

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞE
YÖNELİK LİDERLİK EĞİLİMLERİ İLE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN İLİŞKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY**

DOKTORA TEZİ

Esmâ Görkem KAYAALP ERSOY

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANIS

HAZİRAN - 2009

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞE
YÖNELİK LİDERLİK EĞİLİMLERİ İLE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN İLİŞKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY

DOKTORA TEZİ

Esmâ Görkem KAYAALP ERSOY

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 26/06/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Gültekin YILDIZ Doç.Dr.Rana ÖZEN KUTANİS Prof.Dr.Adem UĞUR

Jüri Başkanı

Kabul

Red

Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

Doç.Dr.Mustafa KURT

Yrd.Doç.Dr.Veysel AĞCA

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Esmâ Görkem KAYAALP ERSOY

15.05.2009

ÖNSÖZ

Bu çalışmada yardımlarını benden esirgemeyen tez danışmanın Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e ve bugünlere gelmemde emekleri olan tüm hocalarıma, çalışmanın uygulama bölümünü gerçekleştirmemde bana çok değerli zamanlarını ayıran tüm şirket yöneticilerine ve çalışanlarına, ölçek seçiminde bana yön gösteren ve bilgilerini benimle paylaşan Davranış Bilimleri Enstitüsü kurucusu Emre KONUK'a, bu zorlu süreci kolaylaştırmak için bana destek olan çok sevgili çalışma arkadaşlarıma, bugünlere gelmemi en çok isteyen ve her şekilde beni destekleyen, hayatımın her anında kendimi güvende hissetmemi sağlayan canım annem ve babama, elde ettiğim başarıdan daha fazlasını elde etmesini istediğim ve başarılı olacağına emin olduğum kardeşime, varlığı ile hayatıma ışık tutan, beni destekleyen ve her konuda beni yüreklendiren çok sevgili eşime teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vi
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. ORGANİZASYONEL PERSPEKTİFTEN KİŞİLİK KAVRAMINA	
GENEL BAKIŞ	3
1.1. Kişilik Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Kişiliğin Organizasyondaki Yeri ve Önemi	7
1.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler	14
1.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	14
1.3.2. Sosyal Faktörler	16
1.3.3. Aile Faktörü	16
1.3.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörü.....	17
1.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	18
1.4. Kişiliğin Üç Boyutu	18
1.5. Kişilik Özellikleri.....	22
1.5.1. Kendilik Kontrolü (Locus Of Control)	23
1.5.2. Başarıya Yönelim.....	24
1.5.3. Otoriter Kişilik (Authoritarian Personality).....	24
1.5.4. Makyavellenizm (Machiavellianizm)	25
1.5.5. Kendini Yansıtma (Self-Monitoring).....	25
1.5.6. Kendine Güven (Self-Esteem)	26
1.5.7. Risk Alma (Risk Taking)	26
1.6. Kişisel Farklılıklar.....	27
1.6.1. Nesnellik (Olayların Gerçeğine Dayanma).....	27
1.6.2. Girişim Ruhu.....	28
1.6.3. Hırslı Olma.....	28

1.6.4. Toplumculluk	28
1.7. Kişilik Kuramları	28
1.7.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	28
1.7.2. Eric Bern'in Kişilik Kuramı	29
1.7.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı	30
1.7.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	31
1.7.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	32
1.7.6. Hans Jürgen Eysenck'in Kişilik Kuramı	32
BÖLÜM 2. LİDERLİK DAVRANIŞI	34
2.1. Liderlik ve Yöneticilik	34
2.2. Liderlik ve İşletmeler Açısından Önemi	36
2.3. Liderlik Teorileri	39
2.3.1.Özellikler Teorisi	49
2.3.2. Liderlik ile İlgili Davranışsal Teoriler	50
2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri	55
2.2.4. Modern Liderlik Teorileri	63
2.3.4.1. Karizmatik Liderlik	64
2.3.4.2. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik	67
2.3.4.3. Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik	72
2.3.4.4. Vizyon Liderliği	74
2.4. Liderlik Kavramına Ters Açılı Yaklaşım	74
2.4.1. Liderliğin Karanlık Yüzü-Madalyonun Diğer Tarafı	74
2.4.2. Liderlikte Midye Sendromu	76
2.4.3. Liderin Başarısızlığında Aktarım Tuzağı	76
2.5. Liderlik ve Güven	78
2.6. Kişilik ve Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki	82
BÖLÜM 3. YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞE YÖNELİK LİDERLİK EĞİLİMLERİ İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BİR ÖRNEK OLAY	90
3.1. Araştırmanın Konusu	90

3.2. Araştırmanın Amacı	92
3.3. Araştırmanın Önemi	93
3.4. Araştırmanın Kurgusu ve Varsayımları	95
3.5. Araştırmanın Örnekleme	97
3.6. Araştırmanın Yöntemi	98
3.7. Araştırmanın Sınırları	104
3.8. Araştırmanın Bulguları	106
3.8.1. Araştırmanın Gerçekleştirildiği İşletme İle İlgili Genel Bilgiler	106
3.8.2. Üst ve Orta Kademe Yöneticilerin “Kişilik Yapıları” ve “Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik Davranışları” İle İlgili Bulgular	109
3.8.3. “Kişilik” ve “Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik” Kavramlarının İlişkilendirilmesi	182
SONUÇ	198
KAYNAKÇA	202
EKLER	210
ÖZGEÇMİŞ	242

KISALTMALAR

MLQ: Multi Factor Leadership Questionary (Çoklu Liderlik Ölçeği)

16 PF: Sixteen Personality Factor (16 Kişilik Özelliği)

a.g.e : Adı Geçen Eser

diğ. : Diğerleri

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Sosyalleşmenin Boyutları.....	8
Şekil 2: Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	52
Şekil 3: Yönetim Izgarası	54
Şekil 4: Fiedler Modelinin Ortaya Koyduğu Sonuçlar	58
Şekil 5: Lider-Üye Değişim Modeli	62
Şekil 6: Amaç-Araç Teorisi	64
Şekil 7: Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik Modeli	73
Şekil 8: Güvenin Boyutları	86
Şekil 9: Kişilik ve Liderlik Davranışı İlişkisi.....	91

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Teorilerinin Gelişimi.....	48
Tablo 2: 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Sonuçları Gösteren Tablo.....	102
Tablo 3: 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçları Gösteren Tablo.....	102
Tablo 4: Yönetici X 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları	110
Tablo 5: Yönetici X 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar	111
Tablo 6: Yönetici X'e Ait Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler.....	114
Tablo 7: Yönetici X'e Ait İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler.....	115
Tablo 8: Yönetici X'e Ait Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler.....	115
Tablo 9: Yönetici Y 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları	121
Tablo 10: Yönetici Y 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar	121
Tablo 11: Yönetici Y'ye Ait Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler.....	125
Tablo 12: Yönetici Y'ye Ait İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler.....	126
Tablo 13: Yönetici Y'ye Ait Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler.....	126
Tablo 14: Yönetici Z 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları.....	132
Tablo 15: Yönetici Z 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar.....	132
Tablo 16: Yönetici Z'ye Ait Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler	135
Tablo 17: Yönetici Z'ye Ait İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler	136
Tablo 18: Yönetici Z'ye Ait Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler	136
Tablo 19: Muhasebe Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları	141
Tablo 20: Muhasebe Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar	142
Tablo 21: Muhasebe Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler	144
Tablo 22: Muhasebe Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler	145
Tablo 23: Muhasebe Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler	145
Tablo 24: Pazarlama Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları	150
Tablo 25: Pazarlama Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar	151
Tablo 26: Pazarlama Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler.....	153

Tablo 27: Pazarlama Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler	154
Tablo 28: Pazarlama Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler	154
Tablo 29: Dış Ticaret Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları	158
Tablo 30: Dış Ticaret Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar	159
Tablo 31: Dış Ticaret Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler	161
Tablo 32: Dış Ticaret Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler	162
Tablo 33: Dış Ticaret Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler.....	162
Tablo 34: Üretim ve Mühendislik Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları.....	167
Tablo 35: Üretim ve Mühendislik Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar	168
Tablo 36: Üretim ve Mühendislik Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler .	170
Tablo 37: Üretim ve Mühendislik Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler....	171
Tablo 38: Üretim ve Mühendislik Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler	171
Tablo 39: Ar-Ge Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları	175
Tablo 40: Ar-Ge Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar	176
Tablo 41: Ar-Ge Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler	177
Tablo 42: Ar-Ge Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler.....	178
Tablo 43: Ar-Ge Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler	178
Tablo 44: Üst Kademe Yöneticilerin MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	185
Tablo 45: Orta Kademe Yöneticilerin MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	187
Tablo 46: Dönüştürücü Liderlik Özellikleri İle Dönüştürücü Lidere Ait Kişilik Özelliklerini Gösteren Tablo.....	189

Tezin Başlığı: Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri İle Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay	
Tezin Yazarı: E.Görkem KAYAALP ERSOY	Danışman: Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS
Kabul Tarihi: 26.Haziran.2009	Sayfa Sayısı: IX (ön kısım) + 202 (tez) + 31 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim Organizasyon
<p>Yönetim araştırmalarının temel konusunu, yöneticilerin, diğer bir ifade ile formal liderlerin ne tarz davranışlar sergilediği ve bu davranışların organizasyonu ne şekilde etkilediği oluşturmaktadır. Lider pozisyonunda bulunan bir bireyin davranışlarının sebebini açıklamaya yardımcı olacak unsur ise kişilik özellikleri olarak görülmektedir. Bu varsayımdan hareketle bu çalışmada, yöneticilerin kişilik yapıları ile “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” liderlik davranışları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışma, üç bölüm olarak kurgulanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde “Kişilik” kavramı genel olarak ele alınmış, kişiliğin organizasyondaki yeri irdelenmiştir. İkinci bölümde, çalışmanın diğer boyutunu oluşturan “Liderlik” ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Genel açıklamaların ardından “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” liderlik teorilerine ve konunun bütünlüğü açısından “Kişilik” ve “Liderlik” arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır.</p> <p>Çalışmanın son bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise ilk iki bölümde irdelenen “Kişilik” ve “Liderlik” kavramlarına açıklık getirmek adına “Kişilik” ve “Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik” üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında Sakarya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan ve kendi sektöründe lider bir firma örneklem olarak ele alınmıştır. “Kişilik” ve “Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik” arasındaki ilişkiyi belirlemek için bahsi geçen işletmenin üst ve orta kademe yöneticilerinin kişilik özellikleri “16 PF Kişilik Envanteri” ile; liderlik davranışları ise “MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği” ile belirlenmiştir. MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği hem yöneticilerin kendilerine uygulanmış; hem de çalışanlara, yöneticilerini değerlendirmeleri için uygulanmıştır. Çok yönlü değerlendirme yapabilmek adına çalışanların da kişilik yapıları yine 16 PF Kişilik Envanteri ile belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ayrıca söz konusu işletmeye periyodik ziyaretler gerçekleştirilmiş ve hem yöneticilerle hem de çalışanlarla mülakatlar yapılarak ayrıntılı bir değerlendirme yapılmıştır.</p> <p>Yapılan analizler sonucunda, bir yöneticinin “Dönüştürücü Lider” olarak algılanmasında önemli olan kişilik özelliklerinin neler olduğu belirlenmiş, etkin bir liderin kişilik özelliklerinin neler olduğu konusunda saptamalar yapılmış ve bir yöneticinin lider olarak değerlendirilmesinde çalışanların kişilik yapılarının değerlendirmeye etkisinin bulunmadığı, aksine, bir yöneticinin lider olarak görülmesinde yöneticinin kişilik yapısının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler: Kişilik, Dönüştürücü Liderlik, İşe Yönelik Liderlik, 16 PF Kişilik Envanteri, MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği	

Title of the Thesis: Relation of Managers Transformational/Transactional Leadership Behavior and Their Personality Characteristics: A Case Study	
Author: E.Görkem KAYAALP ERSOY	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS
Date: 26.June.2009	Nu. of pages: İX (pre text) + 202(main body) + 31(appendices)
Department: Business	Subfield: Management Organisation
<p>The fundamental subject of managerial research comprises what type of behavior the managers, or stated in other words the formal leaders, display and how these behaviors affect the organization. The factor that will help in explaining the behavior of an individual at a leadership position is thought to be the personality traits. In this study, moving from this preposition, the relationship between the personality traits of managers and the “Transformational” and “Transactional” leadership behavior has been exposed. The study has been constructed in three sections. In the first section, the concept of “Personality” has been discussed in general sense and the place of personality in organization is examined. In the second section, preliminary information is given about “Leadership”, which constitutes the other dimension of the study. After the general explanations, the focus fully shifts towards the “Transformational” and “Transactional” leadership theories and the relationship between “Personality” and “Leadership”.</p> <p>In the research section that constitutes the last part of the study, a survey about “Personality” and “Transformational/Transactional Leadership” has been conducted for the purpose of clarifying the concepts of “Personality” and “Leadership” that are examined in the first two sections. Within the scope of this survey, an industry leading firm operating in Sakarya Organized Industrial Zone is employed as a sample. In order to disclose the relationship between “Personality” and “Transformational/Transactional Leadership”, the mentioned firm’s middle and top management’s personality traits were revealed by “16 PF Personality Inventory” and the leadership behaviors were determined by the “MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire”. MLQ has been applied on both the managers and the subordinates to evaluate their managers. In order to make multifaceted assessments, personality traits of the subordinates have also been identified by the “16 PF Personality Inventory”. Also within the context of the survey, the firm has been visited periodically and a detailed evaluation has been carried out by interviewing with the managers and their subordinates.</p> <p>As a result of the performed analysis; the particular personality traits that are essential for a manager being perceived as a “Transformational Leader” are identified, the personality traits of an effective leader are ascertained and the final conclusion has been drawn, stating that the personalities of the subordinates are irrelevant to the perception of a manager as the leader, rather in contrary, the manager’s own personality traits are decisive for him to be seen as a leader.</p>	
Keywords: Personality, Transformational Leadership, Transactional Leadership, 16 PF Personality Inventory, MLQ Multi Factor Leadership Questionary	

GİRİŞ

İnsan faktörü, gerek davranışlarıyla gerek duygularıyla örgütün bütünüdür. Davranışını şekillendirmektedir. Bireylerin davranışı, sahip oldukları kişilik yapısı ve çevresel faktörler sayesinde şekillenmektedir. Günümüzde bireyin davranışını, bireyin kişiliği ve bireyin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin bir fonksiyonu olarak formüle eden görüş birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Çevresel faktörler belirli bir zaman düzlemi içinde benzer özellikler taşımaktadır. Bu durumda bireylerin benzer çevresel koşullarda farklı davranışlar sergilemesinde kişilik unsurunun büyük önem taşıdığından bahsetmek mümkündür.

Kişilik, binlerce yıldır üzerinde durulan, Doğu'da İbn-i Haldun'dan, Batı'da Socrates'a uzanan ve araştırmalara konu olan bir kavramdır. Kişiliğin bilimsel açıdan ele alınması 1930'lu yıllara kadar dayanmaktadır. Kişilik, insana bireyselliğini kazandıran ve onu diğer bireylerden ayıran bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Doğuştan var olan bir unsur olan kişilik, sonradan edinilen eğilimler ve bu eğilimlerin çevreye uyumlaştırılmasıyla bireyin yaşam biçimini oluşturmaktadır.

Birçok yönetim bilimcinin de vurguladığı gibi insan hisleri ile hareket eden bir varlıktır. Bu açıdan bakıldığında, Yönetim Biliminin, Psikoloji ve Davranış Bilimleri gibi bilimlerden soyutlanması düşünülemez. İşletmelerin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için işletmeyi dolaylı veya doğrudan etkileyen davranışların ve bunların nedenlerinin bilmesi gerekmektedir.

Çalışanların davranışlarını anlamlandırmak, önceden tahmin edebilmek ve bu yolla çalışanların ihtiyaçlarına mümkün olduğunca doğru cevap verebilmek adına son yıllarda organizasyonlarda kişilik kavramına verilen önem giderek artmıştır. Çünkü kişilik, bireyin çalıştığı organizasyonu algılamasından, iş yapış şekline kadar pek çok unsurla ilişkisi bulunan bir kavram olarak görülmektedir. Organizasyonel açıdan o organizasyondaki bütün bireylerin kişilik özellikleri önemli olmakla beraber, özellikle "yön tayin edici" konumunda bulunan yöneticilerin kişilik özellikleri, üzerinde sıklıkla durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, sürekli değişim gösteren iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yöneticilerin bir lider olarak hareket etmeleri ve bu yönde davranış sergilemeleri; bu davranış biçimini yakalayabilmek için

ise, öncelikle kendilerini yeterince tanımaları gerekmektedir. Bu durum kişilik unsurunun organizasyonlar açısından önemine vurgu yapmaktadır.

Yöneticiler örgütün işleyişinden çalışanların memnuniyetine kadar pek çok konudan sorumludurlar. Bu sorumluluk dahilinde örgütün genel politikalarının yanı sıra yöneticilerin kişisel politikalar da izlemesi gerekmektedir. Kişisel politikalar yöneticilerin kendileri tarafından belirlenmekte ve bu farklı politikalar yönetim biçimini şekillendirmektedir. Yöneticilerin lider olarak nitelendirilip nitelendirilememesinde de bu farklılıklar belirleyici rol oynamaktadır.

Liderlik kavramı genellikle işletmelerin başarı veya başarısızlığında en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Liderlik kavramı araştırmacılar ve yöneticiler tarafından geçmişten günümüze üzerinde düşünülen, geniş çapta araştırmalar yapılan ancak halen açıklanamayan yönleri bulunan kişisel bir özellik olarak görülmektedir.

Yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin o yöneticinin lider olarak değerlendirilip değerlendirilmemesinde etkisinin olduğu düşüncesinden hareketle yapılan bu çalışmada kişilik kavramının organizasyon açısından ifade ettiği anlama, liderlik ve kişilik kavramları arasındaki ilişkiye, liderlik kavramı ele alınırken özellikle modern liderlik teorileri kapsamında yer alan Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik özelliklerine, yöneticilerin kişilik özellikleri ile liderlik etkinlikleri arasındaki ilişkiye ve bu yönde yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1. ORGANİZASYONEL PERSPEKTİFTEN KİŞİLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. Kişilik Kavramı ve Tanımı

Kişilik kavramı çok eski yıllardan bu yana üzerinde tartışılan bir kavram olsa da bilimsel gelişimi 1930'lu yıllarda “Kişilik Psikolojisi”nin diğer sosyal bilim alanlarından ayrılarak bilimsel bir disiplin halini alması ile olmuştur (Yelboğa, 2006:198).

Kişilik kelimesi Latince'deki “persona” kavramına dayanmaktadır. Persona, Klasik Roma tiyatrosunda oyuncuların temsil ettikleri rollere göre yüzlerine taktıkları maskelere verilen isimdir. Yüze takılan bu maskelerle kişiler arasındaki farklılıklar anlatılmaktadır. (Zel, 2006:9).

Davranış Bilimciler ve Psikologlar açısından kişilik, bireylerin karakteristik özelliklerini ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin diğer bireylerle olan ilişkilerindeki uyumu kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Türkel, 1992).

