 tanesini yapıp getirdiyse ben o an kendimi etkili bir şekilde sorunu çözmüş olarak algılamam. Bu açıdan bence etkili liderlik, en başta problemle karşılaştığında onu doğru çözebilmektir (Y1, kadın, işletmecisi, Manisa).

İzleyen Temelli Bakış Açısı

Motive Etme:

Ayrıca etkili lider, karar almanın dışında bu karara etrafındakileri iştirak de ettirebiliyor olması gerekir. Bu anlamda başkalarını da aldığı kararlar doğrultusunda motive edebiliyor olması ve örgütünü belirli bir stratejiye yönlendiriyor olması gerekir (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

İlişki Temelli Bakış Açısı

İletişim Becerisi:

Bu anlamda başkalarını da aldığı kararlar doğrultusunda motive edebiliyor olması ve örgütünü belirli bir stratejiye yönlendiriyor olması gerekir. Tabi bunu yapabilmesi için de iyi bir iletişim sağlayacak bir hitabet ve konuşma yeteneği gerekiyor (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

Etkili bir lider her şeyden önce iyi bir konuşmacı olmalıdır. Bu tarz bir liderin

diyalogunun ve ikili ilişkilerinin iyi olması önemlidir. Etkili bir lider güçlü bir hitabet yeteneğine sahip olmalıdır (Y10, erkek, asker, Bilecik).

Ekibinizi motive etmek için onlarla aynı frekansta buluşmanız lazım ve burada herkesin yolu farklı.. O yolu bir şekilde bulmak kişiden kişiye değişir ama sonuç olarak bu etkili iletişiminiz sayesinde oluşur etkili liderlik denen şey (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).

Etkili liderlikte öncelikle içinde bulunulan ekipteki insanların verilen hedeflerle ilgili olarak motive olmasını sağlamak önemlidir. Bunun için birlikte çalışılan personelin sorunlarını dinlemek, onlara dokunmak, liderle iletişimlerini sürekli bir şekilde açık tutmak gerekir (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).

Kendimden yola çıkarak tanımlama yapacak ya da örnek verecek olursam, iletişim becerisi ve kullandığı üslup bence bir lideri farklı, etkili ve özgün kılabilecek şeyler (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).

Süreç Temelli Bakış Açısı

Kriz Zamanında Ortaya Çıkma:

Kriz anlarında yaptığı doğru çıkışlarla veya fırsatlarla karşılaştığında aldığı inisiyatiflerle lider etkili olduğunu gösterebilir (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

Liderin etkili olup olmadığı toplumsal süreçlere etkisine bağlı olarak da şekillenir. Mesela geçen yıl gerçekleşen depremde Türkiye köklü ve devlet geleneği olan bir ülke olduğu için, toplumdaki birlik kültürünü doğru şekilde yönetebildi. İşte bunu yönetebilmektir etkili lider olmak.. Yani olağanüstü durumlarda olağanüstü kararlar verebilmek lideri etkili kılan koşullardandır. Mesela Atatürk'ün Çanakkale savaşında 'Ben size taarruzu değil, ölmeyi emrediyorum' söylemi bunun önemli bir örneğidir (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).

Etkili liderlik kavramı sanki bana biraz daha zor durumlarda sergilenen liderlik tarzı gibi geliyor. Yani bir liderin zor bir durumdan ya da bir krizden hakkıyla çıkabilmesi gibi algılıyorum. Bu daha önce hiç karşılaşılmamış ve ilk defa deneyimlenen bir durumla da ortaya çıkabilir. Yani yeni bir pazara girmek olabilir, küresel anlamda oluşan bir krizle başetmeye çalışmak olabilir. ...Mesela çalışkan ve özverili olmak gibi şeyler normal bir liderde zaten olması gereken şeyler, ama etkili dediğimde daha çok zor duruma düşse bile o durumun üstesinden hakkıyla gelebilmeyi veya harekete geçirilemeyecek topluluğu harekete geçirmek gibi davranışları anlıyorum (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

Liderin becerileri bence özellikle kriz anlarında ortaya çıkar. Bu süreçlerde çalışan veya takipçilerine yüksek motivasyon sağlayabilme, cesaret verebilme ve çalışma isteklerini artırma özellikleri etkili liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan temel özellikler bence (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

Mesela kriz anları etkili liderlerin ortaya çıkması için önemli alanlar yaratabilir (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

Bu açıdan bakıldığında kolay şartlarda etkili liderlik vasfına sahip olunamayabilir. Çünkü zaten bu şartlar sizi etkili hale getirecek hale getirmiyor. Tam aksine etkililiğinizi kanıtlamak ve bu yetiye sahip olmak için, etkili olamamanız için gerekli olan tüm şartların, tüm insanların var olduğu yerlerde siz bu kazanımın sahibi olabiliyorsunuz. Yani işin olmasını engelleyebilecek olan insani, çevresel ve fiziksel kaynakların birleşimiyle ortaya çıkan olumsuz faktörler, etkili liderliğin ortaya çıkması için daha uygun koşullar sağlayabilir. Bu açıdan zorlayıcı faktörlerin olduğu yerlerde etkili liderler daha çok ortaya çıkarlar. Çünkü orada artık adam meseleleri çöze çöze bir şekilde bu yetiye sahip de oluyor mecbur (Y13, kadın, hakim, Samsun).

Mesela eğer bir kriz anından bahsediyorsak, ekip içi bir çatışma vb., o lider oraya geldiğinde üstten bakıp herkesi preslemektense, herkesi dinledikten sonra paylaşımcı bir çözüm bulma yoluna gidiyorsa etkili liderdir (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).

Olağanüstü bir durum olduğu zaman, daha hızlı bir şekilde duruma müdahale eden, daha hızlı bir şekilde olayı sahiplenip sonuca vardır, çözüm üreten kişidir (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).

3. Liderlik-Etkili Liderlik Farkına İlişkin Söylem Örnekleri

Sonuç Temelli Bakış Açısı

Sonuç Alma:

Yani harekete geçirmek dediğimizde evet normal bir lider de harekete geçiriyor. Ama mesela Atatürk'ü düşünelim.. Maddi olarak ve insan kaynağı olarak elinde kaynağın hiç olmadığı bir zamanda bile insanları belirli bir hedefe doğru yönltebilmiş. Atatürk'ün bu süreci planlaması, insanları motive edişi, motive ederken ortaya koyduğu argümanlar, söylediği sözler, karşısındaki kitleyi ikna edebilme kabiliyeti onun liderliğini etkili yapan temel hususlar.. Bu anlamda süreç içerisinde yaşadığı başarısızlıklarda da sonucunu getirmeden bırakmaması onun etkili lider olmasını sağlayan davranışlarından (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

4. Etkili Liderin Özelliklerine İlişkin Söylem Örnekleri

İzleyen Temelli Bakış Açısı

Çalışanları Dinleme:

Onun dışında sorumluluk sahibi olmaya, insanları dinlemeye ve çalışanlarımla sürekli iletişim halinde kalmaya önem veririm. Zaten şu anda Z kuşağı ile çalışıyoruz ve onları yönetirken ilk adım onları anlamak bence.. Yani çünkü o kitle onu istiyor.. Ne bileyim 15 günde bir sizinle birebir görüşme yapmak ve iş dışı veya işle ilgili dertlerini anlatmak istiyor. Yoksa bu nesil sürekli masa başında oturmuyor, ellerinde telefonla sürekli geziyorlar ama bir şey diyemiyorsunuz yani.. Ona uyum sağlamak ve empati yapmak gerekiyor.. Bu yönden benim insanları dinlemeyi sevmek ve empati yapma konusunda istekli olmam liderlik açısından işimi kolaylaştıran özelliklerim diyebilirim (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).

İlişki Temelli Bakış Açısı

İletişim Becerisi:

Güçlü iletişim ve iyi diksiyon ve örnek davranışlar (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).

Empati Kurma:

Zaten şu anda Z kuşağı ile çalışıyoruz ve onları yönetirken ilk adım onları anlamak bence.. Yani çünkü o kitle onu istiyor.. Ne bileyim 15 günde bir sizinle birebir görüşme yapmak ve iş dışı veya işle ilgili dertlerini anlatmak istiyor. Yoksa bu nesil sürekli masa başında oturmuyor, ellerinde telefonla sürekli geziyorlar ama bir şey diyemiyorsunuz yani.. Ona uyum sağlamak ve empati yapmak gerekiyor.. Bu yönden benim insanları dinlemeyi sevmek ve empati yapma konusunda istekli olmam liderlik açısından işimi kolaylaştıran özelliklerim diyebilirim (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).

Süreç Temelli Bakış Açısı

Krizi Yönetebilme:

Kriz yönetimi konusunda da başarılı.. (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

5. Etkili Liderlik Örneğine İlişkin Söylem Örnekleri

Süreç Temelli Bakış Açısı

Etkin Kriz Yönetimi:

Ekibimizle birlikte bazen bazı yerlere gidip aşı yapmamız gerekiyor, eğitimler düzenleyip stand açmamız gerekiyor, bunlara liderlik ediyoruz. Bu durumlar da bazen zorlu ve ekstrem şartlar altında olabiliyor. Mesela bunun örneğini ekibimizle pandemi döneminde çalışırken çok yoğun olarak yaşadık. Örneğin yurt dışında

belirli çalışma saatleri dışında sağlıkçılar asla çalışmadılar. Ama biz gerekirse 24 saat çalıştık, yemek molalarımız, uyku ve dinleme molalarımızdan tamamen feragat ederek bu süreci yönetmeye çalıştık. Evet, bizim için çok zor bir süreçti ama herkes fedakarlıkla çalıştı. Aşı ekiplerimiz ve filyasyon ekiplerimizle gerek insanların bulunduğu köylere giderek gerekse de telefonla bilgilendirme yaparak önemli bir süreci başarıyla yönettik diyebilirim. Ve bu süreçte de işimiz yine birebir insanla ilgili olduğu için bütün o kültürel değerler bizim işimizin odak noktasında yer aldı. Mesela arıyoruz ve kişiyi karantinaya almamız lazım, belirli bir süre dışarıya çıkmaması lazım. Ama o kişinin işi var ve bakmakla yükümlü olduğu kişiler var bunları dinliyoruz. O süreçte elimizi her attığımız aileden farklı farklı sorunlar çıkıyordu. Yani ekibimizle birlikte hastaya sadece bu kadar gün dışarı çıkmayacaksınız deyip telefonu kapattığımız hiç olmadı. Mutlaka ekibimizle birlikte o ailelerin hayatlarına dokunduk. Bu anlamda insanların manevi durumlarını da empati yaparak dinleyip anlayışla karşılıyorduk. Bunlar da bizim insanlarımızın değerleri açısından önemli yaklaşımlar diyebilirim (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).