İnsanın bireysel bir varlık olduğu göz önünde bulundurulduğunda ona bu bireyselliği kazandıran özelliğin onu diğer bireylerden ayıran, kendine özgü “kişiliği”nin olduğu söylenebilmektedir.

En sık kullanılan kişilik tanımı günümüzden yaklaşık yetmiş yıl kadar önce Allport tarafından kullanılmıştır. Ona göre *kişilik, bireyin kendisini tanıyarak çevresine karşı uyumunu belirleyen psiko-fiziksel bileşenlerin dinamik olarak düzenlendiği bir sistemdir* (Allport, 1937:48).

Kişilik, doğuştan varolan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden oluşmakta ve bireylerin eğilimlerini çevreye uydurmaktadır (Eren, 2006: 84). Bir başka kaynağa göre kişilik, bireye özgü, çok değişken olmayan, belirli bir konuda söz konusu bireyin ne şekilde davranış göstereceği konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Tınar, 1999:93). Bir kişinin veya kişilerin girdikleri davranışlarının yapısal ve dinamik özellikleri o kişinin kişiliğini göstermektedir (Arkonaç, 1998:379).

Kişilik kavramı olarak ferdin yaşama biçimi şeklinde tanımlanabilir (Eroğlu, 1998: 138). Diğer bir ifade ile kişilik, kişinin bütün özelliklerini yansıtan bir kavram olarak ifade edilmekte ve davranışsal açıdan, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır (Robbins, 2001:92).

Başka bir tanıma göre kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıklarının hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır (Hellriegel ve diğ., 1989:38).

Kişilik kavramı insanlar arası benzerliklerden çok farklılıklar temeline kurulduğundan her insanın farklı bir kişiliği olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Robbins, 2001).

Görüldüğü gibi kişilikle ilgili yapılan birçok tanım bulunmakla birlikte, kısaca “bireyin yaşama biçimi” olarak ifade edilebilmektedir. Davranış Bilimleri açısından “Yaşam Biçimi” olgusu, içinde bireye ait yetenekleri, zihinsel özellikleri, kişisel özellikleri ve ilişkileri barındırmaktadır.

Bireye ilişkin kalıtsal ve çevresel etkenlerden oluşan kişiliğin temel alt yapısı kalıtım ve çevrenin etkileşimi ile zaman içinde gelişim gösterir (Aytaç, 2004) .

Bu bağlamda kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan ve doğumundan ölümüne kadar süren dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile kişilik, geçmiş, bugün ve gelecek olgularının bütününe kapsamaktadır.

“Kişilik” kavramı pek çok anlamda kullanılmakla beraber psikologlar tarafından bireyin bütünüyle ilgili olan ve bireye özgü, benzersiz özellikleri ifade eden bir kavram olduğu iddia edilmektedir. McCrae ve Costa da 2003 yılında yaptıkları çalışmada kişilik özelliklerinin insan türünü karakterize eden biyolojik eğilimler olduğunu öne sürmüşlerdir (Hofstede ve McCrae, 2004:57).

Psikolojik açıdan kişilik, bireyin belirli özelliklerini ifade eder (Aytaç, 2004) ancak davranış bilimleri açısından kişilik, bireyin zihinsel, bedensel, ruhsal farklılıklarının davranış biçimine ve yaşam tarzına yansımalarıdır (Zel, 2006:10).

Kişilik, konusunda en ilginç yaklaşımlardan birini ise Menninger ve Levinson (1956) geliştirmiştir. Onlara göre kişilik, bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri ile sevdiği ve nefret ettiği şeylerle becerileri ve ilgilendiği şeyler, ümit ve arzuları, şapkasını giyme biçimi, bir melodiyi ıslıkla çalma biçimi, ya da bir topu atma biçimidir. İnsanın şişman olması gibi, derin bir sese sahip olması da kişiliğinin bir parçasıdır. Eğer kişinin en büyük arzusu büyük ligde beyzbol oynamaksa, politika yapma arzusu gibi, bu da, kişiliğinin bir parçasıdır. Baş ağrısından şikayetçiye, eğer tatlıyı ya da daima çeşitli gıdalar almayı seviyorsa ve eğer birinden nefret ediyorsa, bu şeyler de onun kişiliğidir. Kişilik, en basit tanımıyla, insanın kendisidir (Menninger ve Levinson, 1956:18). Çünkü bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içermektedir. Bir bireye ilişkin her nitelik, o bireyi anlamaya yardımcı olmakta; kişinin belleği, dış görünüşü, sesi ve konuşma tarzı, tepkisi, ilgileri gibi bir çok özelliği bu bireyin kişiliği hakkında ipucu vermektedir (Baymur, 1994:253).

Kişilik kavramı incelenirken kavramın iki yönünden bahsedilebilir. Birinci yön, bireysel farklılıklarla ilgili iken ikinci yön kişiliğin genelleyci özelliğine yöneliktir. Bu açıdan kişilik, davranış bilimlerinde, bireylerin davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi olarak incelenmektedir. Yani kişilik tanımlanırken birey yaşadığı grup içinde diğerlerine göre tanımlanmaktadır (Türkel, 1992:28).

Eren'e (2006) göre kişiliğin başlıca özellikleri şöyledir;

- Kişilik doğuştan varolan ve sonradan elde edilen eğilimlerin bütününden meydana gelmektedir.
- Kişilik, kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece, eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilebilmektedir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak kadar çok farklı tipi içermektedir.
- Kişilik, bireylerin eğilimlerini çevreye uydurmaktadır. Yani, kişilik, aynı bireyde, farklı çevresel koşullar altında, farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır. Karakter, kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

Erdoğan(1994) da kişiliğin temel özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemektedir;

- *Kişilik, bazı davranışların toplamıdır:* Öğrenme ve kavrama şeklindeki önemli davranışsal süreçlerle elde edilen davranışların toplamı, kişiliği oluşturmaktadır. Bu nedenle kişilik, özel bir yapı veya yönden ziyade, bireyin tüm davranışsal özellikleri olarak düşünülmelidir. Bu yönüyle kişilik, sosyal bir olaydır veya sosyal bir ortam içerisinde gelişmesi söz konusudur. Aslında kişilik, sosyal davranışların bir sonucu, aynı zamanda da bir nedendir. Sosyal yapı bazı davranışları bir kurala bağlayacak, bu kuralların sonucu kişiliğin şekillenmesi söz konusu olacaktır (Allport, 1967: 101).
- *Kişilik, aynı zamanda, özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur:* Aile hayatının, iş ortamının bireyin kişiliğinin şekillenmesi üzerinde önemli etkisi vardır.
- *Kişilik, bireysel dengenin ürünüdür:* Birey iyi ve kötüyü ayırt edecek, bu yönleri kendisine göre yorumlayacak, davranış ve düşüncelerini, ortaya koyduğu yoruma göre düzenleyecektir. Birey ne ölçüde zihinsel dengeye sahipse, o ölçüde normal bir kişilik oluşturacak veya normal kişiliğe sahip olacaktır.
- *Kişilik, davranışlara yön verir ve idare eder:* Amaç ve güdülerin anlamları bireylere göre farklılaşır. Bazıları için iyi olan amaçlar, bazıları için kötü veya yetersizdir. Bu farklılık, kişilik farklılığından kaynaklanmaktadır.
- *Kişilik, belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur:* Kişilik, geçmişin, şimdiki zamanın ve geleceğin bir sonucudur. Birey, geçmiş deneyimleri ile belirli özellikler elde eder, mevcut zaman içerisinde davranışlarında bazı düzenlemeler yapar ve gelecek için kendisini planlamak ister. Bu nedenledir ki kişilik, sadece belirli bir zaman dilimi içinde geçerli olan bir kavram değil, tüm insan yaşantısında varlığını sürdüren davranışsal bir olgudur.

Literatür taraması sonucu kişilik kavramının incelenen kaynaklardaki farklı tanımlarının ortak özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Kişilik kalıtsal ve sonradan edinilmiş özellikler bütünüdür

- Devamlı olarak dıştan ve içten gelen uyarıcıların etkisi altındadır
- Bireyin psikolojik, biyolojik bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, davranışlarını içine alır
- Bireyin kişiliğini farklılık gösterdiği ölçüde yeteneği de farklılaşmaktadır.
- Sadece bireye özgü özellikler ile sınırlı değildir, bireyin içinde yaşadığı topluluğun özelliklerini de yansıtır

1.2. Kişiliğin Organizasyondaki Yeri ve Önemi

Nüfusta, işgücünde ve pazar yapısında her geçen gün artarak yaşanan farklılıklar, bu farklılıklarının yönetilmesini de kaçınılmaz kılmaktadır. Hızla artan küreselleşme karşısında organizasyonların daha etkin olması için farklılıkları yönetebilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar insan kaynakları departmanları sayesinde rekabet avantajı elde edebilmekte ve bu rekabet avantajı yine insan kaynaklarının farklılıkları yönetebilmesi ile sürdürülebilir olmaktadır (Strauss ve diğ., 2003). İşletmeler son yıllarda insan kaynağını daha fazla önemser duruma gelmişler ve kaliteli bireylerin işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde ana kaynak olduğuna inanır olmuşlardır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 901).

Farklılıkları benimseyebilen ve koşullara uyum sağlayabilen bireylerin organizasyona alınması organizasyonun başarılı olabilmesi için önem taşımaktadır. Bu bağlamda organizasyon açısından farklılıkların yönetilmesinde kişilik ve kişilik ile ilgili kavramlara verilen önem giderek artmaktadır. 90'lı yıllarda kişilik ve organizasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan ve kişiliği belirleyici bir seçim aracı olarak ele alan araştırmalarda bir artış olduğu görülmüştür. Organizasyonun makro çevresinde yaşanan değişimler de göz önünde bulundurulduğunda farklılıkların yönetilmesi ihtiyacı ve bunun için kişilik değişkenlerinin belirleyici rol oynaması organizasyonlar açısından yapısal bir dönüşüm olarak değerlendirilmektedir (Strauss ve Diğerleri, 2003).

Organizasyonlar için “Örgütsel Bağlılık” kavramı, etkinliği maksimize eden bir tutumdur, ancak örgütsel bağlılığın derecesini arttırabilmek için onu en iyi neyin tanımladığını bilmek gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik pek çok görüş içinde en gerçekçi olanı örgütsel bağlılığı “kişilik” ve “örgütsel iklim”

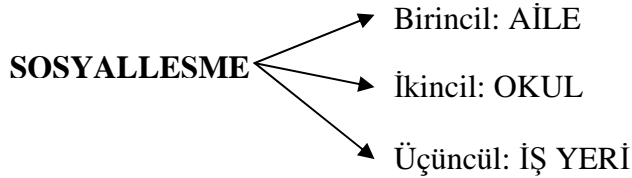
kavramlarının bir fonksiyonu olarak ele alan görüştür. Organizasyonun teknolojik gelişiminden çok organizasyondaki bireylerin davranışları örgütsel etkinliği arttırmada hayati rol oynamaktadır. Bireylerin örgüt iklimi ile ilgili algıları farklı olabilmekte, kimi demokratik bir ortamda çalışırken bağlılık hissederken kimi otokratik bir yönetim karşısında daha fazla örgütsel bağlılık duyabilmektedir. Burada etkili olan asıl unsur bireyler arasındaki en önemli fark yani kişilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Elankumaran, 2004:118).

Çalışma yaşamı, insan hayatında çok önemli yer tutan bir sosyalleşme alanı olarak bireylerin kişiliği üzerinde etkili olmaktadır (Tınar, 1999:92).

Belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen bireyler sosyalleşme veya toplumsallaşma olarak adlandırılan birey ve çevresi arasındaki karşılıklı etkileşim süreci boyunca bazı yetenekler, tutumlar, değerler ve normlar geliştirirler (Aytaç, 2004).

Birey ve çevresi arasındaki karşılıklı etkileşim süreci olarak adlandırılan “Sosyalleşme” üç boyutta ele alınabilir (bkz.Şekil 1);

Şekil 1 Sosyalleşmenin Boyutları



Kaynak: Tınar, 1999

Birincil sosyalleşme ailede gerçekleşmekte ve burada kişiliğin temelleri oluşmaktadır. İkincil sosyalleşme okulda gerçekleşmekte ve burada daha önce temelleri oluşmuş olan kişiliğin ayrıntıları şekillenip bireye bilgi ve yetenekler kazandırılmaktadır. İş yerinde gerçekleşen üçüncül sosyalleşme ise mesleki sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Burada ikincil sosyalleşmenin devamı olarak kişiliğin ayrıntıları şekillenmeye devam etmektedir. Fakat aynı zamanda kişilik özelliklerindeki değişiklikler uzun süreli etkiler sonucu gerçekleşebilmektedir (a.g.e.).

Bir insan çalışma yaşamına adım attığında o güne kadar birincil ve ikincil sosyalleşme evrelerinde oluşan kişiliğini de beraberinde getirmektedir. Zamanının çok büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren bireyin içinde yer aldığı örgütle uyumlu olması hem örgüt için hem de birey için olumlu olacaktır.

George (1992), "The Role of Personality In Organizational Life" adlı makalesinde birey-iş uyumu konusunda ön planda yer alan faktörün kişilik olduğunu belirtmiştir. Kişiliğin bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında etkisinin olduğu karşılaştırmalı psikolojinin de üzerinde önemle durduğu bir konudur. Konuyla ilgili Birey-iş uyumu modelini geliştiren Holland'a göre kişilik hem doğuştan gelen özelliklerden hem de çevre koşullarından etkilenecek gelişmektedir. Holland'a göre bireyler iş çevrelerini/işlerini kişilik yapılarına göre seçerler. Bireylerin kişilik yapıları ve iş çevreleri birbiriyle uyumlu olduğu zaman bireylerin tatmin düzeyi daha yüksek olur ve bireyler kuralları daha iyi kabullenir ve uygulamaya koyarlar. Holland'ın teorisi gibi literatürdeki bir çok teori ve uygulama birey ve çevre uyumunun iş tatminini artırma, işten ayrılmaları, personel devrini en aza indirme gibi pozitif çıktılar olduğunu varsaymaktadır. Ancak Schneider ters bir tez ortaya sürmüştü ve birey-iş veya birey-çevre uyumunun her zaman çok olumlu sonuçlar vermeyeceğini söylemiştir. Schneider'a göre birey-iş uyumu sağlandığında uygulamalarda da uyum sağlanacak ve verimde artış yaşanabilecektir ancak çevrede meydana gelen değişimleri farketmede sorunlar yaşanabilecektir. Bu paradoksu açıklamak için Schneider şöyle bir örnek vermektedir;

"Bir hizmet işletmesinde çalışan bireylerin hizmet odaklı kişilikleri olduğunu varsayalım. Bu işletmede birey-iş uyumu sağlanmış, iş tatmini artırılmış ve personel devir hızı minimuma indirilmiş olacaktır. Ancak işletmenin çevresinde değişim meydana geldiğini ve işletmenin hizmet odaklı olmaktan Pazar odaklı veya kar odaklı olmaya geçmesi gerektiğini düşünelim. Bu durumda işletme bu değişimi yaşamakta zorlanacaktır çünkü çalışan bireyler hizmet odaklı bir yapıya sahip oldukları için ya değişimi fark etmeyecekler veya değişime direnç göstereceklerdir."

Bahsi geçen bu örnekten hareketle işletmelerde farklı kişilik yapısına sahip olan bireylerin olmasının farklı bakış açıları olacağı için işletmenin sürekliliğine olumlu etkileri olacağı söylenebilir. Bu durumda işletmelerdeki farklılıkları ahenkli bir bütün

haline getirebilmek için bireylerin davranışlarında etkili olan kişilik yapılarının çözümlenmesi işleme açısından büyük önem taşıyacaktır (George, 1992:195-196).

Son yıllarda işletmeler de kişiliğin işletme açısından önemini anlamış ve 360 derece performans geribildirim yöntemi ile birlikte üst ve orta düzey yöneticilerin performans değerlemelerinde kişilik testleri de kullanılmaya başlanmıştır (Zel, 2006: 81).

Çalışma yaşamı ve kişilik arasında oluşacak olan uyum işletmeye bazı yararlar sağlayacaktır (Erdoğan, 1994);

1. **Örgütsel Bütünleşme:** Örgütsel bütünleşme sayesinde hem bireyin örgüte bağlılığı artacak hem de örgütün amaçları bireyin amaçları ile uyumlu olacağından etkinlik artacaktır.
2. **Grup Davranışlarına Uyum:** Birey grup normlarına uymada zorluk çekmeyecek ve bu durum yönetsel etkinliğe katkı sağlayacaktır.
3. **Normlara Uyum:** Bireyler etkileşimde oldukları gruptan dışlanmamak adına kendisinden beklenen davranışları yerine getirecek ve normlara uyacaktır.
4. **Örgütün Devamlılığının Sağlanması:** Birey ve örgüt arasındaki uyum örgütün devamlılığını sağlayacaktır.
5. **Örgüt İklimi:** Örgütteki olumlu etkileşimden örgüt iklimi de olumlu olarak etkilenecektir.
6. **İnformel Gruplar:** İnfomal grupların oluşumunda bu grupları oluşturan kişilerin kişilik yapılarının uyumlu olması önemlidir.
7. **Liderlik:** Liderlerin kişilik özellikleri ile takipçilerin kişilik özellikleri arasında pozitif yönde ilişki vardır. Hem takipçilerin hem liderin kişilik özellikleri liderlik davranışı üzerinde etkilidir.
8. **Haberleşme:** Bireylerin kişiliğinin örgütsel haberleşme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çünkü farklı kişilik yapısına sahip bireyler benzer uyarıcılar karşısında farklı tepkiler gösterebilecek ve yanlış anlaşılmalardan kaynaklı çatışmalar meydana gelebilecektir.

Çalışma yaşamı ve çalışanların kişiliği arasındaki etkileşimi ortaya koymak için yapılan bazı ampirik çalışmaların bulguları şöyledir (Tınar, 1999):

1. Üniversite öğrenciliği yıllarında öğrencilerin başarısında genetik fatörlerin önemi, eğitim sistemi gibi konularda tutum geliştiren genç öğretmenlerin çalışma yaşamındaki deneyimlerinden sonra tutumlarında farklılıklar meydana geldiği görülmüştür,
2. 244 kimya mühendisi üzerinde yapılan uzun süreli araştırmalarda bu kişilerin kariyerlerinin başlangıcında birbirinden pek farklı olmayan değer yargılarının sekiz yıl sonra çalıştıkları kurumlardaki değer yargılarına uyum sağladığı görülmüştür,
3. Bir diğer araştırmada organizasyondaki pozisyon farkına göre görüş ve tutumlarda da farklılık meydana geldiği görülmüştür,
4. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmada ise ücret artışı, terfi gibi durumların bireylerin özgüvenini arttırıcı bir etkisi olduğu ve bireylerin çaba göstermelerini teşvik ettiği görülmüştür,
5. Mesleki sosyalleşmenin kişilik üzerindeki etkisine farklı bir boyut getiren bir başka araştırmada ise iş başında karar verme olanakları fazla olan kişilerin çocukluk eğitiminde disipline daha az, düşük düzeyde kalifikasyon gerektiren işlerde çalışanların ise disipline daha çok değer verdikleri sonucuna ulaşılmıştır,
6. Kişilik özelliklerinde önemli değişikliklere yol açabilecek sorunlardan biri olan stresle ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre, monoton, sosyal yönden izole işlerde ve hızlı tempolu işlerde çalışan bireylerde stresin etkilerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca hiyerarşik kademelerin altında yöneticilik yapanların alttan ve üstten gelen baskılar nedeniyle (sandviç pozisyonu) daha yoğun stres altında oldukları görülmüştür,
7. 80'li yıllarda Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmalarda ise çalışma yaşamında kişiliği geliştirici bir alt yapı yaratmanın iş tatmini ve verimlilik üzerinde olumlu etkisiler meydana getirdiği görülmüştür.

İş yerindeki ortam ve durumlar her birey için farklı anlamlar taşımaktadır. Bireylerin davranışları işleri ile ilgili beklentilerinden, rollerinden, örgütsel sistemden,

yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından etkilenmektedir. Tüm bu faktörlerin yanı sıra yapılan araştırmalar göstermektedir ki bireylerin davranışlarında kişiliğin de belirleyici etkileri bulunmaktadır (Robertson ve diğ., 1999).

Bireyler kişiliklerini ve dolayısı ile bireyselliklerini topluma uyum sağlama süreci içinde kazanırlar. Yani bireyin topluma uyum süreci içerisindeki yerini bulma çabası ve başarısı kişiliğin belirleyicisi olarak görülmektedir. Birey bu uyum sürecinde kendi kişiliğini keşfederken toplumsal yaşantısını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için iletişim halinde olduğu diğer bireylerin de kişiliklerine ilişkin bilgi sahibi olmalıdır.

18. yüz yılda, Hume, Montesquieu ve Kant gibi filozoflar “ulusal karakter” (national character) kavramı üzerinde durmuşlardır. Yirminci yüzyılda antropologlar “ulusal karakter” kavramını benimsemiş ve 1920’ler ve 1930’larda kişilik ve kültür arasındaki ilişki tartışılmıştır. Öyle ki, II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında Amerikan hükümeti düşmanlarını tanımak adına antropologlardan yardım istemiştir. “Uluslararası Karakter” kavramının antropologlar tarafından yapılan bir tanımına göre “Uluslararası Karakter, görece olarak süregelen, bahsi geçen toplumun yetişkin bireylerine ait kişilik özellikleri, kişilik modelidir”. Tutumlar, değerler, alışkanlıklar ve özellikler –yani bireylerin gösterdiği tüm *karakteristik uyarlamalar*- bireyi ve bireyin içinde bulunduğu kültürü de etkilemektedir. Bu nedenle son yıllarda, kişilik ve kültür ile ilgili yapılan çalışmalarda kültürün kişiliği nasıl etkilediği değil kültür ve kişilik arasındaki ilişkinin bireyin davranışlarını nasıl şekillendirdiği araştırılmaya başlanmıştır (Hofstede ve McCrae, 2004:54-57).

İşyerinde başarısız bir iletişimin nedeni çoğu zaman teknik yetersizlikler ya da istenilen işlerin yapılmaması değil, genellikle kişisel farklılıklardır. İnsanlar sıradan bir göreve farklı bakış açılarıyla yaklaştıkları zaman, düşük performans ve fırsatların azalması gibi bir takım engeller ortaya çıkacaktır. Bir kişinin, diğer insanlarla ilişki kurmasında kişilik önemli bir rol oynamaktadır (Bonar-Stewart ve Manning, 2005:10).

Kişilik yapıları hakkında bilgi sahibi olmak organizasyona çok boyutlu bakabilme yeteneğini de beraberinde getirmektedir. Çok boyutlu bakış, organizasyonun sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu sayede örgütsel yaşamla ilgili sorunlar, hatalar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler ile istek ve ihtiyaçlar gibi pek çok şeye karşı farkındalığın artırılması sağlanmaktadır.

Davranışları kişilik sayesinde tahmin etmeye çalışmak onları genel tutum sayesinde açıklamaya çalışmakla aynı derecede önemlidir. Bunun sebebi kişiliğin, kontrollü davranışları açıklamada çok fazla etkili olmamasıdır. Çünkü kontrollü veya yönlendirilmiş durumlarda kişi belirli kalıpların içinde davranmak zorunda bırakılmakta ve kendine özgü davranışlar geliştirmesi engellenmiş olmaktadır.

Kişiliğin, kontrolsüz olan ya da diğer bir ifade ile zorlayıcı dışsal etkilerin olmadığı, yönlendirmeden uzak doğal olan davranışları açıklamada güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Zaman ve durumlarla tematik olarak ilişkili davranışlar hakkında tahmin yapmada kişilik ile ilgili yapılan ölçümlerin yüksek açıklayıcı gücü bulunmaktadır. Örneğin yönetici pozisyonundaki bireylerin pozisyonları gereği yapmaları gereken görevleri ve kalıp davranışları bulunmaktadır. Ancak bu görevleri yerine getirirken izledikleri yol kişiliklerinin bir yansıması olacaktır. Bu nedenledir ki, aynı pozisyondaki bireylerin bazıları diğer meslektaşlarına göre daha etkin ve başarılı olmaktadır (Organ, 1994).

Renn ve arkadaşları yönetim alanında yaşanan daralmalar, güçlendirme çalışmaları ve yeni iş dizaynları sayesinde gün geçtikçe organizasyon başarısında önemli rol oynamaya başlayan “kendi kendini yönetim” kavramı ile ilgili yaptıkları çalışmada kişilik kavramının organizasyonlar için önemini vurgulamışlardır. Yapılan araştırmaya göre kendi kendini yöneten çalışanların daha fazla performans sergilediği, iş tatminlerinin arttığı, işe devamsızlık oranlarında düşüş yaşandığı gözlemlenmiştir. Kendi kendini yönetmede başarısız olan çalışanların ise organizasyonun başarısını da tehlikeye attığı görülmüştür. “Kendi kendini yönetim” *standartlar belirlemeyi (Standarts), bu standartlara uygun davranışlar sergilemeyi (Monitoring) ve bireyin kendisini ve çevresini bu standartları gerçekleştirmeye yönlendirmesini (Operating)* içermektedir. Kendi kendini yönetimin başarılı olması bu üç unsurun başarıyla yerine getirilmesine bağlıdır. Kendi kendini yönetimin başarısızlığa uğramasına neden olan 6 bozucu davranıştan söz etmek mümkündür. Araştırma sonucuna göre bireylerin bu davranışları sergilemesinde ise bireylerin kişiliği belirleyici rol oynamaktadır (Renn ve diğ., 2005).

Kişiliğin davranışları açıklama gücü onun pek çok örgütsel davranış konusu üzerinde de açıklayıcı olmasını sağlamaktadır. Ancak kişilik kavramı açıklanması ve üzerinde tahmin yürütülebilmesi zor bir kavram olduğundan yönetim alanında çok fazla önemli olmayan bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Geçmişte yapılan araştırmalarda muğlak

ve çelişkili ifadeler yer aldığından daha sonraki araştırmacılar tarafından çok fazla tercih edilen bir konu olmamış ve önemi yeterince anlaşılamamıştır.

Oysa ki, Nystedt yapmış olduğu araştırmada kişilik özellikleri ile liderlik davranışı arasında kapsamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiş ve önceki araştırmaların bahsettiği kadar muğlaklığın bulunmadığını belirtmiştir (Andersen, 2006:1085).

1.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişilik birçok faktörün birleşiminden oluşmaktadır. Burada bu faktörler beş temel başlık altında gruplandırılacak ve açıklanacaktır (Zel, 2006), (Robbins,2001):

1.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri

Yapılan araştırmalara göre tüm psikolojik özelliklerin temelinde kalıtım yer almaktadır. Bireyin hangi özelliklerinin kalıtım yolu ile geçtiği kesin olarak ortaya konulmuş olmasa da beden yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz-ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme, dayanıklılık gibi birçok bedensel özellik ve kısmen zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça fazladır. Buna karşılık sosyal yapı ve fiziksel çevre sayesinde edindikleri unsurlarda kalıtımın payı daha az olarak değerlendirilmektedir (Zel, 2006), (Robbins,2001).

Yirminci yüzyılın ilk yarısında, psikanaliz ve ondan kaynaklanan kuramların etkisiyle, davranışların birey-çevre ilişkilerinin bir ürünü olduğu ve kalıtımın yalnızca bedensel özellikleri belirlediği görüşü egemen iken daha sonraları yeni doğmuş bebeklerin çeşitli uyaranlara farklı tepkiler verdikleri gözlemlenmiştir. Belirli bir duruma bazı bebek dayanıklılık gösterirken, diğeri aynı uyarıyı tepkiyle karşılamakta., kimi en ufak bir ses ya da ışık uyarı ile tedirgin olur, ağlarken bir diğeri ise aynı uyaranlara ilgisiz kalabilmektedir. Bir grup insanın bebeklikten yetişkinliğe ulaşana dek aralıklı incelenmesi sonucu, bu eğilimlerin yaşam boyu değişmediği ve çevresel etkenlerden bağımsız özellikler oldukları anlaşılmıştır. Son yıllarda genetik alanındaki hızlı gelişmeler, yukarıda tanımlanan tepkilerden çok daha karmaşık davranış özelliklerinin de kalıtsal olabileceği yolunda bazı ipuçlarını içermektedir. Ancak, kalıtımla getirdiklerimizin yalnızca bazı eğilimler olduğu sanılmaktadır. Bu eğilimlerin sonradan hangi kişilik özelliklerine dönüşeceği yine birey-çevre ilişkisi tarafından belirlenmektedir (Geçtan, 1999: 28).

İnsanlar kalıtım sonucu ebeveynlerinin pek çok özelliğini miras almaktadır. Boy, ağırlık gibi fiziksel ölçüler, yüz yapısı, cinsiyet, mizaç, kas yapısı, refleksler, enerji seviyesi, vücudun biyolojik ritmi gibi pek çok özellikte kalıtımın payı büyüktür. Bunlar tamamen veya kısmen anne-babadan edinilmiş olabilmektedir. Kalıtım yaklaşımı bireysel kişiliğin oluşumunun nihai açıklaması olarak kromozomlarda yer alan genlerin moleküler yapısının en belirleyici olduğunu savunur. Yapılan tüm teorik açıklamalarda, bir çok davranışsal özelliğin temelini araştırılmasında kalıtım, tüm psikolojik özelliklerin önemli bir faktörü olarak görülmüştür. Aile tarihçesi metodu ile Galton, gensel özelliklerin kişilerde ne gibi yapısal farklılıklar doğurduğunu araştırmış, bazı yetenek ve özelliklerin kişilere gensel yoldan geçtiğini kanıtlamak istemiştir. Alman psikiyatristi Kretschmer ise bireyleri bedensel yapılarına göre inceleyerek üç temel, bir karma tip ortaya koymak istemiştir. Kretschmer sadece bedensel özellikleri sınıflamakla kalmayıp, sözünü ettiği dört tipin bedensel ve kişilik özellikleri arasında bir ilişkinin de olduğunu ileri sürmüştür (Pervin, 1970: 11).

Aslında tarihi çok daha eskilere dayanan, 1403 yılında Erzurumlu İbrahim Hakkı tarafından kaleme alınan “Marifetname” adlı eserde de *uzuvların şekillerindeki hikmetler* anlatılarak örneğin; “*Kim ki boyudur tavil sade dil olur cemil*” yani, uzun boylu olan kişiler saf ve az akıllı olur, şeklinde açıklamalarla kişilerin bedensel özellikleri ile kişilik özellikleri arasında ilişkiler kurulmuştur (Erzurumlu İbrahim Hakkı, 1983: 323).

Yapılan araştırmalar bireyin kişiliğinin oluşumunda kalıtımın önemli bir rol oynadığı düşüncesini destekler niteliktedir. Küçük çocuklar üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular ispatlamıştır ki çekingenlik, korku ve endişe gibi bazı kişilik özellikleri büyük ölçüde genetik karakteristiklerden kalıtsaldır. Bu bulgu, genetik kodların içerisine inşa edilen fiziksel görünüm, saç rengi gibi faktörlerin yanı sıra kişilik özelliklerinin de aynı şekilde genlerde bulunduğu görüşüne işaret etmektedir. Çok ilginç olan bir diğer araştırma doğduktan hemen sonra ayrılan ve birbirlerinden ayrı büyüyen 100 ikiz kardeş arasında yapılmıştır. Araştırma sürecinde neredeyse her davranışsal özellik, ikizler arasındaki değişikliğin önemli bir parçası olmasına rağmen sonunda genetik faktörlerle birleşmişlerdir. Örneğin, 39 yıldır birbirinden ayrı olan ve 45 mil uzakta büyüyen ikizlerin, aynı model ve renkte araba kullandıkları, aynı marka sigara

içtikleri ve aynı adda köpeğe sahip oldukları görülmüştür. Araştırmacılar, genetiğin kişilik farklılıklarının yaklaşık yüzde ellisinden, mesleki ve boş vakit ilgilerinin de %30'undan fazlasından sorumlu olduğunu bulmuşlardır (Robbins,2001).

1.3.2. Sosyal Faktörler

Bireylerin içinde yaşadıkları toplumun sosyal özellikleri, çevre şartları içinde bireyleri en çok etkileyen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişiliğin oluşumunda sosyal çevrenin etkisi esasen bir öğrenme sürecidir. Çünkü bireyler farkında olsun veya olmasın yaşamları boyunca kendileri için hazırlanmış olan davranış kalıplarını takip etmek durumunda kalmışlardır.

Bireylerin içinde buldukları kültürel yapıda oluşan soyut kavramlar bireyler tarafından algılanarak davranışlara yansydıkları takdirde somutlaşmaktadırlar. Ancak toplumdaki standart normların her bireyde farklı davranışlarla yansması temelde bireylerin algıda seçicilik olgusundan, algıda seçicilik olgusu da bireylerin kişiliğinden kaynaklanmaktadır. Çünkü her bireyin fiziksel ve zihinsel özellikleri, önceki bilgi ve deneyimleri, tutumu, beklentisi ve duygusal durumu birbirinden farklıdır (Zel, 2006), (Robbins,2001).

1.3.3. Aile Faktörü

Toplumsallaşmanın ilk kaynağı ailedir. Bireyler sosyal değerleri ilk olarak ailelerinde öğrenirler. Dolayısıyla bireylerin kişiliğinin oluşmasında ailenin rolü ve etkisi çok büyüktür.

Aile bireyin kişiliğini pek çok yönden etkilemektedir. Bu etkileşim, yaşça büyük olan aile bireylerinin gençler için rol model olmasını, bir çok davranış biçimini şekillendiren ebeveynlerin çocukları ile iletişim biçimini, “aile büyüklüğü, ekonomik durum, bulunulan coğrafya, din, kültür” gibi aileyi saran durumları içermektedir (Martin, 2005:125).

Çocuklar anne ve babanın bir çok kişilik özelliğini taklit ederek öğrenirler. Bireylerin aile içinde yetişme tarzı ve işle ilgili performanslarını inceleyen bir araştırmada bu iki sürecin birbiriyle çok ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2006), (Robbins,2001).

Ailenin kişilik oluşumu ve bu durumun örgütsel uygulamalara etkileri ile ilgili olarak otoriteye bağlılığın aile hayatının doğurduğu ve gerektirdiği bir davranış olması örnek verilebilmektedir. Baba otoritesinin güçlü olduğu geleneksel Türk ailesinde bu otoriteye bir saygı doğmuştur. Dairede amire saygı da bu türdendir (Tezcan, 1987: 186-191).

Baba ve annenin demokratik bir yapıya sahip olmaları halinde çocuğun biraz daha rahat yetiştiği ve bu rahatlığın sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı görülmüş ve zamanla daha aktif olduğu, kolay sosyal ilişki kurduğu saptanmıştır (Erdoğan, 1994). Çok hoşgörülü, çocuğun her isteğini yerine getiren ana baba tiplerinin ise çocuklarında engellenmeler ve zorluklar karşısında dayanıksız, kendine güvensiz ve çabucak çözüveren bir kişilik yapısı oluşmasına neden oldukları söylenmektedir (Koptagel, 1982: 285).

1.3.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörü

Bireylerin ait olduğu sosyal sınıf bireyin eğitiminde, yaşam tarzında ve dolayısıyla düşünce ve eğilimlerinde belirleyici rol oynayacağından kişiliğin şekillenmesinde de etkilidir.

Kültürel yapı, kişiliğin genel özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahipken sosyal yapı birbirinden farklı alt gruplara sahip olduğundan farklı kişilik tiplerinin oluşmasında etki olmaktadır.

Bireylerin kişiliği kısa vadede sabit ve tutarlı olmasına rağmen farklı ortamlarda değişebilmekte, farklı pozisyonların değişen talepleri bireyin kişiliğinde farklı görüşler yaratabilmektedir. Bireyin rol davranışı ve sosyal statüsünün kişilik üzerindeki etkisi konusunda önemli çalışmaları olan Jean Stoezel'e göre, kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında rolleri ve sosyal statüsü gelmektedir. Bireyin sosyal statüsü, kendisine ve grubun diğer üyelerine göre davranışlarını belirlemekte, her bir sosyal statünün özel prestij sembolleri ve hiyerarşik durumu bulunmaktadır. Rol davranışı da, bireyin diğer bireylere göre davranış farklılığı olarak görüleceğine göre, kişilik faktörlerinin başında, rol davranışı ve statü yer almaktadır (Robbins, 2001).

1.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

İklim, doğa ve yaşanan bölgenin bireylerin kişiliği üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bireylerin yaşadığı bölgenin soğuk veya sıcak iklim şartlarına sahip olmaları onların kişiliklerinde farklılıklar meydana getirmektedir. Örneğin sıcak iklim şartlarına sahip yerlerde yaşayanların daha sıcak kanlı ve yumuşak oldukları yönünde bir görüş hakimken, soğuk iklim şartlarında yaşayanların daha sert mizaçlı oldukları ifade edilmektedir (Zel, 2006), (Robbins,2001).

1.4. Kişiliğin Üç Boyutu

Kişilik, çok sayıda özellikten meydana gelen karmaşık bir bütündür. Ancak, bir birey temelinde birleşen ve bir araya gelen bütün bu özellikler, esas olarak üç ana boyutla ilgilidir. Bu üç ana boyut; karakter, mizaç ve yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Karakter

Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki yönünü ifade eden ve bireyin içine bulunduğu toplumun değer yargılarını ve ahlak kurallarını kullanım biçimi olarak tanımlanan bir olgudur (Zel, 2006:19).

Belleğin bir biçimi olan karakter, kişinin iç tiyatrosunun kristalleşmesi ve kişiliğindeki merkezi meselelerin bir konfigürasyonu olarak da tanımlanabilir (Vries, 2007:31).