Bir dönem nahoş bir durumla karşılaşan bir arkadaşımız olmuştu. Bizdeki işleyiş gereği sabah ürünler araçlara yükleniyor ve satışa çıkılıyor. Herkes kendi sorumlu olduğu bayilere uğradıktan sonra da akşam tahsilat ve iadelerle ilgili bilgiler veriliyor. Fakat bu şekilde çalıştığımız günlerden birinde bir miktar paranın kaybolduğu ile ilgili bana bilgi verildi. Arkadaşlarımızın da %99'u bir şahıstan şüpheleniyorlardı. En son o kişinin araçtan indiği ve yanlarına geldiği şeklinde birçok hikaye dinledim. Ben sorunu çözüme kavuşturmak için o arkadaşın kendisiyle de görüştim ve onun yapmadığına inandığımı bizzat söyledim. Hatta yaptıysa söylemesini bunu ifşa etmeyeceğimi ve suçu benim üstleneceğimi söylememe rağmen, kesinlikle ben almadım dedi. Arkadaşlarının onun aldığından şüphelendiğini ancak kendisinin böyle yüz kızartıcı bir suçla Van gibi küçük bir yerde yaşayamayacağını söyledi. Ve ben onun samimiyetine inandım. Nitekim sonrasında yaptığımız kontroller ve kamera kayıtları sonrasında bir başka arkadaşımızın parayı arabanın altına doğru düşürdüğünü farkettilik. Bunu biz kameradan görebildik, fakat yapan arkadaş hissetmemiş. Görüntüler sonrasında parayı gidip arabanın altından aldım ve çalışanlarıma gidip onlara emanet edilen şeye doğru şekilde sahip çıkmazken başkalarına da iftira atmamalarını söyledim. Tabi herkes şaşırıldı ve mahcup oldu. O anda arkadaşlarımızın hepsi döndü ve diğer arkadaşlarından özür dilediler. İşin

özünde idareci olarak orada çoğunluğa uymuş olsaydık, gerçekten iyi ve dürüst bir insanı kaybetmiş olacaktık. Bu süreci hem o çalışanın geleceği için hem de bizim kurumumuzun çalışma motivasyonu için iyi bir şekilde idare etmek gerekiyordu. Burada kişileri yargılamadan ve zan altında bırakmadan neyin ne olduğunu öğrenmek çok önemli.. Şu anda böyle bir süreç yaşanmasına rağmen mesela, aynı arkadaşımız bizimle çalışmaya devam ediyor. Bu açıdan bu yaşadığımız süreç buna bir örnek olabilir. Nitekim zor bir coğrafyada yaşıyoruz. Yani özellikle terör zamanlarında yaşadığımız zorluklar oldu ama çok şükür bu süreçlerden bile arkadaşımız da bizler de alnımız ak başımız dik çıkabildik.. Bu açıdan böyle kriz zamanlarını da iyi ve inanarak yönetmek gerekiyor.. Tatlı dil ve gülüyüz, doğru şekilde kurulan bir iletişim böyle zamanların asıl kilit noktaları bence (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

Mesela iş yaşamına geçtikten sonra bir iş günü, insanlık hali ekibimiz 7 kişilik bu yedi kişiden üçü hastalandı.. Babam da bu ekipte bizimle sektör büyüğü olarak bulunuyor ve babam dedi ki 'biz bu günü bitiremeyiz.' Ben orada ne yaptım mesela, bizim yemek yapan bir ablamız var öğlenleri, ön masaya onu yanıma oturttum ve dedim ki ben meşgul olduğum zamanlarda insanlarla bir şekilde sohbet et ve onları oyal.. Sen oyalarken ben diğer müşterilerle ilgilenip senin yanına geleceğim. O gün hem muhasebede irsaliye kestim, hem satış yaptım, hem alt depodan mal çıkardım, hem de ana depoyla bağlantı kurup teyit alıp ona sevkiyat sağladım. Bu mesela herkesin kötü gününde, bir şekilde fedakarlıkta bulunup çarkın yavaşlamaması için o gün o krizi çözdüm. Bu açıdan etkili bir liderin işin tamamına ilişkin bir bilgisinin olmasını önemsiyorum. Zaten benim kişisel prensibim bir işi yapıyorsak o işin teorik veya pratik %85'ine hakim olmamız lazım (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).

Problem Çözme:

En basitinden öğretmenimizin çocuğu hastalanmış ve etkinliği yapamayacak durumdaydı ve önemli bir etkinlikti. Sabaha kadar uyuyamadığını söyledi, onu dinledim, ardından önce onu rahatlatmaya çalıştım. Ondan sonra yapabileceğim bir şey var mı diye sordum, ona ne şekilde destek olabileceğimi sordum. O da hocam beni dinlemeniz bile yeterli dedi. Bu olay sonrasında o öğretmenimize o etkinliği erteleme fırsatını verdim. Yani bunu onun yapabileceğine zaten inandığımı ama bu olağandışı durumdan dolayı ona her türlü desteğimi vereceğimi ifade ettim. Böylelikle onunla birlikte negatif bir durumu pozitif çevirmiş olduk ve durumu tolere edebildik. Ve bu hususta velilerden de çok güzel geri bildirimler aldık. En

önemlisi de öğretmenim bu olay sonrasında 'hocam iyi ki sizin gibi bir müdürümüz var' diye geri bildirimde bulunmuştu (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).

İzleyen Temelli Bakış Açısı

Destekleyici Olma:

Bir dönem muhasebede yoğun bir mütabakat dönemi geçirmiştik. Sürece başladığımızda yöneticimiz, bu sürecin çok uzun süreceğini ve tamamlanamayacağını öngörmüştü. Bunun için daha süreç başlamadan şirkete dışardan iki eleman almıştı. Bizim yükümüzü hafifletmek ve en azından kabul edilebilir bir seviyeye getirebilmek için.. Bu süreçte konuyla ilgili toplantılar yapıp hem yaptığımız işi överek hem de yaptığımız işin hakkını vererek bizi motive edici konuşmalar yapmıştı. Aynı zamanda şirket içerisinde ekonomik bir ödüllendirme de yapmıştı. Bu bence etkili bir liderlik örneği.. Çünkü sorunun büyüklüğünü önceden fark etmiş, bizimle beraber çalışmıştı ve bu süreçte bizimle beraber tüm o günlük keşmekeşin içerisindeydi. Bu süreçte yaptığı gerçekçi planlarla, gerçekçi sebepler ve sonuçlar üzerine konuşmalar yapmıştı. Bu benim için etkili bir liderlikti (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

Son zamanlarda öğrencilerimiz için gerçekleştirdiğimiz bir mezuniyet programımız vardı. Bu mezuniyet programı için bize sadece bir gün verilebildi. Bizim yöneticimiz bu 24 saat içerisinde her şeyi istediğiniz gibi yapabilirsiniz dedi. Bu mesela benim için güzel bir durumdu. Normal işleyişte genelde kurumun menfaati düşünülürken ama böyle kısa sürede yapılması gereken bir iş için maddi olanakların istenildiği gibi kullanılabileceğini söyledi. Bu mesela, mezuniyeti organize eden kişi olarak benim bir nebze olsun işimi kolaylaştırdı. En azından etkinlikle ilgili bir şeyler almam gerektiği zamanlarda ucuz/pahalı karşılaştırması yapmak zorunda kalmadım. Yani özetle kısa zamanlarda çözülmesi gereken bir iş olduğunda bunu aynı zamanda çalışan açısından da düşünüp, onun da en azından işini kolaylaştıracak şekilde bir çözüm üretebiliyorsa bir lider etkili olabiliyor. Bu süreç için gerek zamansal gerek parasal olarak bana destek oldu. Diğer ekip arkadaşlarımızı da bu süreçte bana destek olmaları konusunda görevlendirmesi benim için bir etkili liderlik profili çizdi (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).

7. Kültürel Değerlere İlişkin Söylem Örnekleri

Toplulukçu Değerler Bakış Açısı

Yardımsever Olma:

Toplumsal ve insani değer açısından bu soruya bakacak olursak sevgi, saygı, yardımlaşma ve doğruluk/dürüstlük gibi değerler de bizi biz yapan insani değerlerimizdir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).

Bence öncelikle; samimiyet, misafirperverlik ve yardımseverlik özellikleri geliyor.. İnsani duyguların hepsi çok çok fazla bizde o yüzden gerçekten bu anlamda çok zengin ve çeşitli bir toplumuz.. Ama ortak hafızamızda hep yardımseverlik var, kimliklerimiz de bu şekilde şekillendirilmiş, toplumsal normlarımız süreklilik ve uyum arz eden bir şekilde böyle ilerliyor.. Ne olursa olsun bundan vazgeçmiyoruz o yüzden bu değerlerimizi çok seviyorum (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).

Onun dışında Türkler olarak biz yardımsever bir milletiz. Her ne kadar bu duyguyu da yavaş yavaş kaybediyor gibi görünsek de en bilinir özelliğimiz bu. Birlikte olma duygumuz yüksek.. Nitekim 6 Şubat depremleri de bu birlikte hareket etme duygusunun örneği.. Depremden sonra 2 hafta kadar kısa bir sürede milyon liralara toplandı mesela.. Bu da yine yardımseverliğimizi ve birlik beraberliğimizi ortaya çıkaran zamanlardan bir tanesi (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).

Bunun dışında son dönemde çok olmasa da dayanışma ve paylaşma bizim kültürel değerlerimizden biri.. Toplumda barış içerisinde, iyilik, hoşluk olsun anlayışıyla yaşama, bazen bu yüzden yanlışlara da evet dediğimiz olsa da, kültürel özelliklerimiz içinde bunu sayabilirim (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

Misafirperverlik, yardımseverlik, hoşgörü gibi özellikler.. Bazen kişinin kendisi görmeden ve ona kendini yetersiz hissettirmeden yardım etme gibi özellikler.. Komşusu açken tok yatan bizden değildir zihniyeti gibi özelliklerimiz en çok aklıma gelen değerlerimiz arasından (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).

Bunun dışında hoşgörülülük, misafirperverlik, birisine yardım etme ve ilişkileri önemseme değerlerimiz var (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

Saygılı olmak, örf adet gelenek ve göreneklere bağlılık, tarihsel geçmişine sahip çıkmak, atalarına saygı duymak ve onların değerlerini sahiplenmek, yardımseverlik, vatanseverlik, merhameti yüksek olmak, empati duymak gibi özelliklerimiz var toplum olarak (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).

Bireyselleşmenin daha az olduğu dönemlerde yardımlaşma kültürü bizde önemlidir (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

Ayrıca insanlarımızın birbirlerine destek olması anlamında yardımsever bir toplumuz.. Tabi insanların değişen yaşam koşulları karşısında bu değerlerimizi gittikçe kaybediyoruz. Bu yüzden insanlar bazen vicdanlı olduklarında gördükleri zarardan dolayı tekrar böyle bir tavır göstermeyebiliyorlar (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).