Karakter, *bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır*. Bu durumda karakter, kişiliğin tamamı değil, temel özelliği olmaktadır. Diğer bir ifade ile karakterin, kişiliğin bir “iskeleti” durumunda olduğu söylenebilmektedir. Belirli bir zaman dilimi içinde kişinin devam ettirdiği kişilik özellikleri karakterin bir görünümü olarak düşünülmektedir. Örneğin; bir arkadaşımı on yıl sonra gören biri “hiç değişmemiş” diyebilir, hatta “o her zaman aynıdır” şeklinde bir ifade de kullanabilir. On yılda bir insanın değişmemesi imkansızdır ancak bireyin değişmeyen bir yönü de vardır, işte bu yönü, karakteridir. Sıcak kanlılık, iyi huyluluk, alınganlık gibi bazı özellikler, karakterin belirli yönlerini oluşturmaktadır (Erdoğan, 1994).

Nitekim, Eroğlu'na göre karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini ifade eder. Bu bakımdan karakter sözü, kişilerin bu konudaki farklılıklarını ortaya koymak üzere

kullanılmaktadır. Davranışlarını, toplumdaki temel değerler sistemine ve ahlak kurallarına uyduran kimselere karakterli, diğerlerine ise karakersiz ifadesini kullanmak mümkündür. Gerçekte, olumsuz kişilik özellikleri göz önüne alınarak bazı kişiler hakkında söylenen şahsiyetsiz nitelemesi, kişiliğin olmadığı anlamında değil, kişiliğin karakter dilimindeki uyumsuzluğu ve olumsuzluğu vurgulamak için yapılmaktadır (Eroğlu, 1998: 149).

Eren'e göre karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde doğuştan var olan ve çevrenin tesiriyle kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken, karakter, çocuğun dünyaya gelmesiyle kendini belli eder. Karakter, doğuştan var olur; değişmez ve sürekli dir. Muhakkak ki kişiliğin oluşmasında sonradan gelen eğilimlerin etkileri mevcuttur. Ancak bu, çok yönlü etkenlerin ürünü olan bir kavramdır. Karakter, kişilik teşekkül edene kadar onun dışında, kişilik teşekkül ettikten sonra da onun içinde yer alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğuştan kazanılan bazı özellikler, örneğin; mizaç, bireyin organik yapısı, yani, sinirlerin, dokuların ve salgı bezlerinin oluşum tarzları, huy (doğuştan gelen psikolojik hazırlıklar, yani dikkat, hafıza ve hayal gücü) ve zeka, bireyin yaşamı süresince mevcut olan kişisel nitelikleridir (Eren, 2006: 84).

Covey de Eren'e benzer bir şekilde kişilik etiği ve karakter etiği arasındaki ayrıma dikkat çeker. Ona göre karakter etiği, etkili bir yaşamın temel ilkeleri olduğunu, insanların, ancak bu temel ilkeleri öğrenip kendi temel kişilikleriyle bütünleştirdikleri takdirde gerçek başarıyla sürekli mutluluğu yakalayabileceklerini öğretir. Kişilik etiğindeki başarı ise daha çok, kişiliğin, toplumdaki imajın, tavır ve davranışların, insanlar arası etkileşim süreçlerini kolaylaştıran beceri ve tekniklerin sonucunda elde edilir (Covey, 2000: 13).

Karakter oluşumu ile ilgili iki temel basamak bulunmaktadır (Zel, 2006:20);

- Beğenilme, takdir ve ödüllendirme basamağı
- Gerçek idealler basamağı

Takdir edilme, beğenilme ve ödüllendirme bireyleri harekete geçiren ve karakterlerinin şekillenmesini etkileyen unsurlardır. Öyle ki bir birey toplum tarafından beğenildiği ölçüde dürüst, saygılı ve terbiyeli davranışlar sergileyecektir.

Gerçek idealler basamağı ise bireyin olumlu veya olumsuz her koşulda karakterlerinden taviz vermemelerini ifade etmektedir. Yani her ne pahasına olursa olsun bireyin toplumca benimsenen davranışların dışına çıkmamasıdır.

Her birey bir diğerinden benzersiz karaktare sahiptir. Ancak karakter bozukluklarının benzeşen yönleri olduğu gibi bu konuyla ilgili yaygın kabul görmüş on kişilik tipinden bahsetmek mümkündür (Bazı uzmanlar farklı başka kişilik tiplerinden de bahsetmektedir ancak konu ile ilgili genel olarak on kişilik tipinden bahsedilmektedir) (Vries, 2007:31):

Narsistik Kişilik Tipi; kişiler arası ilişkileri kötüye kullanma eğilimi olan, takdir edilme ihtiyacı duyan kişilerdir.

Paranoid Kişilik Tipi; güvensiz, aşırı ihtiyatlı, sürekli kendilerine oyun oynanacağından şüphe duyan kişidir.

Obsesif-Kompulsif Kişilik Tipi; mükemmelliyetçi, düzenli, kişiler arası ilişkilerde saygılı ama aynı zamanda dogmatik ve katı olabilen kişilerdir.

Histrionik Kişilik Tipi; dikkat çekmek isteyen, dramatik davranışlar sergileyebilen, sıcak ama aynı zamanda ben merkezci olabilen kişilerdir.

Bağımlı Kişilik Tipi; başkalarından onay arayan, itaatkar, dışlanmaktan korkan, umursanmaktan hoşlanan kişilerdir.

Depresif Kişilik Tipi; neşesiz, kendini aşağılayan ve ileri derecede kötümser olan kişilerdir.

Şizotipal Kişilik Tipi; sosyal ortamlardan uzak duran, tuhaf görüntü sergileyen, kişiler arası ilişkilerde zorlanan kişilerdir.

Sınırdaki Kişilik Tipi; duygusal ifade bakımından oldukça sınırlı yelpazeye sahip, tek başına yaşama eğilimi olan, kendini boşlukta hissedilen ve intihara meyilli kişilerdir.

Kaçınan Kişilik Tipi; sınırdaki kişilik tipine benzemekle beraber başkalarına daha yakın olmaya çalışan ama bunu da yapmada zorlanan, kendini yetersiz hissedenen kişilerdir.

Şizoid Kişilik Tipi; kaçınan kişilik tipinin aksine başkalarına yakınlaşmayı istemezler, başkaları ile mesafeli, sosyal faaliyetlerde gönülsüz kişilerdir.

Antisosyal Kişilik Tipi; otoriteyi ve kuralları küçümseyen, güvenilir olmayan kişilerdir.

Sadistik Kişilik Tipi; kişiler arası ilişkilerde kavgacı, güç yönelimli, yıpratıcı davranışlar sergileyen kişilerdir.

Mazoşistik Kişilik Tipi; kişiler arası ilişkilerinde kendini feda etme davranışı sergileyen, kendilerini silikleştiren, sürekli incinmiş hissedenen kişilerdir.

Pasif-Agresif Kişilik Tipi; reddetmeyi düşündüklerinde dahi hayır diyemeyen, evet dedikten sonra da uygulamada başarısız olan kişilerdir ve bir kuruluştaki uzun süre var olamazlar.

Siklotimik Kişilik Tipi; dalgalı ruh haline sahip kişilerdir.

Mizaç

Kişiliğin ikinci boyutu, mizaç veya diğer bir ifade ile huydur. Mizaç, bireyin duygusallık yönünü ifade eden ayırt edici özellikleridir (Zel, 2006:21). Mizaç, bireyin özellik gösteren tutumları, son derece kişisel olan davranış ve düşünceleri olarak düşünülebilir (Guilford, 1959:6). Bu durumda mizaç, kişiliği şekillendiren davranışların ve düşüncelerin genel eğilimidir ve bireyin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini temsil eder (Erdoğan, 1998:149).

Mizaç, kişilerin duygusal denge durumlarını anlatmaktadır. Duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması gibi niteliklerin tümü mizaç kavramıyla ilgilidir. Bu husustaki özelliklerin bir kısmı kalıtım yoluyla önceki nesillerden geçerken, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılır. (Daco, 1983:307).

M.Ö. 4. Yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkileri olduğunu ifade eden Hippokrat mizacı dört grupta incelemektedir (Zel, 2006:19);

1) Neşeli Mizaç; Hareketli, neşeli bireylerdir

- 2) Soğukkanlı Mizaç; Az hareketli, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı bireylerdir
- 3) Kızgın Mizaç; Hareketli, çabuk kızan, heyecanlı bireylerdir
- 4) Melankolik Mizaç; Sıkılgan, üzgün ve hareketsiz kişilerdir

Yetenek

Kişiliği oluşturan üçüncü önemli boyut olan yetenek; bedensel yetenek ve zihinsel yetenek olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bedensel yetenek, bireylerin duyu organları aracılığı ile bazı olguları gerçekleştirebilme yetenekleri iken zihinsel yetenek analiz yapabilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilmeyi ifade eder (Zel, 2006:19).

Zihinsel yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerinin tamamını oluşturmaktadır. Buna göre, kişilerin sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi yeteneklerin hepsi özel zihinsel yeteneklerin en önemlilerindedir. Yüksek bir zihinsel yeteneğe sahip olmak, problemleri önceden fark etmek, isabetli bir şekilde teşhis etmek ve muhtemel çözüm yolları bularak bunları sınamak gibi etkinlikleri içermektedir (Arık, 1990:6). Kişilerin, içinde buldukları topluma veya sosyal gruplara, karşılaştıkları yeni durum ve şartlara uyma hususundaki beceri ve maharetleri, çoğunlukla sahip oldukları zihinsel yeteneklere bağlıdır.

Bedensel yetenek ise kişilerin duyu organları aracılığıyla bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bunların büyük bir kısmı, kişilerin doğuştan kazandıkları, zamanla kullanılabilir duruma getirdikleri özellikleridir. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği ayırma, ses tonlarını ayırma, tat ve koku hissetme, el, kol, ayak gibi organları belirli bir koordinasyon içerisinde kullanma özellikler, bedensel yeteneğin en önemlilerinden bir kaçıdır (Eroğlu, 1998: 150).

1.5. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri tanımlanırken hareket noktası bireyler arasında kullanılan dile yerleşmiş olan kişilik özellikleri ile ilgili sıfatların belirlenmesi olmaktadır (Yelboğa, 2006:199).

Literatürde kişilik özellikleri ile ilgili birçok ifade bulunmakla beraber konuyu örgütsel davranış boyutunda ele aldığımızda incelenen kaynaklarda temel kişilik özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Robbins, 2001; Robbins ve Judge, 2007; Kutanis, 2003; Hitt ve diğ., 2006);

- Kendilik Kontrolü (Locus Of Control)
- Başarı Yönelimi
- Otoriter Kişilik (Authoritarian Personality)
- Makyavellenizm (Machiavellianizm)
- Kendini Yansıtma (Self-Monitoring)
- Kendine Güven (Self-Esteem)
- Risk Alma (Risk Taking)

1.5.1. Kendilik Kontrolü (Locus Of Control)

Kendilik kontrolü bireyin davranışlarından ve davranışlarının sonuçlarından kendisini veya dış faktörleri sorumlu tutması olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 2001:95). Kendilik kontrolü, “Dışsal Kendilik Kontrolü” ve “İçsel Kendilik Kontrolü” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel Kendilik Kontrolü olan bireyler davranışlarının sonuçlarından kendilerini sorumlu tutarlar ve olayların üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanırlar. Çalıştıkları zaman ödüllendirileceklerini, çalışmadıklarında işten atılabileceklerini düşünürler. Bu bireyler başarı yönelimlidir ve başarısızlıklarından kendilerini sorumlu tutarlar. Yönetimsel ve profesyonel işler gibi bağımsız hareket etmeyi gerektiren işler bu bireyler için daha uygundur. İçsel kendilik kontrolü olanların iş yerine bağlılıkları daha fazla, işe devamsızlık oranları daha düşüktür.

Dışsal Kendilik Kontrolü olan bireyler ise olayları dışsal faktörlere bağlarlar. Şans ve tesadüflere inanır, iş yerindeki terfiyi şansa bağlarlar. Bu bireyler için katı yönetim tarzı daha uygundur. İş tatminleri düşük, genel olarak şikayet eden ve rutin işlerde başarılı olan bireylerdir.

Dışsal Kendilik Kontrolü olan bireylerin iş tatminlerinin düşük olmasının nedeni kendileri için önemli olan örgütsel çıktılarının oluşmasındaki paylarının da düşük

olduğuna inanmalarıdır. Onlara göre bu sonuçlarda, Şans ve kader gibi unsurlar da etkili olmaktadır. Aynı durumla karşı karşıya gelen İçsel Kendilik Kontrolü olan bireyler ise örgütsel çıktıların kendi faaliyetleri sonucu olduğuğuna inandıkları için sonuç iyiye tatmin olurlar ancak eğer sonuç nahoŐsa, ortada kendilerinden başka suçlayacak kimse yoktur. Neticede, tatmin olmayan İçsel Kendilik Kontrolü olan bireylerin tatmin olmadıkları işten ayrılma ihtimalleri yüksektir (Spector, 1982:482-497; Blau, 1987:21-29).

Kontrol odağının devamsızlık üzerindeki etkisi ise son derece ilginçtir. İçsel Kendilik Kontrolü olan bireyler, doğru alışkanlıklara sahip olmakla sağlıklarının kendi kontrolleri altında olduğuğuna inanırlar. Bu yüzden, kendi sağlıkları konusunda ve sağlıklı alışkanlıklar edinme konusunda daha fazla sorumluluk sahibidirler. Sonuç olarak, hastalanma sıklıkları ve buna bağlı olarak devamsızlıkları da düşüktür (Keller, 1983: 536-540).

1.5.2. Başarıya Yönelim

Başarma ihtiyacı her bireyde bulunmakla beraber başarı yönelimi yüksek olan bireyler daha çok baŐarabilecekleri düzeyde iŐlere yönelirler. Çünkü baŐarılarının ve başarısızlıklarının kendilerinden kaynaklandığını düşünürler. Bu bireyler rekabetçidir, ayrıca geribildirim yüksek ve sorumluluk alabilecekleri işlerde çalıştıkları taktirde performansları ve iş tatminleri yüksek olacaktır.

1.5.3. Otoriter Kişilik (Authoritarian Personality)

Otoriter kişiliğe sahip bireyler kurallara sıkı sıkıya bağlı olan, değişime direnç gösteren, aŐtlarına baskı yapan ve gücünü otoritesinden alan bireylerdir. Bu tarz bireyler örgütte g farklılığına inanırlar. Başarılı olmaları için hiyerarşik yapıya sahip bir örgütte çalışmaları gerekmektedir.

Otoriter kişiliğe sahip bireyler kuralların ve yüksek derecede otorite ihtiyacının olduğu durumlarda, kararların çoğunu yöneticilerin verdiği organizasyon yapılarında etkin liderlik sergileyebilirler.

1.5.4. Makyavellenizm (Machiavellianizm)

Bu kişilik özelliği adını 16. yüzyılda gücün nasıl kazanılacağını ve kullanılacağını yazan Niccolo Machiavelli'den almıştır. Makyavellistler (yüksek Mach'ler), pragmatik (faydacı), duygularını gizleyebilen ve sonucun süreçten önemli olduğuna inanan kimselerdir. Parolaları "İşe yarıyorsa, onu kullan"dır (Robbins, 2001: 96).

Bu tarz insanlar içinde buldukları duruma göre hareket eden, başkalarını kullanan ve pragmatist insanlardır. Diğer bireylerle aralarına mesafe koyar ve sonuca göre hareket ederler. Özellikle kazanana önemli bir ödül vaad edildiği durumlarda başarılı olurlar.

Yapılan araştırmaların sonuçları yüksek ve düşük Mach olmanın davranışsal çıktılar üzerinde kesinlikle etkili olduğunu göstermektedir. Yüksek Mach'ler daha çok kazanır, daha çok kandırır ve daha az kandırılırlar, sonuca ulaşmak için hile yapabilirler. Yüksek Mach'ler; dolaylı iletişimden çok yüz yüze görüşme gerektiren ve düzenleme ve kuralların az olduğu durumlarda daha başarılıdırlar (Christie ve Geis, 1970: 312).

Çalışanlarla toplu sözleşme gibi pazarlık yeteneği gerektiren işlerde ya da komisyonla satış gibi önemli tekliflerde yüksek Mach'ler daha verimlidir. Ancak, eğer süreç de en az sonuç kadar önemliyse, bazı mutlak davranış standartları varsa ve dolaylı iletişim söz konusuysa, yüksek Mach'lerin performansı daha düşük olacaktır (Robbins, 2001: 97).

1.5.5. Kendini Yansıtma (Self-Monitoring)

Kendini Yansıtma, bireylerin başkalarının davranışlarına benzer davranışları benimsemesidir. Davranışlarını dışsal durumlara göre düzenleyen bireylerin kendini yansıtma gücü yüksektir. Bu tarz bireyler çevrelerine kolay uyum sağlar ve başkalarının davranışlarına önem gösterirler. Kendini yansıtma gücü düşük olan bireyler davranışlarında kesin ayrımlara gidemez ve inandıkları biçimde davranırlar. Yöneticilerin kendini yansıtma gücünün yüksek olması başkalarının davranışlarına ilgi gösterme açısından önemlidir ancak gerektiğinde yüksek tutarlılık göstermelidirler.

Kendini yansıtma yeteneği yüksek olanlar dışarıdaki işaretleri dikkatle algırlar ve değişen koşullarda değişik davranışlar sergilerler. Göze batmama konusunda yeteneklidirler. Başkalarının davranışlarına daha çok dikkat ederler ve uyumludurlar.

Kendini yansıtma yeteneği düşük olanlar kendilerine “Ben kimim ve bu durum karşısında ben nasıl ben olabilirim?” sorusunu yöneltirken, kendini yansıtma yeteneği yüksek olanlar kendilerine “Mevcut durum benden ne olmamı bekliyor, ben nasıl mevcut durumun beklentisi yönünde biri olabilirim?” sorusunu sormaktadırlar (Hitt ve diğ., 2006: 168).

Kendini yansıtma yeteneği yüksek olan yöneticiler hareketli bir kariyere sahiptir. Şirket içi ve dışında terfi şansları daha yüksektir. Kişilerin farklı roller üstlenmesini gerektiren yönetici pozisyonlarında daha başarılıdırlar. Farklı dinleyicilere karşı farklı yüzler takınabilirler. Kendini yansıtma yeteneği düşük olanlar ise kendilerini gizleyemezler. Kendi doğrularını, düzenlerini ve davranışlarını her koşulda uygulamak isterler. Bundan dolayı, kim oldukları ve ne yaptıkları konusunda yüksek davranışsal tutarlılık sergilerler (Kilduff ve Day, 1994: 1047-1060, Robbins ve Judge, 2007: 116).

1.5.6. Kendine Güven (Self-Esteem)

Kendine Güven, kişinin kendini sevme ve sevmeme derecesi ile ilgilidir. Kendine Güven ile ilgili araştırmalar, örgütsel davranışa bazı ilginç yaklaşımlar getirmiştir. Örneğin, Kendine Güven, başarı beklentisiyle doğrudan ilişkilidir. Yüksek özgüvene sahip çalışanlar işte başarı için gerekli olan yeteneğe sahip olduklarına inanırlar ve iş seçiminde daha fazla risk alırlar. Kendine Güveni yüksek olan bireyler yeteneklerine inanan, risk almaktan çekinmeyen, iş tatmini yüksek olan bireylerdir.

Kendine Güveni düşük olan bireyler ise tatmin düzeyi düşük, çevreye karşı şüphe duyan ve başkalarının övgülerine bağımlı olan, başkalarından destek bekleyen bireylerdir. Kendine Güveni düşük bireyler başkalarının olumlu değerlendirmelerine daha çok ihtiyaç duyarlar; bu nedenle popüler olmayan yönetici pozisyonlarına karşı isteksizdirler (Robbins, 2001: 97).

1.5.7. Risk Alma (Risk Taking)

Risk Alma eğilimi yüksek olan bireyler çabuk karar veren, kararlarında fazla bilgiye ihtiyaç duymayan bireylerdir. Risk Alma Eğilimi düşük olan bireyler ise kararlarında ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyan ve çabuk karar veremeyen bireylerdir. Yöneticilerin risk alma eğiliminin yüksek olması ani karar verebilmeleri açısından önemlidir. Yüksek risk alan yöneticiler düşük risk alan yöneticilerden daha hızlı karar verirler ve seçim

yaparken daha az bilgi kullanırlar. Yüksek risk alma özellikle borsa brokerliği gibi hızlı karar almayı gerektiren işlerde gereklidir ancak yüksek riskin büyük zararlara yol açabileceği de unutulmamalıdır.

1.6. Kişisel Farklılıklar

Yönetim biliminin ortaya çıkmasında kişisel farklılıkların yadsınamaz bir önemi vardır. Çünkü her bireyin birbirinden farklı olması tek bir yönetim politikası veya tek bir liderlik tarzı olmasını mümkün kılmamaktadır. Bu durum farklılıkların yönetimini gerektirmektedir.

Dubrin'e göre (1999) bireyler arasındaki bu farklılıklar altı başlıkta toplanabilmektedir:

- 1- Bireyler, verimlilikleri bakımından birbirlerinden farklıdır,
- 2-Bireylerin beceri ve yetenekleri birbirinden farklıdır,
- 3-Bireylerin yapmış oldukları işe verdikleri değer, önem birbirinden farklıdır,
- 4-Bireylerin uyguladığı ve beklediği liderlik tarzı birbirinden farklıdır,
- 5-Bireylerin başkalarıyla ilişki kurma ihtiyacı birbirinden farklıdır,
- 6-Bireylerin, çalıştıkları örgüte duydukları bağ ve sadakat birbirinden farklıdır.

Bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları kişisel farklılıkları meydana getirmektedir. Bu farklılıklar örgütsel alanda şöyle ifade edilmektedir (Eren, 2006), (Zel, 2006):

1.6.1. Nesnellik (Olayların Gerçeğine Dayanma)

Birey bazen içinde bulunduğu durum nedeniyle normalden farklı davranışlar sergileyebilir. Bu, bireyin objektif olmadığı, duygusal davrandığı bir durumdur. Objektif olmayan bu davranışların nedeni çoğu zaman bunalım ve tatminsizliktir. Engellerle karşılaşan, baskı altında tutulan birey normal kişiliğinin gerektirdiği davranışlar dışında bir eğilim sergileyebilmektedir. Kimi zaman bu, saldırgan davranışlar sergilemeye kadar varabilmektedir. Nesnel olmayan davranışlar işletme açısından değerlendirildiğinde de verimsizliğe sebep olmaktadır.

1.6.2. Girişim Ruhu

Girişim ruhunun ifade ettiği şey bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerinde teşebbüsü ele alması ve duruma hakim olması anlamındadır. Girişimde bulunmak kişisel farklılığı ortaya koyduğundan yöneticiler arasındaki farklılığın da bu nitelikle ilişkili olduğu söylenebilmektedir. (Örneğin yöneticinin mevcut durumu koruyan bir yönetici mi yoksa değişimden yana olan bir yönetici mi olduğu konusunda aradaki fark girişim ruhunu yansıtmaktadır)

1.6.3. Hırslı Olma

Hırslı bireyler için örgüt içinde yükselmek, mevki sahibi olmak oldukça önemlidir. İşletmelerin yapmış oldukları özendirme çalışmalarından hırslı kişilik yapısına sahip olan bireyler daha çok etkilenmektedir. Hırslılık duygusu ayrıca karar verme hususunda da bireylerin birbirinden farkını ortaya koymaktadır. Hırslı bireyler çabuk karar veren, verdiği karardan vazgeçmeyen bireylerdir.

1.6.4. Toplumculluk

Bireyin ilişkide olduğu diğer bireylerin tutum ve arzularına karşı duyarlılığı toplumculluk olarak ifade edilmektedir. Toplumculluk özelliğine sahip olan birey kendini gruptan ayrı düşünmez, grup normlarını kolayca benimseyebilir. Toplumculluk özelliğine sahip olmayan birey ise kendisi haricinde bir otorite tanımaz, grup normlarını kendi özellikleri çerçevesinde şekillendirmek ister ve genellikle grup normlarına uymadığı için yalnız kalır.

1.7. Kişilik Kuramları

Kişilik açıklanmaya çalışılırken birbirinden farklı kuramlar geliştirilmiş, kişiliğin gelişim dönemlerinden geçerek oluştuğu öne sürülmüştür. Yapılan literatür taramasında “Kişilik Kuramları”ndan, temel olarak değerlendirilen kuramlar belirlenmiş ve bu kuramlar ile ilgili açıklamalar yapılmıştır (Zel, 2006; Eren, 2006; Erdoğan, 1994).

1.7.1. Sigmund Freud’un Kişilik Kuramı

Psikanalizin kurucusu Freud’un kişilik kuramı, kişilik ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biridir. Freud’a göre “İd” (Alt Benlik), “Ego” (Benlik) ve “Süper-Ego”

(Üst Benlik) olmak üzere üç temel unsur bireylerin davranışlarını yönlendirmekte ve kişiliğini oluşturmaktadır (Zel, 2006; Eren, 2006; Göka ve Türkçapar, 1992; Erdoğan, 1994).

İd; kişiliğin kültürel sınırlamalardan etkilenmeyen, doğal dürtülerden oluşan bölümdür. Ego ve Süper-Ego kişiliğin temel sistemi olan İd'den ayrımlaşarak gelişmektedir. Freud İd'i "Gerçek ruhsal varlık" olarak isimlendirmektedir çünkü ona göre İd nesnel gerçeklerden bağımsız öznel bir dünyadır.

İd, insanların doğuştan getirdikleri, birinci dereceden tatmin edilmeleri gerekli olan biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının (açlık, susuzluk, cinsellik gibi) depolandığı bir alandır. İd, ayıp, günah, suç ve yasak gibi sosyo-kültürel ve yasal sınırlamalardan etkilenmez.

Süper-ego, fertlerin toplumdan kazandıkları en asil düşüncelerini, dini ve ahlaki değerlerini, örf ve adetlerini, büyüklerinden ve öğretmenlerinden öğrendiği bütün iyi özellikleri temsil eder. Süper-Ego; İd'in tersine ahlaki standartların ifadesidir. Süper-Ego bireyin içinde bulunduğu kültürel ortam sayesinde şekillenerek zamanla oluşur.

İd, bireyin ne yapmak istediğini ifade ederken Süper-Ego ise bireyin toplumda ne yapması gerektiğinin ifadesidir. İd ve Süper-Ego arasındaki dengeleyici unsur ise Ego olarak ifade edilir. Ego, İd'in isteklerini Süper-Ego'ya uygun hale getirmeye çalışır. Ego, insanın sınırsız isteklerini, Süper-Ego'nun sınırlamaları ölçüsünde, fert ve toplum dengesini göz önüne alarak cevaplamaya çalışır. Bu açıdan bakıldığında Ego'nun iyi işlemesi bireyin zihinsel ve davranışsal açıdan sağlıklı olmasını sağlamaktadır.

1.7.2. Eric Bern'in Kişilik Kuramı

Freud gibi Bern de kişiliği duygusal yönü ile açıklayarak kişiliğin "Çocukluk", "Ebeveynlik" ve "Olgunluk" olarak üç yönünün olduğunu ileri sürmüştür. Bern'e göre kişiliğin üç yönünden birincisi olan "Ebeveynlik", öğüt verici kısımdır ve tıpkı Freud'un "Süper-Ego"suna benzer. Kişiliğin olgun olmayan "Çocukluk" yönü ise "İd" (alt benlik) gibidir. Kişiliğin yetişkin kısmını oluşturan "Olgunluk" ise "Ego"dur ve toplumsal beklentilerle kişisel istekler arasında bir denge oluşturur (Bern, 1992; Zel, 2006; Eren, 2006).

Kişiliğin Çocukluk Yönü; bireyin toplumu dikkate almadan hareket etmesini ifade eder. Birey, zihinsel yapısındaki dürtüler ile bencil ve sorumsuz davranışlar sergileyebilir. Bu durum tıpkı bir çocuğun davranışlarına benzetilebilir. Bireyin kişiliğinde küçük yaşlarda “Çocukluk” baskın bir özellik iken yaşın ilerlemesi ile bu özellik zayıflamaktadır.

Bern'e göre “çocukluk” düzeyi bireyin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğu ve bunlara erişmek ve kendini tatmin etmek için dilediğinde davrandığı kısımdır. Bern, her bireyin kısmen de olsa çocuk benliğinin etkisiyle sorumsuzluk, eğlence arama, kendini suçlama, öfke, korku, heyecan ve birtakım çocuksu davranışlar gibi davranışlar gösterdiğini ifade etmiş, ancak bireyin devamlı çocuk benliğinin etkisiyle davranmasının, istenmeyen davranışlara dönüşeceğini eklemiştir. Bununla birlikte, kişiliğin çocuk yönünün, bireyin hayatına bir çekicilik, zevk ve yaratıcılık kattığı da ifade edilmektedir (Silah, 2000:270).

Kişiliğin Ebeveynlik Yönü; bireyin anne ve babasını dikkate alarak kendinde oluşturduğu benlik durumunu ifade etmektedir. Ebeveynlik Yönü, bireyde geleneklere bağlılığı, istikrarı ifade etmekte ve ilerleyen yaşla beraber bireyin kişiliğinde baskınlığı artmaktadır.

Kişiliğin Olgunluk Yönü ise her bireyde bulunan, yaşamak için gerekli olan ve gerçeği objektif olarak değerlendirebilmeyi sağlayan yöndür. İnsanın doğal olarak yapmak isteyip de yapamadığı şeyler olgun kısım sayesinde bastırılır, diğer bir ifade ile bilinçaltına atılır. Baskılar arttığında kişinin çocukluk yönü ağır basar ve kişi, yaramazlık türünde davranışlar sergilenmeye başlar. Freud'da ego, nasıl id ile süperego arasında arabulucu bir fonksiyon görüyorsa, Berne'de de “olgunluk”, insan kişiliğinin çocukluk ve ebeveynlik yönleri arasında arabuluculuk yapmaktadır (Eroğlu, 2004:180).

Organizasyonları Bern'in teorisi kapsamında değerlendirdiğimizde organizasyon bünyesindeki bireylerin Çocukluk yönünün bir takım hatalara neden olabileceğini ancak bu hatalara hoşgörülü yaklaşmak için yine bireylerin Ebeveynlik yönünün devreye gireceği söylenebilmektedir.

1.7.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Jung, bireyin kendi geleceğini tayin edecek kişilik yapısına sahip olduğunu düşünmekte ve bireyin davranışlarında geçmişten etkilendiğini ancak geleceğe yönelik davrandığını

ifade etmektedir. Diğler bir ifade ile Jung, bireyin davranışlarının kalıtımsal özelliklerinin yanı sıra amaçları tarafından şekillendiğini ileri sürmektedir. Kalıtımsal özelliklere önem vermesi nedeniyle de Jung'un teorisi diğler psiko-analitik teorilerden ayrılmaktadır. Jung'a göre kişilik bazı sistemlerden oluşmaktadır. Bu sistemlerden en önemlileri; "Ego", "Kişisel Bilinç Dışı" ve "Kolektif Bilinç Dışı"dır (Zel, 2006; Eren, 2006).

Ego; Jung'a göre kişiliğin bilinçli bölümüdür. Jung bireylerin zihin fonksiyonlarını düşünme, hissetme, duyu ve sezgi olarak adlandırmakta ve bireyin bilinç dünyasında bu fonksiyonlardan birinin daha önde olduğunu, en az belirgin olanın ise rüyalarda ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Zihinsel fonksiyonların yönelimi "dışa dönüklük" ve "içer dönüklük" olmak üzere iki yönelimi ortaya çıkarmaktadır. Bireyin farklılaştığı bu süreci Jung, bilincin bireyselleşmesi yani ego olarak ifade etmektedir.

Kişisel Bilinç Dışı; bireyde rahatsızlık oluşturduğu için egonun geri çevirdiği duygu ve düşüncelerin depolandığı bir bölge olarak ifade edilmektedir. Bu duyguların ve düşüncelerin gruplaşması ile "Kompleks" olarak ifade edilen durumlar oluşmaktadır.

Kolektif Bilinç Dışı; bireyin mensubu olduğu toplumun kalıtım ile ilgili özelliklerini ifade etmektedir. Jung'a göre kalıtım sadece bedensel olarak değil ruhsal olarak da gerçekleşmektedir. Kolektif Bilinç Dışı bu tarz kültür, inanç ve örf gibi özellikleri kapsamakta ve bireyleri bu açıdan etkilemektedir.

1.7.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Ferdi (bireysel) psikoloji akımını geliştiren Adler, teorisinde, insanın sosyal davranışlarını vurgulamakta ve bireyin kişiler arası ilişkilerde gösterdiği tepkilere öncelik vermektedir (Geçtan, 1988: 83-87). Başlangıçta, Freud'un geliştirdiği psikanaliz ekoluna mensup olan Adler'e göre insan davranışlarının gerisindeki temel motif üstünlük ve egemenlik içgüdüleri ile güç ve prestij motivasyonlarıdır (Meisnerr, 1985: 337-418). Adler, Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiye ayrılmaktadır (Eren, 2006:89).

Bireyin temel amacı kendini güçlü kılabacak davranışları göstermektir. Yükseklik ve üstünlük duygusu, bir biçimde engellendiğinde, kişiyi bir yetersizlik ve aşağılık duygusuna sürükler (Erdoğan, 1994:155). Adler'e göre, bireyin doğum sırasının da

kişilik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Adler'in araştırmasına göre, doğumda sıra, bireyin zeka ve yetenek düzeyini etkilemektedir. Bu kurama göre, ilk çocuk daha zeki ve yetenekli olacak, daha kolay sosyal bağlar kurabilecektir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, ailedeki çocuk sayısı arttıkça, ilk çocuk ile son çocuk arasında önemli zeka düzeyi ve ilişki kurma yeteneği farkı olduğu görülmüştür (Berelson ve Steiner, 1967: 178-179).

1.7.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney'e göre bireyler "iyi" veya "kötü" olarak doğmazlar. Bireyin davranışını, doğuştan itibaren onun için önemli olan kişilerle aralarındaki ilişki etkilemektedir. Horney, davranışların gelişmesinde bireyler arası ilişkilere önem veren ilk kuramcı olarak değerlendirilmekte ve bireylerin kişiliğinin gelişiminde durumsal faktörlere önem vermektedir (Montagu, 1971:37).

Horney'e göre kişiliğin temel elemanı endişe ve korkudur. Bireyler endişe ve korkularını yenmek için faaliyette bulunurlar. Horney, kaygı ve korkularla baş edebilmek için bireylerin başvurabileceği davranış alternatiflerini üç ana grupta toplamaktadır (Eren, 2006):

- 1) İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duyma suretiyle kaygı ve korkuları giderme çabaları (sempatik-dışa dönük kişilik)
- 2) İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket etmek (antipatik-içe dönük)
- 3) İnsanlara karşı gelmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, mücadele etmek (saldırgan-öfkeli).

Horney, bu davranış kalıplarından birinin insanlara uygun geldiğini ve hangi kişilik özelliğine yatkın olduklarını belirlediğini belirtmektedir.

1.7.6. Hans Jürgen Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck'e göre kişilik yapısı hiyerarşiktir. Eysenck, kişilikte bireysel farklılıkların fizyolojik farklılıklardan kaynaklandığını öne sürerek kuramının temelini, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanmasının belirli bir hiyerarşik düzen içinde olması esasına

dayandırmış ve dört düzeyin varlığından söz etmiştir (Buchanan ve Huczynski, 1997:145; Erdoğan, 1994:259):

Birinci düzey “*özel tepki düzeyi*”dir ve kişiliğin en alt düzeyini oluşturmaktadır. Bu düzey, çok özel tepkileri içerir. Bazı uyarıcılara tepkiler gösterilmesi ve kalımsal olarak bireyin bazı özellikler taşıması bu düzeyle ilgilidir.

İkinci düzey “*alışılmış davranışlar düzeyi*” olarak adlandırılmaktadır ve bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgilidir. Bazı bilgi ve deneyimleri kazanan bireyin benzer durumlarda benzer davranışlar göstermesi bu düzey ile ilgilidir.

Üçüncü düzey ise “*özellik düzeyi*” olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin birçok alışılmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması bu düzeyin evresidir. Bu düzeyde kişiliğin süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik, heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar.

Kişiliğin dördüncü düzeyi, tip aşamasıdır. Bu evrede belirgin tipler ortaya çıkmaktadır. Eysenck’in görüşüne göre, tipin oluşumunda, her bir düzeyin baskın faktörlerinin etkisi bulunmaktadır.

BÖLÜM 2. LİDERLİK DAVRANIŞI

2.1. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetim, insanları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Yönetim işlevinin 1/3'ü teknik konularla ilgili iken 2/3'ü ise davranışla ilgilidir. Çünkü insan hisleri ile hareket eden bir varlıktır ve dolayısıyla belirli amaçlara doğru yönlendirilebilmesi ve beklenen davranışları sergileyebilmesi için davranışlarının ve bu davranışların nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir (Zel, 2006:72).

İşletmeler otomobillere benzemekte ve -bayır aşağı olma durumu hariç- yol almaları için insana ihtiyaç duymaktadırlar (Vries, 2007:19). İhtiyaç duyulan insanın işletmeyi bayır aşağı değil de ileriye götürebilmesi de o insanın herhangi biri olmasını engellemektedir. Burada devreye ihtiyaç duyulan insanın davranışları ve kişiliği girmektedir. Özellikle işletmede söz sahibi konumunda bulunan bireylerin diğer bir ifade ile yöneticilerin davranışları ve kişiliği işletme açısından yönlendirici olacağından daha da önem taşımaktadır.

“Yönetici” ve “Lider” kavramları üzerine pek çok söz söylenmiş pek çok şey yazılmış olmasına karşın halen net bir cevap bulunamamıştır. Her yöneticiyi lider olarak kabul etmek ne kadar yanlış olacaksa her liderin yönetici pozisyonunda olduğundan bahsetmek de o denli yanlış olacaktır. Burada esas olan yönetici konumunda bulunan bireylerin “Liderlik” olarak adlandırdığımız vasıfları ne kadar taşıdığı sorusudur. Ancak bu durumda “Lider kimdir?” sorusu su yüzüne çıkacaktır.