Misafirperverlik, yardımseverlik bizde önemlidir. Yani şu an Anadolu'nun herhangi bir yerine gidip kapıyı çalıp karnım aç desek veya herhangi bir şeye ihtiyacımız var desek çok yüksek ihtimalle geri çevrilmeyiz (Y10, erkek, asker, Bilecik).

Son zamanlarda rastlanıp rastlanmadığından çok emin olmamakla birlikte yardımseverlik ve iyi komşuluk ilişkileri bizim temel kültürel değerlerimizden bazılarıydı (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).

Bence saygı, dürüstlük, yardımseverlik ve misafirperverlik bizim temel değerlerimiz (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).

Bizim kültürümüzde geçmişten gelen bir imece ve yardımlaşma kültürü vardır (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).

Misafirperver Olma:

Bence öncelikle; samimiyet, misafirperverlik ve yardımseverlik özellikleri geliyor (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).

Misafirperverlik de bizde vazgeçilmez özelliklerden (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).

Misafirperverlik, yardımseverlik, hoşgörü gibi özellikler (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).

Bunun dışında hoşgörülülük, misafirperverlik, birisine yardım etme ve ilişkileri önemseme değerlerimiz var (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

Yani sıcakkanlılık, misafirperverlik ve saygı kültürel anlamda bizim aradığımız ve önem şeyler (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

Nitekim bizim toplumumuz bu birliktelik ruhunun da etkisiyle daha sıcakkanlı, hoşgörülü ve misafirperver bir toplum (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Misafirperverlik, tanımasa bile yardımsever olma, cömert olma gibi davranışlar bence (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

Bununla birlikte misafirperverlik, samimi ve sıcakkanlı olmamız, insani değerlere önem verme ve ön yargıdan uzak olma (özellikle eskiden doğudan batıya biri gittiğinde hemen aa bu terörist gözüyle bakılırdı mesela) önemli değerlerimiz arasında (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

Misafirperverlik, yardımseverlik bizde önemlidir. Yani şu an Anadolu'nun herhangi bir yerine gidip kapıyı çalıp karnım aç desek veya herhangi bir şeye ihtiyacımız var desek çok yüksek ihtimalle geri çevrilmeyiz (Y10, erkek, asker, Bilecik).

Bence saygı, dürüstlük, yardımseverlik ve misafirperverlik bizim temel değerlerimiz (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).

Saygılı Olma:

Toplumsal ve insani değer açısından bu soruya bakacak olursak sevgi, saygı, yardımlaşma ve doğruluk/dürüstlük gibi değerler de bizi biz yapan insani değerlerimizdir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).

Bizde ne olursa olsun, saygı sevgi, birliktelik, hoşgörü en önemli özelliklerimizdendir (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).

Yani sıcakkanlılık, misafirperverlik ve saygı kültürel anlamda bizim aradığımız ve önem şeyler.. Saygı her yerde yok ama sonuçta kültürel değerlerimiz içinde bizim aradığımız bir şey (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

Saygılı olmak, örf adet gelenek ve göreneklere bağlılık, tarihsel geçmişine sahip çıkmak, atalarına saygı duymak ve onların değerlerini sahiplenmek, yardımseverlik, vatanseverlik, merhameti yüksek olmak, empati duymak gibi özelliklerimiz var toplum olarak (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).

Bizim toplumumuzda büyüklere saygı duymak, küçüklere sevgi duymak kültürel değerlerimizdir (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Aile Olma Kültürü:

Buna ek olarak aile birliğinin önemi, adaletli ve dürüst olmak, hoşgörülü olmak bizim değerlerimiz arasında (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).

Aile bağları, bayrak, vatan, dini ve tarihsel değerler bizim kültürümüzün temel değerleri.. Bizler gelenek göreneklerimize bağlı kişileriz.. Aile bağlarımız hala güçlü.. Ama tabi bu da değişmeye başlıyor bence.. Yani bu sahiplenme duygusuyla güçlenen bağların içinin yavaş yavaş boşalmaya başladığını da söyleyebilirim. Bunun yerine 'daha yargılayıcı davranma' eylemi kültürümüz haline gelmeye başladı (Y7, erkek, finans operasyon müdürü, İzmir).

Eskiden bir kişi kendisini anlatmaya veya tanıtmaya çalıştığında, bunu bütün akrabalık ilişkileri üzerinden yapardı. Ancak bu zaman içinde daha küçük bir toplumsal yapıya, yani çekirdek aileler üzerinden ifade edilmeye başlandı. Tabi bu da kültürel değerlerimiz açısından bakıldığında yardımlaşmayı, insanların

birbirlerinin sorunlarını dinlemesini de ister istemez etkiliyor. Bugün artık çoğu insan kimseye bir şey anlatmayan ve içedönük bireyler haline geldi ve bu da iyi bir olay değil.. Çünkü bizde, insanlar sorunlarını anlatırsa çözüme ulaştırılmasa da dinlemek bile önemli görülürdü. Ama son zamanlarda bu değerlerimizden maalesef uzaklaştık. Yani biz teknolojik olarak Avrupa gibi toplumları yakalayamadık ama onların küçük aile tipini şu anda yaşıyoruz diyebiliriz. Ama toplumsal yardımlaşma anlamında da gittikçe zayıfladığımız bu süreç bence toplumsal anlamda ayrışma ve bölünmeye de sebep olabilir. Bu açıdan kendi değerlerimizi kaybetmemiz önemli bence.. Çünkü böyle devam ederse kişiler kendi ülkesinde bile kendisini yalnız hissetmeye başlar ve millet ve ulus olma bilinci de yavaş yavaş yok olmaya başlar. Ama bizim için bunun bu zamana kadar olmamasının temel dayanağı güçlü aile kültürümüzün olmasıydı (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).

Aile kurumuna bağlıyız. Bu anlamda aile birliğimiz, vatan-millet sevgimizin oluşu ve köklerimize bağlı oluşumuz bizim kültürel değerlerimizi yansıtıyor diye düşünüyorum (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).

Birlikte Hareket Etme:

Bizde ne olursa olsun, saygı sevgi, birliktelik, hoşgörü en önemli özelliklerimizdendir (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).

Nitekim bizim toplumumuz bu birliktelik ruhunun da etkisiyle daha sıcakkanlı, hoşgörülü ve misafirperver bir toplum (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Bizim toplumumuzda elinden geldiğince yardımlaşma kültürü de vardır. Bu açıdan birlikte hareket etmeye de önem veren bir toplumuz (Y13, kadın, hakim, Samsun).

Hoşgörülü Olma:

Misafirperverlik, yardımseverlik, hoşgörü gibi özellikler (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).

Bunun dışında hoşgörülülük, misafirperverlik, birisine yardım etme ve ilişkileri önemseme değerlerimiz var (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

Özel Günlere Önem Verme:

Düğün, cenaze, doğum gibi zamanlar bizim kültürümüzde önemlidir (Y10, erkek, asker, Bilecik).

Milli Değerler Bakış Açısı

Bence bizi biz yapan en önemli değerlerimiz dilimiz, dinimiz, bayrağımız ve aile kültürümüzdür (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).

Saygılı olmak, örf adet gelenek ve göreneklere bağlılık, tarihsel geçmişine sahip

çıkarak, atalarına saygı duymak ve onların değerlerini sahiplenmek, yardımseverlik, vatanseverlik, merhameti yüksek olmak, empati duymak gibi özelliklerimiz var toplum olarak (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).

Mesela 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı ve 19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramı gibi milli bayramlarımız bizim kültürel değerlerimiz.. Bu gibi değerler mesela farklı ülkelerde çok rastlanılan değerler değil.. Bu bayramlar bizi biz yapan birlik beraberliğimizin de oluşmasını sağlayan değerlerimiz.. Ve en önemlisi zorlu yollar kat edilerek kazanılmış olan milli egemenliğimize sahip çıkmamızı sağlıyor (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Dinimiz, bayrağımız, vatanımız bunlar bizim en büyük değerlerimiz (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

8. Kültürel Değerler-Örgüt Kültürü İlişkisine Dair Söylem Örnekleri

İlişki Temelli Bakış Açısı

Yardımlaşma Kültürü Oluşturma:

Genel olarak yansıyor. Buna bizim fakültemizin bir işleyişi üzerinden örnek vereyim. Mesela yeni biri geldiğinde, özellikle son dönemde bu çok yaşandı. Mesela dört yeni araştırma görevlisi alınmıştı. Onları normalde fakültedeki yoğunluktan dolayı kim gelir, kim gider biz çok bilmiyoruz. Ama bu sefer mesela yeni gelenlerle yöneticimiz bir oryantasyon toplantısı düzenledi. Böylelikle biz kim nereden geldi, nasıl bir geri planı var bunları öğrendik ve karakterine dair de çıkarımlar yapma şansımız oldu. Bu mesela o kişileri örgüte karşı alıştırdı ve bizler de onlarla aynı yerde çalışacağımız için buna memnun olduk. Mesela benim halen yürüttüğüm idari görevler var ve normalde tek başıma yürüttüğüm bu görevler için, o kişilerin özelliklerine bakarak, daha etkili iş yürütebileceğimiz bir kişi bana yardımcı olarak atandı mesela. Normalde bunlar rastgele olan ve sen yap, sen halledersin şeklinde teslim edilen işlerdi. Ama şu anda zaman alan bu işleri, yöneticimizin desteği sayesinde, yeni gelen arkadaşlarımızdan, yeteneklerine göre teknik ve dijital konularda yardımcı olabilecek biriyle birlikte yürütüyoruz. Böylelikle biz karşılıklı fikir alışverişi ve beyin fırtınası yaparak benim tek başıma yaptığım işleri organizasyonumuz için daha güzel çıktılar ortaya çıkaracak hale getirmiş olduk. Bu da hem birlikte çalışma, yardımlaşma anlayışımızı destekledi hem de o kişilerin işi çabuk öğrenmelerine katkı sağladı (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).

Tabiki yansıyor.. Zaten ayrı düşünmenin çok zor olduğunu düşünüyorum.. Mesela yardımlaşma kültürümüz çok pozitif bir şekilde yansıyor. Yardımlaşma kültürünün

kurumumuzda olması açısından da o noktada şanslı olduğumu düşünüyorum. Genel olarak eş kıdemde olduğum insanlar arasında bu yardımlaşmayı gözlemliyorum. Benim burası ilk iş yerim olduğu için tecrübeli müdür yardımcısı arkadaşlarıma çok fazla başvurduğum ve tecrübelerinden yararlandığım oldu. O noktada pozitif anlamda onu gözlemledim örgütümde (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).