Liderlik ile ilgili yapılan yüzlerce tanıma bakıldığında, bir çoğunda “amacı gerçekleştirme, organizasyon, yapı ve kişisel ilişkiler” kavramlarından bahsedildiği görülmektedir. Bu durum liderlik ve organizasyon arasında güçlü bir bağ olduğunu işaret etmektedir. Her organizasyonda liderliğin farklı bir boyutunu görmemiz mümkündür. Yönetim ve organizasyon alanında liderlik, organizasyon ile bağlantılı olan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Sosyologlar ve siyaset bilimciler ise henüz bir organizasyon halini almamış sosyal ve politik hareketlerdeki liderlik kavramını ele almaktadırlar (Andersen, 2006: 1078).

Liderlik bir konum değil bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan gözlemlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir uygulamalar dizisidir.

Liderlik öğrenilebilir mi? sorusuna James M. Kouzes başka bir soruyla cevap vermeyi tercih etmektedir: Yönetim öğrenilebilir mi? Kouzes'ın bir toplantıda bu soruya aldığı cevap "Evet" olmuştur. Peki o zaman liderlik neden öğrenilemez bir kavram olarak nitelendirilmektedir? Liderliği benzersiz kılan nedir? Buna yönelik cevaplar ise şöyle olmuştur: "Yöneticiler işleri doğru yapar, liderler doğru işler yapar.", "Liderlik için ruh, cevher gereklidir.", "Liderlik insanın içinde olan bir şeydir."(Hesselbein ve Cohen, 1999:40)

Lider, liderlik ve liderlik yapmak gibi kelimeler Anglosakson dilinde etimolojik kökeni "yol" , "patika" anlamına gelen "lead" sözcüğünden gelmektedir. "Leaden" fiili "seyahat etmek" anlamına gelmektedir ve bu sebeple lider en önde giden ve seyahat ettiği kimselere yön gösteren kişi olarak ifade edilmektedir (Vries, 2007:20)

Peter F. Drucker'ın "Akıl Hocalarımın Dersleri" adlı makalesinde liderlikle ilgili tanımladığı, günümüzde de halen önemini sürdürdüğünü düşündüğü beş madde bulunmaktadır. Bunlar (Hesselbein ve Cohen, 1999:4-7);

- İnsanlara güçlerini esas alan bir yaklaşımla farklı davranmak
- Yüksek standartlar koymak ama insanlara işlerini yaparken özgürlük ve sorumluluk vermek
- Performans değerlendirmeyi dürüst, kesin ve işin ayrılmaz bir parçası olarak ele almak
- Öğrenmenin en iyi yolunun başkalarına öğretmekten geçtiğini bilmek
- Etkili liderlerin saygı uyandırması gerektiğini bilmek (sevilmeleri gerekmez saygı uyandırmalıdır)

"Leadership and Organization" adlı kitabın yazarlarından Tannenbaum ise liderliği, "Ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için bir durum karşısında gerçekleştirilen kişisel etki" olarak tanımlamaktadır. Bazı teorisyenler ise liderlikle ilgili tanımlamalara sınırlamalar getirerek liderliği, takipçilerin sonuca ulaşmak için istekli olmasının sağlanması olarak tanımlamakta ve takipçilerin amacı gerçekleştirme konusunda isteksiz olarak sadece itaat etmesi ve gerçekten istekli olması arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bu bakış açısının savunduğu, bir kimsenin otoritesini kullanarak diğer bireyleri bir amaç doğrultusunda manipüle etmesinin ve zorlamasının

liderlik olmadığı düşüncesidir. Çünkü bu bakış açısına göre, liderlik, içinde tahakkümü değil ikna etmeyi barındırmaktadır. Ancak bu yaklaşım, bir yöneticinin herhangi bir durumda etkin olup olmadığını ayırtmayı sağlayan baskı süreci yönünü ihmal ettiği ve çok sınırlayıcı olduğu düşüncesiyle eleştirilmektedir. Karşıt görüş olarak Fiedler da düşük moral ve düşük tatmin düzeyine sahip bir grubun yüksek performans sergileyebileceğine vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Likert de iş odaklı bir yönetim tarzının yüksek verimlilik sağlayabileceğini ifade etmiştir (Andersen, 2006:1080). Her iki görüşte de verimlilik ve yüksek performans kavramları önplana çıkmaktadır. Ancak gözden kaçırılan nokta verimlilik ile etkinliğin ayrı şeyleri ifade ettiği gerçeğidir. Verimlilik işleri doğru yapmayı ifade ederken etkinlik doğru işi yapmak anlamına gelmektedir. Organizasyonun verimli olması, amaçlar doğrultusunda hareket edildiğinin göstergesi olabilir ancak organizasyonun fark yaratması ne derece etkin olduklarına bağlıdır. Çalışanlar düşük moral düzeyinde veya iş odaklı bir yönetim tarzında verimli hareket edebilirler ancak iş tatmininin olmadığı bir organizasyonun verimliliğinin de uzun ömürlü olacağına inanmak apaçık görünen bir gerçeği görmezden gelmeye ısrarcı olmakla eşdeğer olacak ve “Yılan resmine ayak çizmeye benzeyecektir”. Organizasyonun amacı her ne kadar temelde kar elde etmek ve dolayısıyla varlığını sürdürebilmek olsa da sorumlulukları dahilinde çalışanlarını motive etmek ve iş tatmini sağlamak da yer almaktadır. Bu durum liderlik ve yöneticilik kavramlarının ayrıştığı nokta olarak değerlendirilebilmektedir. Yöneticiler için amaçları gerçekleştirmek ve verimlilik temel teşkil ederken liderler için etkinlik ve çalışanların istekli olması öncelikli unsur olmaktadır.

Organizasyonların, optimum etkinlik için güçlü liderlere ve güçlü yönetim yapılarına sahip olmaları önem taşımaktadır. Günümüzün dinamik koşullarında statükoyla mücadele edecek, geleceğe yönelik vizyon oluşturacak ve organizasyon üyelerine bu vizyonu gerçekleştirmeye yönelik ilham verecek liderlerin organizasyonların ihtiyacına cevap vereceği düşünülmektedir.

2.2. Liderlik ve İşletmeler Açısından Önemi

Ekonomik nedenlerin yanı sıra bir işletmenin başarısı veya başarısızlığı yönetimin kalitesine bağlı olarak değişmektedir.

İşletmelerin etkin ve verimli olmaları için liderlik dinamiklerini anlamış olan bireylere ve özellikle bu dinamikleri uygulamaya koyabilecek yöneticilere ihtiyaçları vardır. Çünkü bir işletme bütün dünyadaki en güçlü finansal kaynaklara, gelişmiş teknolojiye, geniş pazar payına ve büyük bir yaşam gücüne sahip olsa da başarısız bir liderlik nedeniyle sahip olduğu tüm avantajları kaybedebilir ve işletme güçsüz bir araba gibi yokuş aşağı inmeye başlayabilir (Vries, 2007:21).

Liderlik ile ilgili tanımlamalar yapılırken asıl problem “kimin lider olarak addedileceği” ve “kimlere liderlik yapacağı” ile ilgi düşünce farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Liderlik genel olarak bir grup ile ilişkilendirilmekte ve bu grupta paylaşılan ortak amaçlar olduğu varsayılmaktadır. Liderliği sosyo-ekonomik bir konu olarak ele aldığımızda ortak amaçtan ve grubun gerçekliğinden bahsetmek mümkündür ancak aynı durum yönetim ve organizasyon açısından liderlik kavramı ele alındığında her zaman geçerli olamamaktadır. Çünkü aynı organizasyondaki bireylerin amaçları birbirinden farklı olabilmektedir. Öyle ki bir organizasyonun asıl amacı onun kurucusu veya sahibi tarafından belirlenir. Organizasyondaki çalışanlar organizasyonun kurucusu ile aynı amacı paylaşmıyor olabilirler ancak organizasyonun parçası oldukları sürece bu amaç doğrultusunda çalışmaktadırlar. Dolayısıyla organizasyonun amacının gerçekleşmesi için organizasyondaki formal liderlik davranışı yönetim davranışı, formal liderler ise yöneticiler olmaktadır (Andersen, 2006:1079). Bu açıdan değerlendirildiğinde organizasyonlardaki formal lider olarak görülen yöneticilerin liderlik davranışı organizasyonun geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticini organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, liderlik davranışı sergileyerek kimi zaman organizasyonun amacını paylaşmasalar bile onları inandırarak çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirmesi gerekmektedir.

Takipçiler, üstleri tarafından sergilenen emir verme ve katılım biçimlerini taklit etme eğilimi gösterirler. Takipçilerin davranış ve yaklaşımlarının, kendi liderlerinin davranış ve yaklaşımları ile olumlu olarak bağlantılı olduğu bazı araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Takipçilerin kendi astları ile hedef ve etkileşim kolaylığı konularına verdikleri önem zaman içerisinde üstlerinin bu konularda sergilemiş olduğu tavır ile ilişkili olmuştur. Stogdill (1955), üstler ile birincil astları arasındaki etkileşimin, yönetim hiyerarşisi içerisindeki bir alt kademedede ortaya çıkan etkileşimler üzerindeki

etkileri konusunda çalışmalar yapmıştır. Bir kuruluşun daha alt kademelerinde uygulanan katılımcı liderliğin, aynı kuruluşun üst kademelerinde de bu yöntemin uygulanıyor olmasına bağlı olduğu Stogdill tarafından kanıtlanmıştır. Aynı şekilde, Ouchi ve Maguire de (1975), astların, üstlerinin kendi astlarıyla ilgili konularda uyguladıkları denetim modellerinin aynılarını kullanma eğiliminde oldukları sonucuna varmışlardır. Son olarak, Misumi (1985), 1960'lı yıllardan başlayarak Japon yöneticilerle gerçekleştirdiği çalışmaları özetleyerek, bir departman içerisinde farklı kademelerde kullanılan denetim biçimlerinin hem üst hem ast üretim departmanları içerisinde aynı olma eğilimi gösterdiğini belirtmiştir (Bass ve diğerleri, 1987:75).

Liderliğe ilişkin geçmiş çalışmalar gözden geçirildiğinde, konuyu irdelemek için yapılan mevcut yaklaşımların çeşitliliği göze çarpmaktadır. Çalışmalar metodolojik ve teorik yaklaşımlar açısından çeşitlilik göstermekte, varsayımlar ve hipotezler açısından ise az miktarda benzerlik göstermektedir. Araştırma çabaları sürekli bir bütün içerisinde ele alınırsa, bir uçta tarz ve amaç açısından açıkça normatif olan liderlik çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmalardaki sorular büyük ölçüde liderin hangi davranışları uyandırması “gerektiği” üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderin hizmet ettiği değerler ve bunları üstlenmek için kullandığı araçlar, neyin “iyi bir liderlik” teşkil ettiğine dair felsefi bir bakış açısından irdelenmektedir. Bu sürekli bütünün diğer ucunda ve kimin ne yapması gerektiğine eğilen normatif çalışmanın tam zıttında ise, son yirmi yılda gerçekleştirilen pek çok davranışsal araştırma bulunmaktadır. Bu tip araştırmalar, liderlerin asıl davranışlarına odaklanır ve liderlik konumunda bulunan bireylerin kişiliğini ve sosyal birikim özelliklerini soruştururlar (Scioli ve Diğerleri, 1974:5).

Üstlerde aranan liderlik vasfı, kişinin kendi liderlik performansına da bir ölçüde yansıtacaktır. Karşı beklenti ise, kişinin liderlik davranışının, üstlerden beklenen veya üstlerde gözlenen liderlik özelliklerini tamamlamak üzere bir tepki niteliğinde olması olmuştur (Bass ve diğerleri, 1987:78).

Liderlik kavramının önemi, bir çok araştırmacı ve akademisyen tarafından halen en çok incelenen konu olma özelliğinden de anlaşılabilir. Liderlik kavramının önemi, bir çok araştırmacı ve akademisyen tarafından halen en çok incelenen konu olma özelliğinden de anlaşılabilir.

Başarılı liderlik, takipçilerin tutum, beceri ve davranışlarını etkileme anlamına da gelmektedir. Yöneticinin kendi sergilediği davranışların, takipçilerinin liderlik

davranışlarını etkileyip etkilemediği ve etkiliyorsa nasıl etkilediği konuları henüz açıklığa kavuşmamıştır (Bass ve diğerleri, 1987:73).

2.3. Liderlik Teorileri

Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile ilgili açıklamalar yaparken literatürde “Liderlik” kavramı ile ilgili gelişim sürecinde liderlik teorilerinin çoğunlukla üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar; Evrensel Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri olarak adlandırılmaktadır. Evrensel liderlik Teorileri de kendi içinde “Özellikler Teorisi” ve “Davranışsal Teoriler” olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenebilmektedir. Bu çalışmada liderlik teorileri “Özellikler Teorisi, Davranışsal Teoriler, Durumsal Teoriler ve Modern Liderlik Teorileri” olmak üzere dört ana başlık altında ele alınmaktadır (Robbins, 2001; Robbins ve Judge, 2007; Eren, 2006; Kutanis, 2003; Hitt ve diğ., 2006, Hodgetts, 1999; Koçel, 2003, Mullins, 2007; Knights ve Willmott, 2007; Kreitner ve Kinicki, 2007).

Liderlik Teorilerinin daha net ifade edilebilmesi adına Yeşim Toduk Akiş’in, “Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası” adlı eserinde yapmış olduğu dönemsel ayırım Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1 Liderlik Teorilerinin Gelişimi

Yaklaşım	Dönem	Varsayımlar	Eleştiriler
Kişisel Özellikler Yaklaşımı	1907-1947	-Bazı bireylerin kendilerine bahşedilmiş nitelikleri vardır. -Bazı bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir -Liderler kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.	-Koşullar dikkate alınmamaktadır -Kişisel özellikler soyuttur ve bir çoğu ölçmek veya gözlemek için çok belirsizdir -Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliği ile kesin olarak ilişkilendirmemiştir -Bir çok kişisel özellik çalışması liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak değerlendirmez
Davranışsal Yaklaşım	1950-1960'lar	-Liderliğin tek bir yolu vardır -İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren bireyler etkin lider olacaklardır.	-Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz -Çalışmalar belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta başarısız olmuşlardır
Durumsal Yaklaşım	1960-1980'lerin ilk dönemi	-Liderler durumlara göre farklı biçimde davranırlar -Kimin lider olarak çıkacağını durumlar belirler -Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir	-Kesin ölçütler yoktur -Bir çok Durumsallık teorisi muğlak olduğu için sınanabilir önermeler yapılmasını güçleştirmektedir
Modern Liderlik Teorileri	1920'lerin ortası ve 1977 sonrası (Karizma/Etki)	-Liderlik bir etki veya sosyal mübadele sürecidir	-Lider-Takipçi etkileşiminde Karizmanın etkisi üzerine daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
	1978'den günümüze (Transformasyonel Liderlik)	-Liderlik ilişkisel bir süreçtir -Liderlik paylaşılan bir süreçtir -Takipçiliğe önem verilmesi gereklidir	-Daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır -Karizmatik ve Dönüştürücü liderlik benzerliği ve farklılığı hakkında daha fazla açıklama yapılması gereklidir -İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zordur

Kaynak: Akiş, 2004

2.3.1.Özellikler Teorisi

Bu teori liderliği bireyin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler.

Margaret Thatcher Büyük Britanyanın başbakanı iken liderlik özelliğiyle güvenilen bir kişi olması özellikleriyle tanınmıştır. Thatcher'ı nitelendiren bu kavramlar onun özellikleri olmuştur ve onu böyle nitelendiren kişiler özellikler teorisinin tarafları olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikler teorisyenleri Thatcher, Nelson Mandela, Richard Branson (Virgin Grubu CEO'su) gibi kişileri lider olarak nitelendirmiş ve liderleri özelliklerine göre açıklamıştır (Robbins, 2001).

Lider özellikleri ilgili 20 değişik çalışma yapılmış, 80 liderlik özelliği ortaya çıkmıştır ama sadece beş tanesi genel kabul görmüştür. Bahsi geçen başlıca 5 yönetim kabiliyeti, (liderlik özelliği); Zeka, Girişim, Yönetim Kabiliyeti, Kendine Güven ve Meslek Düzeyidir (Kutunis, 2003:125).

Liderlikle ilgili özelliklerin bütün etkili liderler açısından ve tüm dünyada aynı olacağını düşünmek de oldukça iyimser bir görüş olacaktır.

Özellikler önemli olmakla beraber, liderlik kavramı lider, takipçi ve durumun ortaya koyduğu bir fonksiyondur ve şöyle formüle edilir (Hodgetts,1999:535):

$$L = F(l, t, d)$$

Özellikler yaklaşımına getirilen eleştirilerde dört kısıttan bahsetmek mümkündür. Bunlar(Robbins, 2001);

- 1) Liderlerin her durumda önceden tahmin edilebilen evrensel özellikleri yoktur.
- 2) Güçlü durumlardansa, zayıf durumlarda davranış özellikleri daha çok önceden tahmin edilebilir.
- 3) Sonucu nedenden ayırmak her zaman çok net olmamaktadır.

Örneğin; “liderlerin kendine güveni vardır ve bu başarı sağlar ya da elde edilen başarılar liderin kendine güven duymasını sağlar”

- 4) Özellikler etkili ve etkili olmayan liderleri ayırt etmekten çok lidere yönelik tahminlerin yapılmasına yardımcı olur.

Bahsi geçen bu kısıtlarlar araştırmacıları farklı araştırmalar yapmaya yöneltmiştir. 1940'ların başlarından itibaren araştırmacılar özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlamış, 1960'ların ortalarına kadar davranışsal liderlik tarzlarıyla ilgilenmişlerdir.

Özellikler teorisi analitik olmaktan çok tanımsal olduğundan başarıyı tahmin etmedeki değeri en iyi haliyle bile kısıtlı görülmektedir. Sonuç olarak durumsal teorinin özellikler teorisinin yerine geçtiği söylenmektedir (Hodgetts, 1999:535).

Durumsallık Yaklaşımları lider etkinliği ile ilgili davranış tarzları öne sürmektedir. Davranış tarzları transaksiyonel (işe yönelik), transformasyonel (dönüştürücü), karizmatik ve vizyoner liderlik gibi kavramlara ayrılarak açıklanmaktadır. Durumsallık çerçevesinden liderlik, durumun gereklerine bireyin davranışlarını adapte edebilme yeteneği olarak ele alınmaktadır. Tabi ki bireylerin davranışlarını durumlara adapte ettiği kabul görmüş bir gerçektir. Bireysel davranışlar, farklı durumlar karşısında bireyin kişilik özelliklerine uygun olarak geliştirdiği davranışlardır (Kornor ve Nordvik, 2004:49). Bu durumda farklı davranış tarzı benimsenmesinin nedeni olarak kişilik özelliklerini göstermenin bir anlamda tekrar başa dönerek özellikler teorisini işaret ettiği de söylenebilmektedir.

2.3.2. Liderlik ile İlgili Davranışsal Teoriler

Davranışsal teorinin savunucuları etkili liderlerin davranış tarzında tek ve eşsiz bir yönün olup olmadığını araştırmışlardır .Örneğin; Times Mirror'un yöneticisi Mark Willes ve Titan International'ın CEO'su Morry Taylor'un zor dönemlerinde şirketleri başarı ile yönetmeleri ve liderlik tarzı birbirine oldukça benzemektedir. Her ikisi de düşünerek konuşan, güçlü ve otokratik yapıya sahip kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Bu durum akıllara şöyle bir soru getirmektedir: "Otokratik davranışlar her lider için tercih edilen bir davranış tarzı mıdır?" Ele alınan dört ayrı davranışsal teori türü de bu soruyu yanıtlamaya çalışmaktadır.

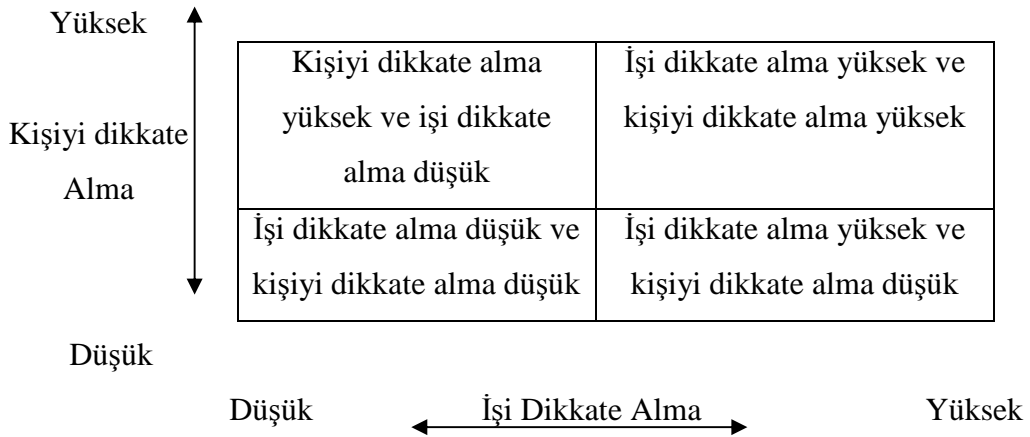
Özellikler teorisi ve davranışsal teorilerin birbirinden farkı, önem verdikleri ve ortaya attıkları tahminlerde yatmaktadır. Eğer özellikler teorisini kabul edersek liderlik içsel bir durumdur ve ona ya sahibsinizdir ya da değilsinizdir. Diğer yandan eğer davranışsal teoriler kabul edilirse liderlerin spesifik davranışlarının olduğu gözlemlendiğinden liderlik sonradan da öğrenilebilir, etkili liderler oluşturulabilir diyebiliriz.

Ohio State Çalışmaları: Davranışsal teorilerle ilgili en geniş kapsamlı çalışmalar 1940’ların sonlarında Ohio State Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar lider davranışlarının bağımsız boyutunu açıklamaya çalışmışlardır. Sonuçta araştırmacılar birçok farklı boyut arasından iki ana kategoriye odaklanmışlardır. Bunlar; “Göreve Dönüklük / Yapıyı Harekete Geçirme”(Initiating Structure) ve “İnsan İlişkilerine Dönüklük / Anlayış” (Consideration)olarak adlandırılmaktadır.

Göreve Dönüklük/Yapıyı Harekete Geçirmede liderler kendi rollerini tanımlarlar ve amaçlara erişmede çalışanların rollerini belirlerler. Bu boyut, liderlerin işi organize etme, iletişim ve amaçlara yönelik davranışlarını içerir. Bu boyuttaki liderler; grup üyelerini belirli alanlara yönlendiren, çalışanlardan belirlenmiş performans standartlarına göre davranmalarını bekleyen kişiler olarak görülmektedir.

İnsan ilişkilerine dönüklük/anlayış boyutunda liderler astlarının duygu ve düşüncelerine ve karşılıklı güvene önem veren karakter yapısına sahiptirler. Bu boyuttaki liderler,astlarının kişisel problemlerine yardımcı olan,, bütün astlara eşit davranan, arkadaşça ve yaklaşılabilir kişiler olarak görülmektedir.

Şekil 2 Ohio State Liderlik Çalışmaları



Kaynak: Hodgetts, 1999

Araştırmalar, her iki boyutta da yüksek liderlik davranışlarına sahip olan kişilerin astlarının performansını herhangi bir boyut veya her iki boyut açısından da düşük liderlik davranışlarına sahip olanlara göre daha fazla arttırdığını göstermiştir.

Bahsedilen her iki boyutu ayrı ayrı ele alınmalıdır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre liderlik bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda bir grubun eylemlerini yönlendirme davranışıdır.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Michigan üniversitesinde yapılan araştırmalar Ohio State Üniversitesinde yapılanlarla aynı döneme gelmektedir ve elde edilen sonuçlar benzerdir:performanstaki etkinlik liderin davranışsal karakteri ile bağlantılıdır.

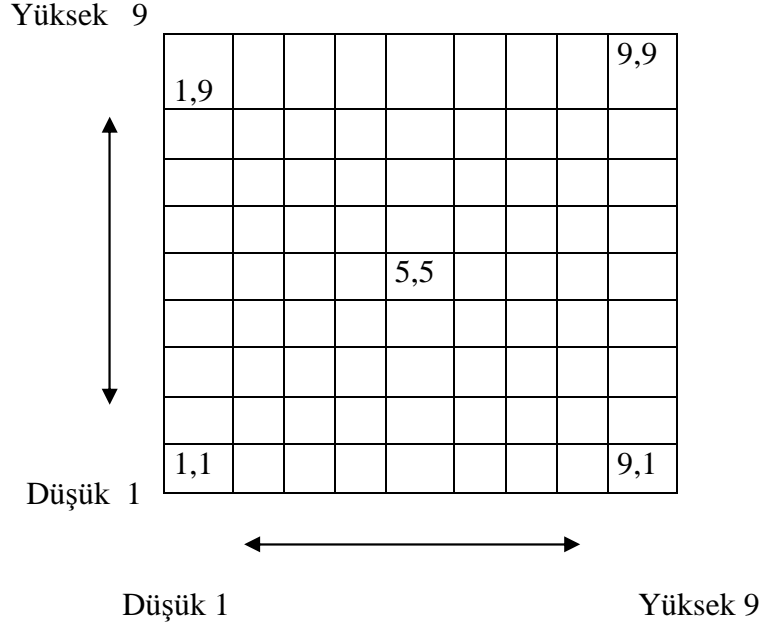
Michigan Üniversitesi liderlik davranışlarıyla ilgili olarak iki boyuttan söz etmektedir. Bunlar; ‘Çalışan merkezli’ ve ‘Üretim merkezli’ olarak adlandırılmaktadır. Çalışan merkezli liderler; kişiler arası iletişimi önemsemeyen, çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenen, çalışanları arasındaki farklılıkları görebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Üretim Merkezli Liderler ise; işin teknik yönleri ve görev tanımlarıyla ilgilenen kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Michigan araştırmacıları “Çalışan merkezli” liderleri desteklemekte ve bunların grup verimliliğinde ve iş tatmininde daha başarılı olacaklarını savunmaktadırlar.

Blake ve Mouton Yönetim Biçimi Ölçeği: Blake ve Mouton liderliği, diğerleri ile birlikte ve diğerleri aracılığı ile sonuca ulaşılan bir süreç olarak nitelendirmekte ve organizasyon içindeki ve dışındaki diğer bireylerle birlikte amaca ulaşmaya vurgu yapmaktadırlar. Çünkü onlara göre, normal bir yönetici organizasyondaki amaçların gerçekleştirilmesinden sorumlu iken sadece bir lider amaçları gerçekleştirirken diğer bireylerin katılımını sağlayabilmektedir (Andersen, 2006:1079).

Blake ve Mouton liderlikle ilgili “yönetim ızgarası” adını verdikleri bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçekte “insanla ilgili” ve “üretimle ilgili” iki boyuttan söz etmişlerdir. Bu iki boyut Ohio State Üniversitesinin geliştirdiği “Göreve Dönüklük” ve “İnsan İlişkilerine Dönüklük”, Michigan Üniversitesinin geliştirdiği “Çalışan Merkezli” ve “Üretim Merkezli” iki boyutta benzeşmektedir.

Şekil 3 Yönetim Izgarası



Kaynak: Robbins, 1992

Şekil 3'te gösterilen ızgara liderlik stili ile ilgili 81 ayrı pozisyondan oluşmaktadır. Blake ve Mouton'un ulaştığı sonuçlarına sonuçlara göre "9,9" stili her durumda en etki olan stil olarak görülmektedir.

1,1 Tarzı Lider : -Başarısı az

- Yönettiği grubun ihtiyaçlarını dikkate almaz

- Üretim az, çatışma yüksektir.

(Örneğin: Kamu)

1,9 Tarzı Lider : - Sadece insanlar arası ilişkiler önemli

- Üretim, çalışanların dostluğuna ve az çatışmaya bağlı

- İnsan ilişkileri, iş yerindeki mutluluğu yüksek

- Başarı ihtimali düşük

5,5 Tarzı Lider: - Dengeli

- Bir şeyler ver ama verebileceğinin hepsini verme, tutumunda adil fakat kesin ol

- Üretim maksimum değil

-Üyelerin mutluluğu da önemli

9,1 Tarzı Lider: - Örgütsel hedefler için verimlilik maksimum, üretim yüksek

-İnsan=Makine

-İnsanların istekleri, mutluluğu önemli değil

- Lider işleri planlar, yönlendirir, kontrol eder.

(Örneğin; Türkiye'deki özel sektör)

9,9 Tarzı Lider: - İşe kendini vererek başarmak isteyenler işe alınır

-Güven,saygı, dayanışma, mutluluk artar.

-İnsanların beklentileri de karşılanır, verimlilik de artar.

(Ancak tüm örgütte böyle insanları istihdam etmek kolay değildir.)

İskandinav Çalışmaları: Şimdiye kadar bahsedilen davranışsal teoriler 1940'ların sonlarından 1960'ların başlarına kadar olan süreç içinde oluşturulmuştur. Bu dönemlerde dünya daha belirgin, daha basit ve tahmin edilebilir yapıda olduğundan bahsedilen teoriler günümüzün dinamik koşullarında yetersiz kalmaktadır. Finlandiya ve İsveçli araştırmacılar lider davranışlarının sadece iki boyutta açıklanıp açıklanamayacağı konusunda çalışmalar yapmışlar ve “ Gelişim Merkezli” adını verdikleri yeni bir boyut oluşturmuşlardır. Gelişim merkezli liderler;yenış fikirler araştıran, deneyime değer veren, değişimi yaratan ve sürdüren kişiler olarak görülmektedirler.

Ohio State çalışmalarıyla gündeme gelen “iş yapmada yeni yollar geliştirme”, “problemlere yeni yaklaşımlar oluşturma” ve “örgüt üyelerini yeni aktivitelere cesaretlendirme” gibi kavramlar o dönemlerde yeni fikirler üretiminin ve değişimin sürdürülmesinin öneminin yeterince anlaşılmması nedeniyle çok kritik olarak

nitelendirilmemeydi. Günümüzün dinamik yapısı ise bu kavramların doğruluğunu ve önemini gündeme getirmiştir. Buna bağlı olarak İskandinav araştırmacıları etkili liderlikte “gelişimi merkezli” boyutu ortaya atmışlardır. Gelişim merkezli davranışlar sergileyen liderlerin astlarının daha verimli olduğu, iş tatminin sağlandığı da İskandinav araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır.

Davranışsal teoriler lider davranışlarıyla grup performansı arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmıştır. Davranışsal teorilerin ihmal ettiği nokta ise durumsal faktörler olmuştur.

2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Fiedler Modeli: Fiedler’ in durumsallık modelinde etkili grup performansı liderin, liderlik tarzına ve durumun lidere verdiği kontrol derecesine dayanmaktadır.

Liderlik Tarzının Açıklanması: Fiedler liderlik başarısının bireyin temel liderlik tarzına bağlı olduğunu araştırmış ve “en az tercih edilen meslektaş anketi” (Least Preferred Co-worker (LPC) Questionnaire) geliştirmiştir. (Bu anket, bireyin görev veya ilişki odaklı olduğunu ölçmeye yarar.) Fiedler bu ankete verilen cevaplara göre temel liderlik tarzının ne olduğunu ortaya çıkarılabileceğini söylemiştir. Fiedler’e göre bireyin liderlik tarzı karışıktır. Bu önemlidir çünkü, eğer bir liderin bulunduğu durum görev odaklılığı gerektiriyorsa ve lider ilişki odaklıysa o zaman ya durumda tekrar bir değişiklik yapılması gerekecektir ya da optimum etkinlik için lider değiştirilecektir.

Durumun Açıklanması :LPC ile temel liderlik tarzı belirlendikten sonra lideri durumla uyumlu hale getirmek yararlıdır. Fiedler liderin etkinliğini belirleyen üç durumsal faktörden bahsetmektedir.

Bunlar;

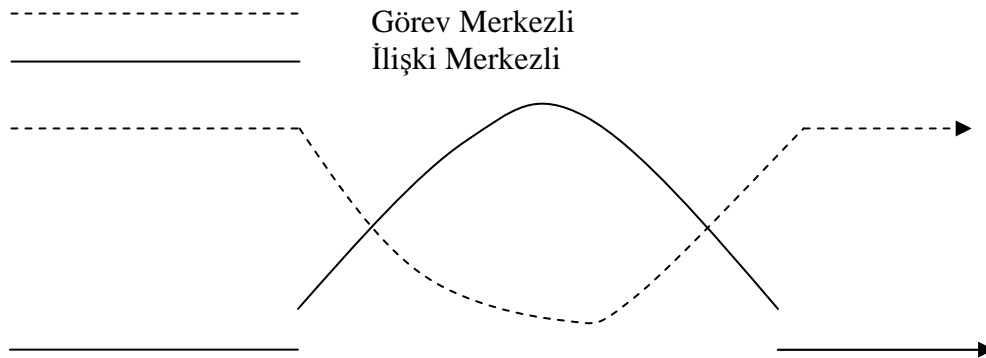
1. Lider-Ast ilişkisi: Astların lidere duyduğu güven, saygı derecesi
2. Görev Yapısı : İşlerin prosedürleştirilme dereceleri
3. Pozisyon Gücü :Liderlerin sahip olduğu güç değişkenlerinin etki derecesi (güç değişkenleri,disiplin, ücret artışı, harekete geçirme gücü....)

Fiedler'in modelindeki bir sonraki adım bu üç durumsal değişkenin değerinin ölçülmesidir. (Lider ve astlar arasındaki ilişkinin, görev yapısının, pozisyon gücünün yüksek veya düşük olup olmadığı gibi) Fiedler lider-ast ilişkisinin en yüksek olduğu, iş yapısının yüksek olduğu ve pozisyon gücünün sağlam,yüksek olduğu durumu liderin kontrolünün en yüksek olduğu durum olarak tanımlar.

Lider-Durum Eşleştirmesi:

Bireyin LPC'si ve üç durumsal değişkenin eşleştirilmesi ile Fiedler liderin maksimum etkinlik sergileyebileceğini öne sürmektedir. Şekil-2 de de görüleceği üzere Fiedler'a göre ilişki merkezli liderler IV. ve V. durumlar da daha iyi performans sergilerken; görev merkezli liderler I. II. III.ve VII. VIII. Durumlarda daha iyi performans sergileyeceklerdir.

Şekil 4 Fiedler Modelinin Ortaya Koyduğu Sonuçlar



	L	Ll	Lll	LV	V	VI	VII	VIII
Lider-Ast İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görev Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Pozisyon Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Kaynak: Robbins, 2001

Fiedler'in bireylerin liderlik tarzlarını karışık olarak nitelendirdiğini önceden belirtmiştik. Gerçekten de liderlerin etkinliğini arttırmanın iki yolu vardır. Birincisi; duruma göre lideri değiştirmek. Örneğin bir baseball oyununda atış yapan oyuncuya göre sağ elle veya soll elle topu yakalayacak bir kişiyi oynatmak gibi. İkinci yol:

durumu lidere göre değiştirmektedir. Bu durum görevleri yeniden yapılandırılmakla ve liderin kontrolü dahilinde olan konularda yapılabilir.

Değerlendirme: Fiedler modeli pozitif durumlara yn gösterir. Ancak LGC konusunda bazı problemler de söz konusudur. alışmalar LPG skorlarının sabit olmadığını söylemektedir. Ayrıca durusal değişkenlerde kurumsal yapıya sahiptir. Ve bu c durumun ne derece iyi olduğu her zaman llemeyebilir.

Anlayış Kaynaklı Teori: Fiedler sonraları Joe Garcia ile birlikte “ Anlayış Kaynaklı Teoriyi “ geliştirmiştir. Bu teoride stressin üzerine durulmuş liderin zekası ve tecrübesi strese karşı yaklaşımında etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu teoriye göre stres mantıklı olmanın düşmanıdır. Liderler (ve diğer herkes için) stres altındayken mantıklı ve analitik düşünmek çok zordur. Bu açıdan liderlerin zekası ve deneyimi, durumu yüksek veya düşük stresli olarak karşılamalarını ve etkinliklerini belirlemektedir. Fiedler ve Garcia’ya göre zeka ve deneyim birbirine etki eden unsurlardır. Bu c durumu ortaya çıkarır.

- 1) Direkt davranışlar, düşük stres seviyesinde ve yüksek zeka seviyesinde iyi performansla sonuçlanır.
- 2) Yüksek stres durumunda performansla iş tecrübesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 3) Liderin düşük stres seviyesinde hissedildiği durumlarda liderin akli (zihni) yetenekleri ile grup performansı arasında karşılıklı ilişki vardır.

Fiedler’in modeli c nedenden dolayı önemli görülmektedir. Bunlardan birincisi, temelde etkinliği vurgulamasıdır, ikinci hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını ve yöneticinin duruma adapte olması gerektiğini göstermesi, üçüncüsü ise yönetimi lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirmesidir. Fiedler’in eleştirilen yanları ise bütün temel durumsal değişkenleri tanımlamamış olması ve durumsal istekliliğin lider davranışı ve astın performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini açıklamaması olmuştur (Hodgetts,1999:548).

Fiedler’in “lider davranışları durumlara ve koşullara göre değişiklik göstermektedir” şeklinde ortaya koyduğu durumsallık yaklaşımında “İş odaklı” ve “İlişki odaklı” liderlik davranışı değişkenlerinden sonra üçüncü değişken olarak değişim/gelişim odaklılık

Ekvall ve Arvonen tarafından öne sürülmüştür. Üç değişkende de yüksek performansa sahip olan bireylerin koşulların gerektirdiğine göre liderlik davranışı göstereceği öngörülmektedir. Üçüncü değişken olarak öne sürülen Değişim/Gelişim odaklılığı Yukl ve Adizes tarafından dört yönetsel görev çerçevesinde incelenmiştir. Bunlar; Üretim, Yönetim, Girişim ve Entegrasyon'dur. Ekvall ve Arvonen'in modeli ile ilişkilendirildiğinde, Girişim ile Değişim/Gelişim, Üretim ve Yönetim ile Yapı ve İş, Entegrasyon ile Çalışan ve İlişki Odaklılık örtüşmektedir (Kornor ve Nordvik, 2004:49).