Mesela hoşgörülülük.. Bir hata yaptığımızda, böyle dünyadaki en büyük şey olmuş gibi davranılmıyor. Bunun telafisinin yapılması için herhangi bir kaynağa ihtiyacımız var mı yok mu diye soruluyor. Bu konuda destek veriliyor ve bu yardımsever de bir bakış açısı aslında.. Örneğin işleri yürütürken, bir yerde sıkıştık yardım istiyoruz, hemen müsait olan herkes el uzatıyor destek oluyor (Ç10, kadın, akademisyen, Yalova).

Elbette yansıyor, ama çok genç bir ekiple çalıştığımız için bu saydığım özelliklerin tamamını onların çalışma şekillerinde ve iş ortamında gördüğümü tam olarak söylemem. Ama benim yaşıma yakın ve benden daha büyük insanlarda özellikle yardım etme, birisine elinde iş olsa dahi diğerinin tıkanıp durduğu noktada çözüm bulmak için çabalama özelliklerini görüyorum. Ya da hiç sorumluluğu olmadığı halde, diğer arkadaşına kolaylık sağlamak için çaba sarfetme gibi davranışlar çalıştığımız ortamda rastladığımız durumlar arasında (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

Zaten bizim yaptığımız iş takım çalışmasına dayalı bir ekip işi.. Ben bu işyerinde mesai paylaştığım arkadaşımı ne kadar desteklersem yarın ben zora düştüğümde de o da aynı şekilde aynı desteği bana gösterir. Burada empati duygusu da önemli.. Mesela arkadaşımın satışı düşük gidiyor ve benim iyi gittiği durumda, ben bunu boşverip daha çok hırs yaparak çok satış için kendimi öne atmamalıyım (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).

Yansıyor tabii.. Ben birlikte çalıştığım ekibin kendi sorunlarını ve ailevi sorunlarını önemserim. Bir örnek vermek gerekirse, muhasebecimizin oğlu çok uzun zamandır rahatsız ve belki de lösemi olma riski var. Haftalardır onun için doktor bulmaya çalışıyoruz, çünkü bizim için aile çok önemlidir. Kendisine elimizden geldiği kadar bu konuda da yardımcı olmaya çalışıyoruz. Bu bir kültürel değerdir bence.. Paylaşımında bulunmak, insanların ailelerinin önemini bilip ona göre olası bir sorunda ekibimize yardımcı olmak bence çok önemlidir (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).

Bir çalışan doğum, ölüm veya düğün gibi zamanlarda yabancı kültürlerden farklı olarak belki de daha toleranslı ya da esnek davranılarak izne çıkarılabiliyor. Ya da o

süreçle ilgili ihtiyaçlarına yardımcı olmaya çalışılabiliyor. Yani bunlar da bizim kültürümüzdeki birlikte hareket etmeyi sevmeye, yardımlaşma ve özel günlerde bir arada olma gibi gelenek göreneklerimizin yansımaları bence (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).

Yardımsızlık açısından düşünürsem de personellerimle alakalı örnek verebilirim. Mesela bir personelim işi var ve haftaya Çarşamba günü, diğer personellerden birinin izin gününde benden iznini o güne geçirmemi istedi. Böyle bir talepte bulunduğu zaman ben bunu hiçbir şekilde geri çevirmem, isteğini hemen yerine getiriyorum. Ayrıca onların kendi aralarında da yardımsızlığa önem verdikleri zamanlar oluyor. Mesela satış esnasında biri 5000 tl lik satış yapmış, diğeri geleli 3 saat olmuş hiç satış yapamamış. Böyle durumlarda satışı çok olan, satışı olmayan arkadaşına sifariş olması için kendi satışını da verebiliyor (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).

Bir ihtiyacımız varsa da hepimiz birbirimize yardımcı olmak için elimizden gelenin en iyisini yaparız. Zaten kültürümüzde varolan birlik ve beraberlik ruhu da bunu gerektirir. Bizim mesleğimizde zaten bunun tesisi de çok önemlidir (Y10, erkek, asker, Bilecik).

Birlikte Hareket Etme:

Zaten bizim yaptığımız iş takım çalışmasına dayalı bir ekip işi.. Ben bu işyerinde mesai paylaştığım arkadaşımı ne kadar desteklersem yarın ben zora düştüğümde de o da aynı şekilde aynı desteği bana gösterir. Burada empati duygusu da önemli.. Mesela arkadaşımın satışı düşük gidiyor ve benim iyi gittiği durumda, ben bunu boşverip daha çok hırs yaparak çok satış için kendimi öne atmamalıyım. Çünkü ben onunla aynı yerde çalışıyorum, aynı mesaiyi paylaşıyorum, ailemden annemden babamdan eşimden çok belki onu görüyorum burada. Bazen öyle zamanlar oluyor ki günün 12-13 saatini burada birlikte geçiriyoruz. Bu anlamda birlik beraberlik de çok önemli. Bu olmazsa huzurlu bir çalışma da olmaz (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).

Yansıyor.. Mesela örgütlenme ile ilgili bir iş üstlenildiği zaman mesela herhangi biri çıkıp hadi hemen ne yapacağımızı konuşalım diyebiliyor.. Hemen organizasyona nereden başlanacağı ve ne kadar süreceğiyle başlanıyor. Bu güzel bir örgütlülük.. Ve bu Türk toplumundaki dayanışma ve birlikte hareket etme kültürünün iş yaşamına yansması bence.. Özellikle kriz anlarında bu anlayış çok daha yüksek bir şekilde ortaya çıkıyor (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

Elbette yansıyor.. Mesela bayramlarımız okullarımızda ortak tarihi bilinç etrafında büyük bir coşkuyla kutlanıyor. Yine vatan sevgimizin bir ortaya çıkışı olarak yaşadığımız hayatı, kurumu ve coğrafyayı sahipleniyoruz.. Bu anlamda kurumla da içinde bulunduğumuz ortamla da bütünleşmek ve ortak bilince sahip olmak için çaba gösteriyoruz (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).

Çalıştığımız ortamlar kültürel değerlerimize uyum sağlayan ortamlar.. Yani bir Türk olarak yabancı bir ülkede çalışmış olsaydık orada muhtemelen bir kültür şoku yaşırdık.. Ama kendi ülkemizde yaşadığımız için gerek birlikte hareket ederek çalışma şekillerimizde gerekse de iş arkadaşlarımızla aramızda olan ilişkilerimizde kültürel değerlerin etkilerini görebiliyoruz (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Örgüt Temelli Bakış Açısı

Saygı Kültürü:

Bu süreçler içerisinde birbirimize karşı hoşgörülü, saygılı davranmamız gerektiğini biliyoruz.. Aynı şekilde öğrencilerimize de küçüklerine sevgi büyüklerine saygı göstermesi gerektiğini öğretmeye çalışıyoruz (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

9. Kültür-Liderlik İlişkisine Dair Söylem Örnekleri

Toplum Temelli Bakış Açısı

Liderin Kültüre Uyumu:

Bence kişiye ne kadar değer verilirse verim o kadar iyi alınır.. Bizim kültürümüzde liderler de genel olarak buna göre davranıyorlar. Bu anlamda kültür ve liderlik arasında önemli bir ilişki vardır. Buna göre liderlerin, kültürel değerleri göze alarak olumlu zamanlarda olumlu ve kriz zamanlarında da krize göre bir tutum sergilemelerinin çalışma ortamı için önemli olacağını düşünüyorum (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).

Tabiki ilişkili.. Zaten bu ilişki olmazsa olmaz unsurlardan biri.. Çünkü herhangi bir bağlamda toplumun neye değer verdiğini dikkate alarak hareket etmeniz gerekir.. Yani etkili bir lider olabilmek için toplumla bütünleşmek gerekiyor.. Bu anlamda lider, etrafındaki insanların duygusal anlamda veya başarı anlamında isteklerini karşılayabildiği ölçüde liderdir. Bu olursa zaten lider etkilidir (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).

Kültür ve liderlik arasında elbette bir ilişki var. Mesela ben şu anda gidip İngiltere'deki bir okulda yöneticilik yapsam başarılı olacağımı düşünmüyorum. Çünkü bir İngiliz kültürüyle bir Türk kültürünü karşılaştırdığımızda arada büyük farklar illaki vardır. Bu yüzden kültür ve liderlik bağlamı içerisinde eksiksiz veya

kusursuz bir şey elde etmek isteniyorsa, o kültürden insanların lider rolünde olması daha uygun olabilir (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).

İlişki olduğunu düşünüyorum, çünkü benim liderimin benim içinde olduğum topluma uygun olması, empati yapabiliyor olması ve beni toplumumuzun ihtiyaçlarını karşılaması gerekiyor. Yani bizim toplumumuzda Amerikalı bir lider kabul görmeyebilir, uyum sağlayamayabilir ve toplumumuzun ihtiyaçlarını karşılayamayabilir (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Yani kültürün bir parçası olarak kültürel değerler bizim de değerlerimiz ve bu toplumdan çıktığımız için o değerleri taşıyoruz. Nitekim zaten bir liderin, o toplumu bir yerlere götürebilmesi için de o kültürel değerlere sahip olması gerekiyor. Farklı kültürel değere sahip olan bir kişi zaten o topluma liderlik yapamaz, o toplum onu lider olarak görmez (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).

Kültürü Tanıyarak Yönetme:

Elbette vardır.. Çünkü toplumun belirli örf adet ve geleneklerini iyi öğrenmiş olarak liderlik yaparsan gittiğin toplumlarda da insanlar tarafından kabul görme şeklinde farklılık yarattırırın.. Buna güzel bir örnek verebilirim. Kırsal kesimde bir köye gittin ve orada bir vatandaşla konuşacaksın. O vatandaşa, yani köydeki yaşlı bir amcaya beyefendi dediğin zaman, onda o hitap bir samimiyetsizlik yaratır. O yüzden orada Mehmet amca veya dayı gibi bir hitap şekli önemli oluyor. Bunun tam tersi şehir toplumunda beyefendi demediğin zaman tam tersi bir etki doğurur. Bu o topluluğun kültürel yapısından kaynaklanan bir durumdur. Bu anlamda kişinin gittiği yerlerde oranın kültürel değerlerini iyi öğrenmesi gerekiyor. Bu açıdan iyi bir lider, bilgi birikiminin yanı sıra kültürel yönden de kendisini geliştirmiş biri olmalıdır. Bunu kendi kurumumuz için de düşündüğümde bizde de vatandaşlara beyefendi ve hanımefendi şeklinde hitap etmek önemli görülse de ama daha küçük yerlerde bu maalesef uygulanamıyor. Çünkü uyguladığın zaman o yörenin kültürel yapısının dışında kalıyor ve ters tepki de alabiliyorsun (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).

Bir lider için mesleki bilgisi, karakteri, kişiliği önemli olduğu kadar aynı kültürden olmak da işyerinde birbirini anlamak açısından önemli bence.. Yani bir lider düşünelim, mesleki anlamda çok başarılı ve kişiliği de her türlü iletişime açık fakat farklı kültürden olduğu için bizim kültürümüzün ayrıntılarını bilmiyor ve düşünemiyor. Bu durumda bizim gibi iletişim kurma ve anlamada bu lider zayıf kalabilir. Bunu yapabilme için bizim kültürümüzü yaşayıp sindirmiş olması lazım..

Bu yüzden kültürle liderlik arasında bence büyük bir bağ var (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).

10. Kültürel Değerlerin Etkili Liderlik Üzerinde Etkisine Dair Söylem Örnekleri

Toplum Temelli Bakış Açısı

Liderin Kültüre Uyum:

Etkiliyor tabii.. Çünkü kültürel değerler kapsamında insanlar gördüğünü uyguladığı için aslında etkili liderliğin içinde de kültürel değerler devam ediyor. Yani liderlerin sertliği, liderlerin karizmatikliği, liderlerin ekibini kontrol etmek için gerektiği taktirde baş keserek işten çıkarması da bizim kültürel değerlerimizin birer yansıması.. Mesela bizim aile yapımızda aile büyükleri egemendir. Geleneksel aile yapımızda aile büyüklerine pür saygı gösterilir, küçüklerin hiç söz hakkı yoktur. Aile büyükleri ne derse o dinlenir ve hatta bazı insanlar için onu sorgulama hakkı bile yoktur (Y9, erkek, işletmeci, İzmir).

Tabiki etkiliyor.. Burada kültürel değerleri bilen lider hitap şekliyle bile karşısındaki, kitleye uygun bir liderlik davranışı geliştirebilir. Bunu Türkiye’de bence en güzel yapan liderlerden birisi de Süleyman Demirel’di. Süleyman Demirel gerçekten kültürel değerleri de harmanlayarak, gittiği yerlerde o yörenin kültürüne göre insanlara hitap ederdi. Hatta o zamanlar onun karşısında olan Ecevit de daha bilimsel konuşurdu. Ama birçok kişi ona ‘ya bu ne diyor’ derdi. Bu bile kültürel anlayışa göre etkili bir lider olmanın göstergesiydi o zamanlarda. Ama şimdi artık o kuşak geçti. Ama bence 60 ‘lı 70’li yılların kuşağı, kendi kültürel değerlerine yakın duran ve kendisi gibi davranan bu tarz liderlere müthiş bir sempati duyuyordu. Bu hitabet yeteneği veya kültüre uyum sağlama gibi özelliklerin etkili liderliğin şekillenmesi açısından önemli olduğunu düşünüyorum (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).

Yani bir lider veya üst düzey bir yönetici çok net bir mesleki başarıya sahip olabilir, eğitimini alıp iletişim becerisini yükseltmiş olabilir. Ama dediğim gibi aynı kültürde değilseniz sizi bir yere kadar anlayabilir ve sizin kültürünüzü düşünerek o empatiyi kuramaz. Mesela bizim kültürümüzde birbirine yardım edebilme hep ön planda ama diğer kültürlerde hep önce ben veya işim geliyor. Ama o işin yürüyebilmesi için insanların biz olabilmesi gerekiyor. Bunun için de empati, işbirliği gibi özelliklerin hepsi aynı kültürde olursanız size başarı getirebilecek özellikler bence (Y3, kadın, okul müdürü, İzmir).

12. Diğer Kùltürlerin Temel Özelliklerine İlişkin Söylem Örnekleri

Toplum Temelli Bakış Açısı

Disiplinli Olma:

Bundan başka mesela Almanların disiplinli oluşu, Japonların çok saygılı oluşu ve Amerika gibi toplumların ise toplumsal yaşantı olarak bizden çok daha rahat olmaları diğer kùltürlere dair söyleyebileceğim farklı özellikler arasında diyebilirim (Ç3, erkek, devlet memuru, Manisa).

Bence zaman yönetimi konusunda daha iyiler, daha dakikler.. Bizde bu çok eksik.. Bizim mesela kurumda mesaimiz 8 buçukta başlıyorsa herhalde 9'da falan hepimiz orada oluyoruzdur ben de dahil olmak üzere.. İlk başta her gün 8 buçukta gidiyordum, sonra bir baktım o 8:40 oldu, 8:45 oldu falan.. Yani biz planları biraz fazla esnetiyoruz. Bu konuda bence diğer kùltürler daha katılar.. Hep duyuyoruz ya Almanya'da falan bir kurumdan randevu aldıysan ve o saatte gitmezsen randevun hemen iptal olur derler.. Bu bize çok yabancı bir kavram (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).

Mesela Alman toplumunda toplum bir sanayi gibi çalışır ve adamların gülüşünde bile bir resmiyet vardır yani (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).

Bunun dışında, Almanlar mesela disiplinli bir millet ve biz onlar kadar disiplinli bir millet değiliz.. Bu yönleri de onlara profesyonellik ve sorumluluk sahibi olma anlamında çeşitli artılar katıyordur muhakkak (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).

Bireyci Davranış:

Yabancı kùltürlerde bizdeki gibi bir komşuluk ve yardımseverlik kùltürü de yok bence.. Onlarda tamamen bireysel ve daha serbest bir yaşam tarzı var (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Onlar daha bireyselliği ağır basan toplumlar, biz daha cemaat şeklinde yaşayan bir toplumuz ve buna eğilimli bir toplumuz.. Ama onlarda herkes daha kendi işine odaklı olabilir (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).

İlişki Temelli Bakış Açısı

Farklı Aile Bağları:

Kùltürel anlamda yaşayış tarzları ve saygı ve sevgi anlayışları açısından da önemli farklılıklar var. Biz yaşlılarımızı yanımızdan ayırmazken onlar hem yaşlıları için hem de 18 yaşını geçen gençleri için ayrı bir yaşam ortaya koyuyorlar. Aile değerlerinin yok oluşu onlarda daha hızlı bu açıdan bence (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

13. Etkili Liderlikte Kadın-Erkek Farkına İlişkin Söylem Örnekleri

Kadına Özgü Kabuller

Kadının Duygusal Yönü:

Ayrıca iyi bir liderin özelliklerini açıklarken kullandığım; adaletli, merhametli, yardımsever, insani uygular ve vefa gibi duyguların kadında biraz daha yüksek duygular olduğunu düşünüyorum. kadın liderlerin çalışanlara daha doğru ve insancıl yaklaşıtlarını düşünüyorum. Bu yüzden etkili liderlik açısından daha öndeler diyebilirim. Ama erkek tekniktir. Tamamen daha düz ve detayları görmezden gelen bir yapılar var. Bu da elbette kadının süreçleri yönetmedeki detaycılığı da onu bir adım öne geçiriyor bence (Ç12, kadın, öğretmen, Tokat).

Bence gösterir.. Tarihimize bakacak olursak hep erkek liderlerin olduğunu görüyoruz ama onların arkasında da hep annesi veya eşi gibi güçlü kadın figürler yer almış.. Mesela bir Hürrem Sultan veya bir Kösem Sultan buna örnek verilebilir.. Tabi kadınlar doğası gereği daha duygusal varlıklar olduğundan etkili liderliğe de daha farklı açılardan bakabilirler.. Diğer tarafta erkekler; daha savaşçılar, daha çok baba rolüyle liderlik yapıyorlar, savaşçı ve her daim ihtiyaçlarımız karşılamaya ve karnımızı doyurmaya çalışan bir roldeler. Ama bir kadın olsa daha anlamaya dayalı bir liderlik anlayışımız hakim olurdu ve belki de savaşla kurulan bu ülke kurulamamış olacaktı.. Çünkü biz buralara hep savaşarak ve kararlılıkla geldik.. Ama tabi tam bilemiyorum, kadın liderlerin daha yaygın olduğu bir Türkiye nasıl olurdu ben de görmek isterdim açıkçası.. Belki de kadınların duygusal ve detaycı yapıları, etkili liderliğin ülkemizde farklı bir şekilde ortaya çıkıp şekillenmesini de sağlayabilirdi. Bu duygusal tarafın liderliğe ilişkin olumlu ya da olumsuz şeyler getirebileceğini düşünüyorum. Bu konu tartışmaya açık bir konu bence.. Ama tabi bu konuda erkeklerin gözü kara olmasına daha çok alıştığımız için kadınların bu duygusal ve detaycı tarafları onları etkili liderlikte geri düşürebilir diye düşünüyorum (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Aslında farklılık göstermemesi lazım. Çünkü etkili liderliğin kadın veya erkek olmayla hiçbir ilgisinin olmaması lazım. Yurt dışında bu zaten böyle. Ama bizim tüm bu kültürel değerlerimiz, maneviyatımız, empati yapmamız vb. nedeniyle maalesef Türkiye’de kadın ve erkek arasında bu konuda farklar var. Kadınlar daha duygusal yaklaşabiliyorlar bunun tabi avantajları da dezavantajları da var (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).

Kadınların liderlik anlayışları bence duygusal ve yumuşak olmaları dolayısıyla

farklılık gösterebiliyor (Y12, erkek, bölge satış müdürü, Van).

Kadınlar belki biraz daha duygusal olduklarından erkeklerden farklılaşıyor. Bu anlamda çok duygusal davrandıkları zaman belki yanlış kararlar alabilirler. Ama çok büyük fark görmüyorum (Y4, erkek, mağaza müdürü, Manisa).

Kadın bence çok duygusal bir varlık.. Bu açıdan birçok yönden farklı bakıyor.. Mesela, annelik rolü ve aynı zamanda evin işlerini de yürüten kadın olduğu için çok farklı şeyleri bir arada hızlıca yapabilecek biri aslında.. Ama bunları yaparken de duygusallığı ön plana çıkardığı için belki bu kadınları biraz yavaşlatabilir.. Erkek liderlerde bu böyle değil, şu işi yapacaksın der kendine, çok sorgulamaz, bunun böyle yapılması gerekiyor ve yaptım oldu gibi.. Bu açıdan erkek ve kadın liderler bu konularda farklılaşıyor olabilir (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).

Kadına Yüklenen Ev İçi Sorumluluklar:

Kadına sen kraliçe arısın demeden önce, onu kraliçe arı yapan mekanizmaları sorgulamak gerekiyor. Çünkü mekanizma kadını oraya getiriyor. Buna göre kadının etkili bir lider olması, kadınlığından uzaklaşıp eril bir figüre dönüşmesiyle mümkün hale geliyor. Çünkü diğer türlü, kadının görevi ve belirli rolleri var. Bunun içerisinde biz kadına anne olarak rastlıyoruz, biz kadına eş olarak rastlıyoruz ama lider veya yönetici olarak görmek istemiyoruz (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

Kadının erkekten geride kalan liderlik özelliklerine, buradaki kadının kendini bir yerlere getirme çabasının içindeki zorluklar da etki edebilir. Çünkü bizde kadın sadece işte değil, evde de üzerine fazlaca sorumluluk almak zorunda kalıyor.. Tabi bu süreçlerin içindeki baskı ve stres de kadını etkili liderlikte geriye düşürüyor olabilir. Nitekim kafalardaki kadına dair ön yargılar olmasa, belki onlar da daha rahat düşünecek ve akışına bırakabilecek liderlik sürecini.. Bu konularda ne kadar eşitlikten söz edilse de gerek çalışan gerek yönetici alımlarında veya terfilerde erkeklere daha çok öncelik veriliyor.. Bunun en büyük örneği de kadınlara, iş görüşmesine gittiğinde hemen, evlenecek misin ya da evliyse çocuk sahibi olmayı düşünüyor musun gibi soruların açıkça sorulması.. Bu gibi durumların, işten uzaklaşmayı getireceği için istenmemesi.. Bunlar da iş yaşamında kadını erkekten 1-0 geride başlatan unsurlar olarak kabul ediliyor, ki bu liderlikte bence katlanarak artıyor (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul).

Valla dediğim gibi lider bizim toplumumuzda çıkar ama bizim toplumumuzda kadın lider pek çıkamaz.. Çünkü bizim kültürel değer yargılarımızda kadın, daha hayatın içinde yer almaz, yer almıyor yani daha çok evdedir.. Dolayısıyla bizim

toplumumuzdan kadın lider zor çıkar.. Bizim toplumumuzda zaten kadın daha hayatın içinde, kendi ayakları üzerinde yeni yeni durmaya başladı, dolayısıyla iş yaşamında bu kadar azken lider pozisyonlarında olabilmesi oransal olarak daha da az oluyor.. Nihayetinde bizde evle ilgili olan şeyler, mesela çocuk büyütmek, babanın değil annenin görevi olarak görülüyor.. Tabi bugün baktığımda öyle değil yani.. Sabah annesi bırakıyor okula, akşam ben alıyorum mesela.. Yani ister istemez artık bir ebeveyni oysa diğeri de sen oluyorsun.. Önceden Yeşilçam filmlerinde çocukları hastaneye hep annesi götürürdü, yani baba götürmezdi (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

Toplum Temelli Bakış Açısı

Toplum Yapısı:

Kadınların daha detaylı bir yöneticilik yaptığını düşünsem de toplumumuzun ataerkil yapısı içerisinde erkeklerin daha lider ruhlu ve etkili olduğunu düşünüyorum (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).

Ama bunun dışında biz kadın liderleri de erkeklere benzetme eğiliminde olan bir toplumuz bence.. Bunların temel sebepleri de zaten hem toplumun genel ataerkil yapısından hem de yöresel kültürel özelliklerden kaynaklanıyor olabilir. Bununla ilgili bir örnek vermek gerekirse, çalıştığım kurumda yaşamış olduğum bir şey.. Çalıştığım kurumda yöneticisi olduğum ve benden yıl olarak daha eski olan erkek çalışanlar bana Fadime Hanım şeklinde hitap ediyorlar. Ama benimle aynı dönemde başlamış olan bir erkek müdür var, iki kişi aynı anda çalışmaya başladık, ona müdürüm şeklinde hitap ediyorlar. Yani bana müdürüm demek onların egolarına dokunuyor, gerçekten bu bahsettiğimiz konunun çok somut bir örneği.. Yani ben çok üzülüm hatta sorunu kendimde aradım ilk başta.. Ama sonra baktım ki sorun benim davranışlarımla ilgili değildi, onların belki de 30 yıldır kafalarında biriken şeylerle ilgiliydi. Geçen yine bir başka kadın meslektaşımın çalışırken ofisin ekranında kaydedilen evraklara bakıyoruz. Kadın müdürlerle ilgili evrağı kaydederken işte hep Fadime Hanım, Ayşe Hanım diye kaydetmişler. Ama mesela erkek müdürlerle ilgili Hasan Müdür diye kaydetmişler bunu fark ettik. Ama bizler aynı unvana sahip iki insanız aslında.. Yani benim özgeçmişim de iyidir, liyakatsiz bir insan olduğumu düşünmüyorum. Ama bu her şeye rağmen aşamadığımız bir şey maalesef.. Yani kadınsan Hanım diyorlar ve Müdürüm demekten imtina ediyorlar, bunu kendileri için küçük düşürücü görüyorlar sanırım.. Bu mesela o ataerkil yapının buram buram kendini gösterdiği bir konu yani bizim için.. Hatta 8 Mart'ta kadınlar günümüz

kutladığında, ben kutlamadan ziyade hak ettiğim değerin bana verilmesini isterim dedim.. Ve bence hakikaten bu böyle.. Bu konunun bir başka dışavurumunu da mesela kurumdaki servis hizmetlerinde gözlemliyorum. Mesela biz kendi çayımızı kahvemizi kendimiz yapan bir çalışma ortamındayız.. Ama ben kalkıp kendi çayımı kahvemi alıyorken, erkek müdürlerin çay kahvesi memur arkadaşlar tarafından masalarına servis yapılıyor. Biz iki kadın müdür arkadaş kalkıyoruz kendi kahvemizi yapıyoruz, bir ben ikimize yapıyorum bir o bana yapıyor şeklinde geçiriyoruz.. Belki de erkek müdürün orada kahve yapması onlar için bir acziyet ama bir kadının zaten görevidir, o yüzden kahvesini de yapacak şeklinde bir algı var ve bu kamu kurumlarında da mevcut maalesef.. Bence biz bu konularda ataerkillik meselesini aşabilirsek bir 50 yıl, 100 yıl ileri gideceğimizi düşünüyorum. Bizi en çok geri düşüren şeyin o olduğunu düşünüyorum (Ç7, kadın, icra müdür yardımcısı, Aydın).

Yüzde yüz gösteriyor.. Merkez bankası başkanı kadın oldu ve ne konuştuk biz? Çocuğunu emzirmesi gerekiyormuş da babası gelip falan filan... Niye böyle bir şey konuştuk biz? Bugüne kadar Türkiye Cumhuriyeti'nde kaç tane merkez bankası başkanı oldu, yetmiş tane diyelim.. Kaç tanesi erkekti 69 tanesi.. Biz bu 69 tanesinde böyle bir şey konuştuk mu, hayır.. 69 tane erkek gelmiş o pozisyona, onlardan hiç birinin babası geldi mi merkez bankasına.. Ya da hiçbir erkek yöneticinin babası oradaki kadın çalışanlardan birine evine temizliğe gelmesi için teklifte bulundu mu? Yani erkek başkanlar varken böyle paparazzi bir gündemle sallandı mı burası, yok.. Ama kadın olunca bir anda, doğası gereği, aurası gereği, belki de kadının kendi özelliği buna meylediyor ve toplumdaki kameralar bir anda o tarafa dönüyor.. Yani kadın söz konusu olunca bunların hepsi birbirini etkiliyor.. Kadın lideri bunlar hep geri plana düşürüyor (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

Geçmişten gelen ataerkil anlayıştan dolayı erkeklerin kadın liderler için yaptıkları çalışmaları çok da samimi olmayabilir. Tabi bu anlayışın benimsenme sebebi toplumdaki eğitim düzeyinin seviyesiyle ilgili.. Bu açıdan eğitim düzeyi ne kadar artarsa toplumda kadınların şansı o kadar artar. Eğitim düzeyinin artmadığı toplumlarda da daha gelenekçi anlayış ortaya çıkar ve bu toplumda kadınlar farklı görülür. Bu açıdan bizim toplumumuz açısından baktığımızda kadınların toplumu pozitif bir etki altına alabilmesi gerçekten zordur.. Çünkü kadın çalışanlar akli olarak erkekler kadar yetkin olabilse de fiziki olarak uzun süreli çalışamazlar (Ç9, erkek, öğretmen, Şırnak).

Göstermemeli.. Ama kadınların biraz daha yıpratıldığını görüyorum. Yani erkek

egemen bir toplumda kadın yöneticilere biraz daha az saygı duyma, üzerlerine biraz daha fazla gitme, korkutmaya çalışma gibi şeyler bizzat gözlemliyorum. Bunu kendi yöneticilerimizden de gözlemliyorum (Ç11, kadın, öğretmen, Ankara).

Aslında göstermemeli.. Bu tabi o toplumdaki kültürel yapıyla, toplumsal cinsiyet eşitliği konularından da beslenen bir konu.. Bizim toplumumuz açısından, ne kadar akademik anlamda veya kişisel gelişim açısından başarılı olsa da bir önyargı durumu mevcut olduğu bir gerçektir. Buna dayalı olarak, kadın lider etkili lider olamaz veya başarılı lider olamaz algısı maalesef çok ciddi yer etmiş durumda (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

Zaten biz ataerkil bir toplumuz ve kadınların iş hayatına atılmalarını, bir yerlerde olmasını ve ilerlemesini çok istemiyoruz. Belki de kadının erkekten geride kalan liderlik özelliklerine, buradaki kadının kendini bir yerlere getirme çabasının içindeki zorluklar da etki edebilir. Çünkü bizde kadın sadece işte değil, evde de üzerine fazlaca sorumluluk almak zorunda kalıyor (Ç15, kadın, raporlama uzmanı, İstanbul). Ama sonuçta etkili lider olarak hangisinin daha iyi olduğuna bakarsak bizim toplumumuz açısından tabiki erkek.. Bu da toplumdaki ataerkil yapıyla alakalı bir şey tamamen (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

Kültürel faktörlerin devreye girmesiyle özellikle geleneksel toplumlarda (Asya, Ortadoğu gibi) kadın liderlerin geri planda kalıyor olması üzücü de olsa bir gerçektir. Özellikle Avrupa tarafında kadın veya erkek liderlerin eşit şartlarda olduğunu görmek daha mümkün (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).

Tabi ataerkil yapıdan dolayı kadınlara fırsat verilmemesinden dolayı, genelde erkeklerin liderliğini görmek zorunda kaldığımız için 'aa evet doğrusu buymuş' diyebiliyoruz ama doğrunun o olduğunu düşünmüyorum (Y2, erkek, işletmeci, Manisa).

Kişi Temelli Bakış Açısı

Düşünce Yapısı Farkı:

Farklılık gösterir. Çünkü düşünce yapıları farklıdır (Ç2, kadın, öğretmen, Manisa).

Yaratılışları gereği bazı zamanlarda kadınlar erkeklerden daha detaycı ve kapsamlı bakabiliyorlar (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).

Ben fark edebileceğini düşünüyorum. Çünkü kadın yöneticilerle de erkek yöneticilerle de çalışmış biriyim. Ama bu farklılıklar bence olumlu ya da olumsuz bir farklılık gibi değil bence.. Bu anlamda kadın yöneticilerin daha mükemmeliyetçi ve detaycı olarak görüyorum açıkçası.. Erkek yöneticiler daha hızlı ve pratik iş

görölsün yeter mantığında ama kadınlar, işi çok boyutlu bir şekilde analiz edebiliyorlar. Yani bir noktada biz bu işi yapıyoruz ama üç adım sonra bizi ne karşılayacak, nelerle karşılaşabiliriz gibi erkeklerin hiç planlamadığı şekilde daha öngörölü olabiliyorlar. Bu anlamda işlere daha detaylı ve profesyonel bakabiliyorlar. Erkek yöneticiler ise anlık ve daha hızlı kararlarla iş görüyorlar. Çünkü erkek, sadece o anki işi düşünüyor ve o işi daha hızlı halletmek için stratejiler geliştiriyor. Evet belki o an, o bize hız kazandırabiliyor, belki kadın yöneticiler için bu daha yavaş ama kadınlar süreç içerisinde daha planlı ve stratejik hamleleri görerek ilerliyor bence (Ç6, kadın, akademisyen, İzmir).

Ama tabi tam bilemiyorum, kadın liderlerin daha yaygın olduğu bir Türkiye nasıl olurdu ben de görmek isterdim açıkçası.. Belki de kadınların duygusal ve detaycı yapıları, etkili liderliğin ölkemizde farklı bir şekilde ortaya çıkıp şekillenmesini de sağlayabilirdi. Bu duygusal tarafın liderliğe ilişkin olumlu ya da olumsuz şeyler getirebileceğini düşünüyorum. Bu konu tartışmaya açık bir konu bence.. Ama tabi bu konuda erkeklerin gözü kara olmasına daha çok alıştığımız için kadınların bu duygusal ve detaycı tarafları onları etkili liderlikte geri düşürebilir diye düşünüyorum. Bunun tam tersi olarak erkek liderler ise tarihimizde hep savaşçı ve ileriye bakan liderler olarak dikkat çekmişler (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Belki erkekler süreç içerisinde varılması gereken noktaya iki üç adımda varabiliyorlar ama kadınlar biraz daha beş altı adım sonra varabiliyorlar. Bu yüzden daha detaycıyız. Tabi detaylara takıldığımız zaman esas konuyu da göremeyebiliyoruz. Erkekler çok fazla detaya takılmadan kurguya odaklandıkları için daha hızlı hareket edebiliyorlar. Hatta bizde detaylar bizi yorup boğduğu zamanlarda son noktaya vazgeçebiliyoruz. O bizim liderliğimizin en kötü yönlerinden biri diye düşünüyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).

Tabi ki gösterir. Kadın da erkek de farklı duygusal ve fizyolojik yapıya sahip varlıklardır. Buradan hareketle kadın ve erkek liderlerin göstereceği etkili liderlik davranışları kültürel değerlerle birleşince aynı konuda kadın ve erkek liderin farklı davranışlar sergileyeceğini görebiliriz. Örnek olarak, kadın bir liderin etkili liderlik sergilerken göstereceği farkındalık veya karşıdakini anlayabilmek davranışı, erkek bir liderde daha farklılık gösterebilecektir. Ya da kadın liderler daha fazla sorumluluk almaya eğilimli olabilecekken erkek liderlerde bu yine farklı bir şekilde tezahür edebilir. Buradan esasen, cinsiyetin etkili liderlik üzerinde önemli baskısı olduğuna inanıyorum (Y8, erkek, müşteri hizmetleri müdürü, İzmir).

Kişinin taşıdığı değerlere bağlı bence etkili liderlik. Yani kadın da erkek de etkili lider olabilir. Kadının veya erkeğin olması dezavantaj değil bence. Ama tabi kadın olan yerde bence işler daha sistematik gidiyor, üstün körü yapılmıyor. Mesela ben temizlik elemanı alırken en azından bir tanesi kadın olsun isterim. Çünkü kadın daha detaycı ve bu detaycılığı işine de yansıyor. Bu yönlerden bakıldığında kadının olması daha iyi diyebilirim (Y5, kadın, kamu kurumu müdürü, Manisa).

Örgüt Temelli Bakış Açısı

Kadın İstihdamının Azlığı:

Bence kesinlikle farklı.. Çünkü toplumumuzda zaten hem kadın çalışan sayısı buna bağlı olarak da liderlerimiz de daha az (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).

Etkili Liderlikte Kadın ve Erkeği Aynı Gören Söylem Örnekleri

Toplumumuzda maalesef yaygın ve yanlış olan görüş, kadınların etkili bir lider olamayacağı yönünde. Ama çalıştığım kurumlara baktığımda etkili liderliğin bir cinsiyet meselesi olmadığını düşünüyorum. Bu anlamda değerlerine sahip, tecrübeli ve yetenekli her kişi, kadın veya erkek fark etmez, etkili bir lider olabilir (Ç1, kadın, öğretmen, Manisa).

Aslında göstermemeli.. Bu tabi o toplumdaki kültürel yapıyla, toplumsal cinsiyet eşitliği konularından da beslenen bir konu.. Bizim toplumumuz açısından, ne kadar akademik anlamda veya kişisel gelişim açısından başarılı olsa da bir önyargı durumu mevcut olduğu bir gerçektir. Buna dayalı olarak, kadın lider etkili lider olamaz veya başarılı lider olamaz algısı maalesef çok ciddi yer etmiş durumda.. Ancak fırsat verildiğinde, fırsat eşitliği sağlandığında da Türkiye açısından ters, farklı noktada kadın lider örneklerinin olduğunu da görüyoruz. Bu bakımdan kadın lider erkek lider olarak bu konunun farklılık gösterdiğini ancak göstermemesi gerektiğini düşünüyorum (Ç14, erkek, muhasebe uzmanı, Ankara).

Erkekler daha rolleri sabit bir liderlik yapabiliyorlar. Herkesin yapacağı işi dağıtıp en sonunda onu toparlamaya bakıyorlar. Bu açıdan erkekler kadınlara göre süreçten çok daha sonuç odaklılar. Ama başarı oranlarına bakarsak ikisi de başarılı bence (Y15, kadın, sorumlu hekim, Manisa).

Ama sonuçta etkili lider olarak hangisinin daha iyi olduğuna bakarsak bizim toplumumuz açısından tabiki erkek.. Bu da toplumdaki ataerkil yapıyla alakalı bir şey tamamen.. Yoksa onun dışında cinsiyetin bu konuda hiçbir olumsuz etkisi yok yani.. Bu her zaman değişiyordu ve gelecekte de değişecek tabi.. Eskiden mesela kadınlar hakimlik yapamıyordu ama şimdi ortalığı toz duman ediyorlar.. Yani

kadınlara fırsat tanındığında işi, ehli bir şekilde yapıyorlar (Y14, erkek, orman işletme şefi, Eskişehir).

Bence göstermemesi gerekiyor. Türk toplumunda geçmişte hep erkek liderler gelmiş ama son yıllarda kadın liderler de gelmeye başladı. Bugün dünyada birçok ülkede olduğu gibi bizde de kadın liderlerin yavaş yavaş ön plana çıktığını söylemek mümkün.. Tabi burada özellikle siyaset açısından bakıldığında siyasetçiler toplumun inanç yapısına ve ataerkil anlayışına da bakarak kadınları biraz daha geri planda tutuyor ama bu bence doğru değil.. Bence bir işte hak edenin adil bir şekilde hak ettiği pozisyona gelmesi gerekiyor. Şu anda gördüğümüz kadarıyla üst düzey görevlerde bulunan kadın yöneticilerimizin de çok başarılı olduğuna şahit oluyoruz. Bu açıdan etkili liderlik açısından kadın ve erkeğin fark etmediğini de gözlemliyoruz (Y6, erkek, kamu kurumu müdürü, Manisa).

Yani evet eşitlik konusunda eşitiz o konuda sıkıntı yok. Kadın ve erkek her işi yapabilme potansiyeline sahibiz. Ama yaratılma fitratlarımızdaki ince çizgilerimiz var ve bundan dolayı bazı farklılıklarımız var. Bu anlamda etkili liderliğin başarısı anlamında eşit olabiliriz ama bu süreçteki yöntemlerimiz farklı ve farklı ilerliyoruz (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).

Erkeği Etkili Gören Bakış Açısına İlişkin Söylem Örnekleri

Kadınların daha detaylı bir yöneticilik yaptığını düşünsem de toplumumuzun ataerkil yapısı içerisinde erkeklerin daha lider ruhlu ve etkili olduğunu düşünüyorum (Ç4, erkek, satış danışmanı, Manisa).

Önce ideal olanı söylemek istiyorum, bence göstermemeli.. Ama gösteriyor mu, evet gösteriyor. Çünkü sadece Türkiye için değil bütün Dünya'da liderlik erkeklere atfedilen bir özelliktir, yöneticilik erkeklere atfedilen bir meslektir. Dolayısıyla bir kadın burada olduğunda etkili lider olamayacağı varsayılır. Kadınlar için bu böyledir, kadının başarılı olamayacağı, etkili olamayacağı ve yönetemeyeceği varsayılır. Dolayısıyla bir kere kadın zaten 1-0 geriden başlar (Ç5, kadın, akademisyen, Sinop).

Yani daha önce yaptığım benzetmeye de benzer olarak bu toprak, bu toplum kadın lider bitkisi yetiştirmiyor.. Ama erkek lider bitkisini eşeyli üreme gibi çok çabuk yetiştirip onun tüm çayırıları kaplamasına izin veriyor (Ç8, erkek, muhasebe uzmanı, Kocaeli).

Erkekler; daha savaşçılar, daha çok baba rolüyle liderlik yapıyorlar, savaşçı ve her daim ihtiyaçlarımız karşılamaya ve karnımızı doyurmaya çalışan bir roldeler. Ama

bir kadın olsa daha anlamaya dayalı bir liderlik anlayışımız hakim olurdu ve belki de savaşıyla kurulan bu ülke kurulamamış olacaktı.. Çünkü biz buralara hep savaşarak ve kararlılıkla geldik (Ç13, kadın, öğretmen, Bursa).

Belki erkekler süreç içerisinde varılması gereken noktaya iki üç adımda varabiliyorlar ama kadınlar biraz daha beş altı adım sonra varabiliyorlar. Bu yüzden daha detaycınız. Tabi detaylara takıldığımız zaman esas konuyu da göremeyebiliyoruz. Erkekler çok fazla detaya takılmadan kurguya odaklandıkları için daha hızlı hareket edebiliyorlar. Hatta bizde detaylar bizi yorup boğduğu zamanlarda son noktaya vazgeçebiliyoruz. O bizim liderliğimizin en kötü yönlerinden biri diye düşünüyorum (Y11, kadın, ekip lideri, Manisa).

Sizi erkek bir lider mi yönetsin kadın bir lider mi diye düşünsek ama ben şahsen yine erkekleri tercih ederim.. Çünkü (biraz daha kafa yapısıyla da alakalı bir şey) bir sorun olduğunda onlar direkt olarak soruna odaklanıp çözmeye yeltenirler.. Burada erkekler genelde sonuç ve çözüm odaklı olabilirler (Y1, kadın, işletmeci, Manisa).

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca tecrübeleriyle bana yol gösteren ve tüm süreçte desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Sayın Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ'ye, tezin farklı bakış açıları ve ufuk açıcı görüşler çerçevesinde gelişmesine katkı sağlayan, Tez İzleme Komitesi'nde bulunan Prof. Dr. Sayın Burak ÇAPRAZ ve Prof. Dr. Sayın Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde yolumun kesiştiği ve tez çalışması süresince çok kıymetli desteğini her zaman hissettiğim değerli sınıf arkadaşım, saygıdeğer abim Dr. Dicle ÇAPKIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmasının bu halini almasının temelini oluşturan ve yoğun iş tempolarına ve çoğunun farklı illerde olmasına rağmen araştırmama zaman ayıran ve soruları samimiyetle yanıtlayan, isimlerini burada paylaşamadığım çok kıymetli katılımcılara en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmasının uzun, zorlu ve heyecanlı sürecinde bana daima güç veren, her şeye rağmen ilk zamandan beri yılmadan hep yanımda olup destekleyen, bana her koşulda güvenen başta biricik annem Elif GÜRCAN'a, babam Sebahattin GÜRCAN'a ve tüm aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

İzmir, 2024

Nurettin GÜRCAN

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Nurettin GÜRCAN

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Dokuz Eylül Üniversitesi	2015
Y. Lisans	İşletme/Yönetim ve Organizasyon	Dokuz Eylül Üniversitesi	2018
Doktora	İşletme/Yönetim ve Organizasyon	Ege Üniversitesi	2024

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- Gürçan, N. (2021). **Yönetimde Karizmatik Liderlik Tarzı ve Atatürk**. *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*. (9): 118-126. ISSN 2757-5608.
- Gürçan, N. (2021). **Doğu Yönetim Felsefesi Temelinde Kazanılmış Modern Bir Başarı: 30 Ağustos Zaferi**. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*. 6(15): 420-434. ISSN: 2717-7386.
- Gürçan, N. (2021). **Türk Yönetim Kültüründe Patriarkanın Liderlik Tanımına Girme Çabasının Paternalist Liderlik Davranışları Üzerinden Okunması**. *Turkish Business Journal*. 2(4): 44-55. ISSN: 2717-848X.
- Gürçan, N. (2022). **Türk İş Yaşamında Kadın Çalışanlara Yönelik Ayrımcılık Üzerine Kavramsal Bir Tartışma: Dikey Ayrışma**. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi (KTC)*, 5(1): 133-158. DOI: 10.33708/ktc.1007817
- Gürçan, N. (2022). **Kültürel Bağlamda Örgütsel Davranış: Tutumlar, Değerler ve Grup Dinamiği Üzerinde Kavramsal Bir İnceleme**. *Sosyolojik Düşün Dergisi*. 7(1): 54-91.
- Gürçan, N. (2022). **Strateji Kavramının ve Stratejik Yönetimin Yeni Yönelim ve Kullanım Alanları Üzerine Bir İnceleme**. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(2): 333-348.
- Gürçan, N. (2022). **İş Yaşamında Dijitalleşme Süreci ve Halkla İlişkilerin Dönüşümü**. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi (JOBDA)*, 5(1): 16-28.
- Gürçan, N. (2023). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminde Kültürel Farklılıklar: İngiliz-Amerikan Modelleri Kıyaslaması ve Türk İş Yaşamına Dair Çıkarımlar**. *Turkish Business Journal*. 4(7): 14-31.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- Gürcan, N. (2020). **Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Örgütteki İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi.** *I. Uluslararası İzmir İktisat Kongresi Kongre Kitabı*, 15-16 Şubat 2020, İzmir, s. 109-110.
- Gürcan, N., Tolay, E. (2020). **Paternalist Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.** *I. Uluslararası İzmir İktisat Kongresi Kongre Kitabı*, 15-16 Şubat 2020, İzmir, s.111-112.
- Gürcan, N. (2021). **Yönetimde Karizmatik Liderlik Tarzı ve Atatürk. Doğumunun 140. Yılında Atatürk Uluslararası Sempozyumu Kitabı**, 19 Mayıs 2021, Samsun, s. 494. (Sunulan çalışmanın tam metni New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches adlı uluslararası dergide makale olarak yayınlanmıştır.)
- Ada, N. Gürcan, N. (2021). **Örgütler ve Yönetime Farklı Perspektiflerden Bakmak: Metafor.** *3. International New York Cultural Interaction and Academic Research Congress Kongre Kitabı*, 29-30 Mayıs 2021, Ankara, s.67. (Sunulan çalışma uluslararası kitap bölümü olarak yayınlanmıştır.)
- Ada, N. Gürcan, N. (2021). **Örgüt Kuramlarıyla Örgütsel Değişime Felsefi Yaklaşım; Eleştirel Kuramın Hakkını Teslim Etmek.** *XV. International Balkan and Near Eastern Congress Series on Economics, Business and Management Kongre Kitabı*, 29-30 Mayıs 2021, Plovdiv/BULGARİSTAN, s. 1029-1044.
- Gürcan, N. (2021). **Doğu Yönetim Felsefesi Temelinde Kazanılmış Modern Bir Başarı: 30 Ağustos Zaferi.** *3. Uluslararası 30 Ağustos Bilimsel Araştırmalar Sempozyumu Kitabı*, 30 Ağustos 2021, Ankara, s-31-32. (Sunulan çalışma Pearson Journal of Social Sciences & Humanities adlı uluslararası dergide makale olarak yayınlanmıştır.)
- Gürcan, N. (2021). **Covid-19 Pandemisinin Örgütsel Alana Yansımaları.** *Sosyal Bilimlerde Covid-19 Çalışmaları Kongresi Kongre Kitabı*, 30 Eylül 2021, İstanbul, s. 154.

- Gürcan, N. (2021). **Yönetimde Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Türkiye’de Cumhuriyet’in İlanına Etkisi.** 3. Uluslararası 29 Ekim Bilimsel Araştırmalar Sempozyumu Kitabı, 29 Ekim 2021, Ankara, s. 21-29.
- Gürcan, N. (2021). **Yönetim Kültürü Açısından Kazakistan: Nursultan Nazarbayev’in Liderlik Anlayışı Üzerine Bir İnceleme.** *International Congress of Kazakh History, Culture And Language Kongre Kitabı*, 27-28 Aralık 2021, Ankara/TÜRKİYE- Nur-Sultan/KAZAKİSTAN, s. 83-84.
- Gürcan, N. (2022). **Azerbaijan in terms of Management Culture: An Examination on Heydar Aliiev’s Leadership Approach.** *Doğumunun 99. Yılında Azerbaycan’ın Mimarı Haydar Aliyev 2. Uluslararası Kongresi Kongre*, 10 Mayıs 2022, Ankara.
- Gürcan, N. (2022). **Pozitif Örgütsel Davranış Perspektifinden Yönetimde Otantik Liderlik Tarzı ve Atatürk’ün Liderliği.** *Doğumunun 141. Yılında Atatürk 2. Uluslararası Sempozyumu*, 19 Mayıs 2022, Ankara.
- Gürcan, N. (2022). **Türk Kültüründe Yönetim Düşüncesinin Evrimine Etkisi Olan Liderler Üzerine Bir İnceleme.** 5. Uluslararası Dede Korkut Türk Kültürü, Tarihi ve Edebiyatı Kongresi, 2 Eylül 2022, İzmir.
- Gürcan, N. (2022). **Geçmişten Günümüze Değişen ve Dönüşen Yönetimsel İdeolojiler Çerçevesinde Ayasofya’nın Mahiyeti.** 5. Uluslararası Ayasofya Multidisipliner Bilimsel Araştırmalar Kongresi, 17-18 Ekim 2022, İstanbul.
- Gürcan, N. (2022). **Türk Yönetim ve Örgüt Kültürü Bağlamında Ahilik Geleneğinin Günümüz Yönetim ve Çalışma Kültürüne Yansımaları.** 2. Uluslararası Ahi Evran Bilimsel Araştırmalar Kongresi, 21-23 Ekim 2022, Kırşehir.
- Gürcan, N. (2022). **Liderliğin Kaynağı Olarak Kahramanlık Metaforu: Cumhuriyetin İlanı Sürecinde Atatürk’ün Liderliği.** 4. Uluslararası 29 Ekim Bilimsel Araştırmalar Sempozyumu, 29-30 Ekim 2022, Adana.
- Gürcan, N. (2023). **Yönetimde Vizyoner Liderlik Tarzı ve Atatürk’ün Vizyoner Lider Özelliklerinin Milli Egemenliğin Kazanılmasındaki Rolü.** 5. Uluslararası 23 Nisan Milli Egemenlik Kongresi, 23-24 Nisan 2023, Ankara.
- Gürcan, N. (2023). **Strategic Leadership in Management and Traces of Strategic Leadership in Haydar Aliyev’s Management Style.** *Doğumunun*

100. Yılında Azerbaycan'ın Mimarı Haydar Aliyev 3. Uluslararası Kongresi, 5 Mayıs 2023 Ankara, Bakü.

- Gürcan, N. (2024). **In Terms of Turkish Management Culture, Atatürk's Leadership is National Role in Acquiring Domination: Positive Leadership Understanding A Review in Its Framework**. *6. Uluslararası 23 Nisan Milli Egemenlik Kongresi*, 23 Nisan 2024, Ankara.

Uluslararası Yayınlarında Basılan Kitap Bölümleri

- Ada, N., Gürcan, N. (2021). **Örgütler ve Yönetim Farklı Perspektiflerden Bakmak: Metafor**. Nesrin Ada (Ed.), Sosyal Bilimler Alanına Multi-Disipliner Bir Yaklaşım Küresel Dünyada Sosyal Bilimler: Sanat, Toplum, Devlet ve Yönetişim içinde (*e-kitap*). (Ss. 9-33). İstanbul: Literatürk-Akademia.
- Gürcan, N. (2021). **Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Değişim**. Ebru Tolay (Ed.), Çalışma Yaşamında Psikolojik Sözleşmeler içinde (8. Bölüm). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tolay, E. Gürcan, N. (2023). **Teknolojik Determinizm, Endüstri 4.0 ve Yapay Zeka**. Erkan Turan Demirel (Ed.), Teknolojik Determinizm Geleceğe Bakış ve Çok Boyutlu Analiz içinde (ss. 569-600) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.