Hersey-Blanchard Durumsallık Teorisi: Paul Hersey ve Ken Blanchard yönetim gelişimi uzmanları tarafından sıkı bir şekilde takip edilen bir liderlik modeli geliştirmişlerdir. Bu modelin adı durumsal liderlik modelidir. Fortune 500' de yer alan firmaların 400' ü tarafından liderlik eğitim programına dahil edilen bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Durumsal liderlik teorisi lideri takip edenler üzerine odaklanan bir teoridir. Bu teori takip edicilerin (üyelerin, astların) bilgi ve beceri düzeylerinin seviyesi ne olduğuna odaklanmıştır. Lideri lider yapan, onun etkinliğini belirleyen yine onun takip edicileridir, astlarıdır. Hersey ve Blanchard'ın bahsettiği bilgi ve beceri düzeyleri insanların spesifik bir görevi yapabilme becerisi ve bu iş için gönüllü olma durumudur.

Lider ve ast ilişkisi, ebeveyn ve çocuk ilişkisine benzetilmektedir. Ebeveynlerin çocuklarının daha fazla sorumluluk almasını ve olgunlaşmasını sağlaması gibi liderlerde astları için aynı şeyleri yapar. Bu liderlik tarzındaki etkinlik duruma uygun liderlik tarzının belirlenmesiyle mümkün olmaktadır (Luthans, 1992:304). Bunun için Hersey ve Blanchard dört spesifik davranışı belirlemişlerdir: (En etkin davranış astların yetenek ve motivasyonuna bağlıdır.)

- 1) Lider yönlendiricidir, neyin nasıl yapılacağını belirler. (Astların olgunluk seviyesi düşük olduğunda etkilidir)
- 2) Lider rehberdir, ılımlıdır. Astarlarına soru sordurur.(Astların olgunluk seviyesi düşüğe yakın olmalıdır)
- 3) Lider astların katılımıyla onları desteklendirir, teşvik eder. (Astların olgunluk seviyesi yükseğe yakın olmalıdır)

4) Yönlendirme, iletişim, destekleyici davranış düşüktür. (Astlar yüksek olgunluk seviyesindedir)

Bu liderlik tarzındaki etkinlik duruma uygun liderlik tarzının belirlenmesiyle mümkün olmaktadır (Hodgetts, 1999).

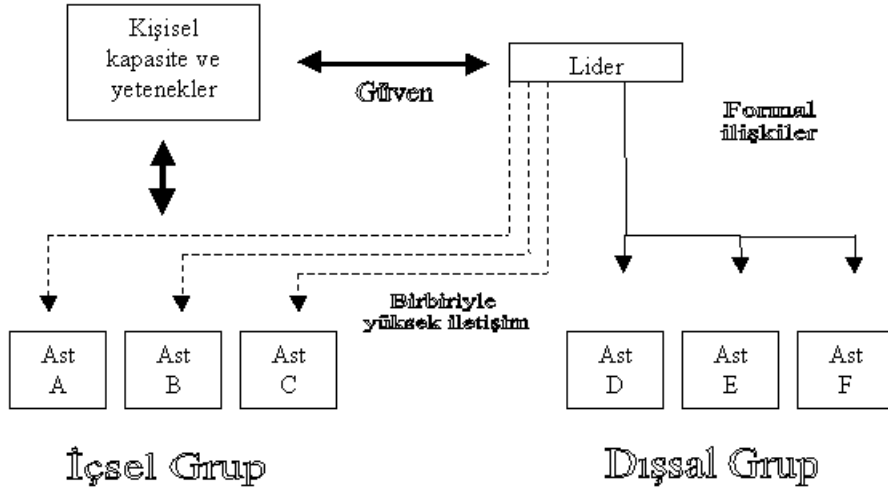
Modelin sezgisel çekiciliği ve popülaritesinin yanı sıra ısrarla tasdik edilmesinin de tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Lider-Üye Değişim Modeli: Şimdiye kadar incelediğimiz liderlik teorileri liderlerin astlarına, takipçilerin her birine aynı şekilde davrandığını kabul etmekteydi. Lider-Üye (ast) Değişim Modeli (Leader-Member Exchange (LMX) Theory) liderlerin geçen zamanın da etkisiyle astlarından belirli bir grupla daha özel ilişkiler geliştiğini savunmaktadır.

Bu bireyler içsel grup olarak nitelendirilir, onlara güven duyulur ve özel bir ayrıcalıkları vardır. Diğer astlar ise dışsal grup olarak adlandırılır. Bunlar ise liderin fazla zamanını almazlar ve liderle ilişkileri formalitelere bağlıdır.

Liderin, astlarından kimin içsel grupta kimin dışsal grupta yer aldığını belirlemesi çok net olmamakla birlikte liderin kişiliğine yakın kişilik yapısına sahip olanlar ya da diğerlerine göre daha yetenekli olan bireyler içsel grupta yer alacaktır. Burada seçimi yapan liderler ama asıl önemli nokta astın karakter yapısının liderin yaptığı seçimi etkiliyor olmasıdır.

Şekil 5 Lider-Üye Değişim Modeli



Kaynak: Robbins, 2001

LMX teorisine yönelik yapılan araştırmalar genellikle teoriyi denetleyici niteliktedir. Teori ve onu destekleyen araştırmalar, liderlerin astlarına farklı davranışlar sergilediklerini ve buna bağlı olarak oluşan içsel gruptaki astlara oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Amaç-Araç Teorisi: Liderlikle ilgili en çok kabul gören teorilerden bir tanesi de amaç – araç teorisidir. Robert House tarafından geliştirilen bu teori de Ohio State Üniversitesi araştırmalarında değinilen anlayış, göreve dönüklük ve motivasyon beklentisi gibi anahtar konulara odaklanmaktadır.

Amaç-araç teorisine göre lider astları yönlendirmeli, amaçlarını gerçekleştirmeleri için onları teşvik etmeli ve astların amaçlarının organizasyonun veya grubun amaçlarıyla uygun olmasını sağlamalıdır.

House dört ayrı liderlik davranışından söz etmektedir.

- Emir Veren (Direktive)
- Destekleyici (Supportive)
- Katılımcı (Participative)
- Başarı Odaklı (Achievement Oriented)

Emir veren lider: Astlara ne yapmaları gerektiğini söyleyen, iş yapış kurallarını belirleyen liderdir. Yüksek derecede yapısallaşan ve stresli durumlarda başarı sağlayabilir.

Destekleyici lider: Astların ihtiyaçlarına cevap veren ve arkadaşça davranan liderdir. Astlar yapısallaşmış görevleri yaparken yüksek performans ve başarı gösterirler.

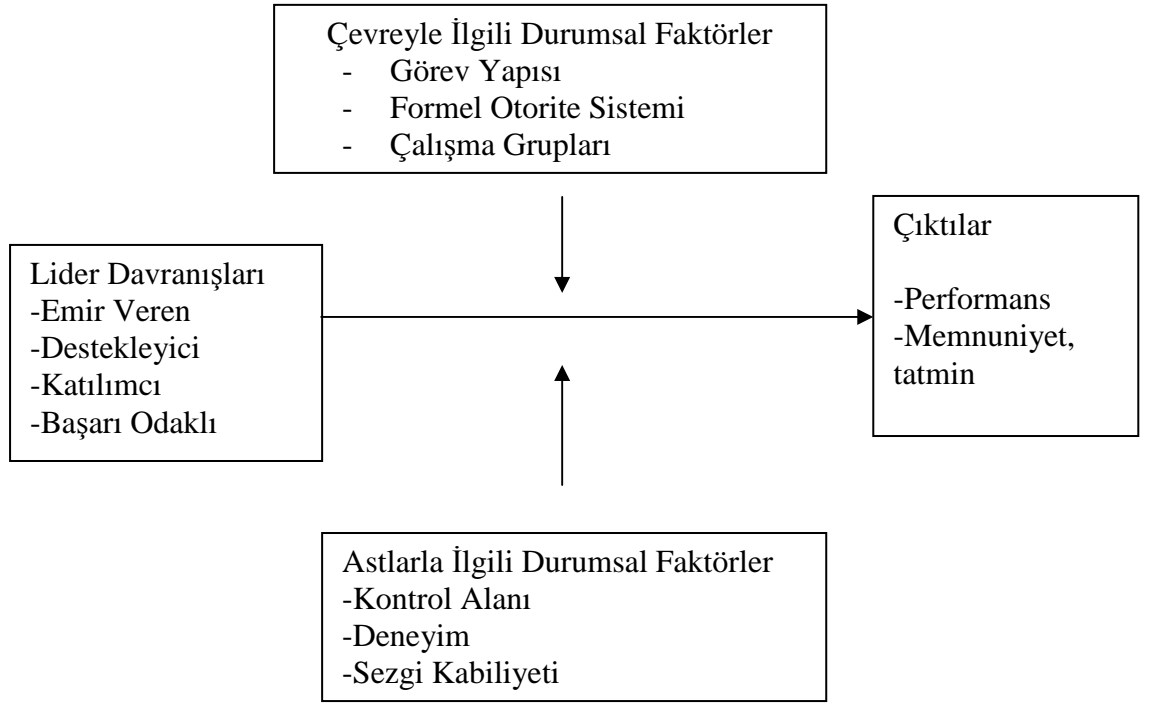
Katılımcı lider: Astlarla birlikte hareket eden ve karar vermeden önce onların da fikirlerini alan liderdir. Bu tarz bir liderlik davranışında astların bireysel kontrolü, onların başarılarını etkilemektedir.

Başarı odaklı lider: Başarı odaklı lider iddialı amaçlar belirler ve astların yüksek performans sergileyerek bu amaçları gerçekleştirmelerini ister. Görevlerin muğlak olarak yapılandığı durumlarda başarı odaklı lider astların beklentilerini ve başarılarını artırır.

Araç-amaç teorisi lider davranışlarının çıktısı olacak olan performans ve başarıyı etkileyen iki durumdan söz etmektedir. Bunlar “çevreyle ilgili durumsal faktörler” ve “Astlarla ilgili durumsal faktörler” dir.

Araç-amaç teorisinin altında yatan mantık, çalışan performansı ve tatmininin liderin çalışma koşulları ve çalışanların gereksinimlerini karşılama derecesiyle aynı orantılı olduğudur.

Şekil 6 Amaç-Araç Teorisi



Kaynak: Robbins, 2001

Varoom-Yetton Modeli: Victor Vroom ve Philip Yetton 1973 'te liderin karar vermeye katılımı ve davranışlarıyla ilgili olan "Lider-Katılım Modeli" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Vroom ve Yetton'un modeli normatif bir model olup bazı kurallar içermektedir. Model karar vermeye ilgili yedi ihtimalden ve beş alternatif liderlik tarzından bahsetmektedir.

- 1) Kararın önemi
- 2) Karara yönelik astların taahhütlerinin önemi
- 3) Liderin iyi bir karara yönelik yeterli bilgiye sahip olup olmadığı
- 4) Problemin ne derece yapılandırıldığı
- 5) Astın organizasyon amaçlarına ortak olup olmayacağı
- 6) Astın alacağı kararın otokratik olup olmayacağı
- 7) Çözüm alternatifleriyle ilgili astlar arasında zıtlık olup olmayacağı

- 8)Astların iyi bir karara yönelik faydalı bilgiye sahip olup olmadığı
- 9)Liderin astların ilgilerini sınırlayacak zaman limitinin olması
- 10)Coğrafik olarak farklı alanlara dağılmış astların bir araya getirilmesinin maliyeti
- 11)Liderin karar almayla ilgi süresi minimize etmesinin önemi
- 12)Astların düşünce yapılarını geliştirmek için katılımın kullanılmasının önemi.

Liderlikle ilgili diğer teoriler stres, zeka, deneyim gibi faktörlerin durumsal değişkenlik açısından önemli olduğunu savunmuştur.

Lider-katılım modeli bu faktörleri dikkate almadığı için yetersizdir. Diğer yandan model fazlasıyla karışıktır. Basit bir problem için bahsedilen 12 aşamanın kullanılması çok gerçekçi görünmemektedir. Bu model bize sadece liderlik tarzımızı seçerken yararlanabileceğimiz durumsal değişkenler sunmaktadır.

Liderlikle ilgili anlatılan tüm bu teorilerden sonra aslında liderliğin her zaman çok önem arz etmediğini de söyleyebiliriz. Liderlik bazen önemsiz, güncel konularla alakası olmayan bir kavram olarak görülebilmektedir. Peki bunun nedeni ne olabilir? Bireyler, iş ve organizasyon değişkenleri bazen liderliği etkisiz hale getirebilir. Örneğin bireylerin eğitim durumları, deneyimleri, profesyonellikleri liderliği etkisiz hale getirebilir. Muğlak olmayan, tanımlanmış, rutin işler de liderliği gereksiz kılabilir. Aynı şekilde organizasyonun kesin kurallara, formüle edilmiş amaçlara sahip olması da etkisini azaltabilmektedir.

2.2.4. Modern Liderlik Teorileri

Moder Liderlik Teorileri başlığı altında ele alınacak teoriler; “Karizmatik Liderlik, Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik ve Vizyon Liderliği” teorileridir. Pek çok Modern Liderlik Teorisi arasında bu dört teoriye yer verilmesinin nedeni üçüncü bölümdeki araştırmada bu liderlik teorilerinden özellikle Transformasyonel (Dönüştürücü) ve Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik üzerinde durulmasıdır. Bu nedenle burada araştırmada kullanılan liderlik teorileri ve bunlarla ilgili kavramları içeren Modern Liderlik Teorileri ele alınacaktır.

2.3.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik Liderlik ilk olarak Weber tarafından kullanılmıştır. Weber karizmayı, “bir bireyin kişiliğinin kesin kalitesi, onu diğer sıradan insanlardan ayıran erdemi, doğa üstü güç ve özelliklerle donatılması” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel davranış açısından “karizma” kavramını ilk ele alan araştırmacı ise Robert House olmuştur. House’a göre takipçiler kesin, kendinden emin davranış gözlemlediklerinde liderlikle ilgili kahraman veya sıradışı olma durumu atfederler (Robbins ve Judge, 2007:432).

Karizmatik liderlik, sorumluluklarını paylaşımcı bir bakış açısı ve değerlere göre inşa ederek, takipçilerine ilham veren ve onları yönlendiren bir liderin özel yeteneklerine dayanmaktadır. Liderlikle ilgili birçok güncel teori, karizmatik yapının belirli bileşenlerini ele alma eğilimindedir (Smith ve Diğerleri, 2004:80).

Karizmatik liderlik teorisine göre astlar bazı kesin davranışlar sezdiklerinde kahramanlık ve olağanüstülük gibi bazı özellikleri lidere atfederler. Karizmatik liderlerin karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir (Robbins ve Judge, 2007:432):

- Vizyon sahibidir,
- Vizyonunu gerçekleştirmek için risk almaktan çekinmez,
- Astlarının ve çevrenin ihtiyaçları konusunda hassastır,
- Alışılmışın dışında davranışlar sergiler.

Bir çok kaynakta bu dört temel karakteristik özellik Karizmatik Liderlik ile ilişkilendirilmektedir. Karizmatik Liderler aynı zamanda dışadönük, kendine güveni olan, başarı odaklı bireylerdir (a.g.e.).

Karizmatik liderlerin astlarını etkileme süreci “vizyon” belirlemeyle başlar. Karizmatik lideri diğer liderlerden farklı kılan özellik sahip oldukları vizyon ve yüksek hedefleri başarmada izleyicileri motive edebilme gücüdür (Kutaniş,2004:161). Bu vizyon astlara organizasyonun geleceği ile ilgili daha iyi bir tablo sunar. Lider daha sonra astlarına yüksek performans göstermeleri için güven verir onları destekler. Lider, astlarına sözleri ve davranışlarıyla örnek olur. Son olarak lider fedakarlık yaparak ve geleneklere uymayan davranışlarda bulunmaktan kaçınarak vizyonla ilgili cesaret oluşturur.

Karizmatik liderlerle çalışan kişilerin liderlerine olan bağlılıkları nedeniyle çok daha fazla çaba sarf ederek çok daha yüksek performans gerçekleştirdikleri ve tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu gözlenmiştir.

Dönüştürücü ve Hizmetkâr Liderlik kavramları köklerini karizmatik liderlik çalışmalarından almaktadır. “Lider” kavramını, ‘takipçilerin liderin kişiliği ile kendilerini özdeşleştirmeleri ve bu kişiliğe olan inançlarıyla orantılı olarak yaptırım gücüne sahip olan kimse’ olarak tanımlayan Max Weber’in yapmış olduğu çalışma; “Karizmatik liderlik”i konu alan eski bir kavramsal model ile yakından ilgilidir (Smith ve Diğerleri, 2004:81).

Liderlik literatüründe narsistik kişilik genellikle karizmatik liderlikle ilişkili olarak tanımlanır ve narsizm her ne kadar liderlik konularında yükselmeye olumlu açıdan bağlantılı olsa da, bu rollerdeki etkinliği belirlememektedir. Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken, “Karizma” (*Başkalarının bir kişiyi hevesle takip etmesini alımlılık ile sağlayan beceri*) her ne kadar Dönüştürücü Liderliğin bir parçası olsa da, Dönüştürücü Liderliğin alımlılığın ötesine geçmiştir. Dönüştürücü Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, bunun olumlu yönde -narsist veya psikopat kişiliklerle tipik olarak ilişkilendirilmeyen iki özellik ile- duygusal zeka ve bütünlük ile ilgili olduğunu göstermektedir (Khoo ve Burch, 2008:88).

Mevcut literatüre bakıldığında, karizmatik liderlerin takipçilerinin “zayıf ve/veya hayatlarında bir yön veya psikolojik bir anlam arayışında” olabilecekleri çıkarımı yapılmakla beraber, takipçilerin “liderlerinin vizyon ve tarzı ile uyumlu olabilecekleri ve konuyla ilgili kendilerini rahat hissedebilecekleri” önermesi yapılmaktadır ve bu da takipçilerin zayıf olmaktan ziyade güçlü oldukları anlamına gelmektedir. Klein ve House (1998), karizmatik liderlerin takipçilerinin, karizmatik olmayan liderlerin takipçilerinden farklı olmayabileceği olasılığını da ortaya koymaktadır (Schyns ve Felfe, 2006:523).

Karizmatik liderlik dönüşümsel sürecin de esasını oluşturmaktadır ve Dönüştürücü liderlik kategorisi içerisinde ortak varyansın en büyük kısmını teşkil etmektedir. Takipçiler karizmatik liderlerini taklit etmek istemekte ve lider tarafından desteklenen görüş ve değerlere son derece güvenip ve genellikle liderleri için oldukça yoğun duygular beslemektedirler. Dönüştürücü Liderliğin Bass tarafından geliştirilmiş modeli,

iki ek liderlik etkeni -bireysel düşünce ve zihinsel teşvik- ile karizmatik liderlikten ayrılmaktadır (Bass ve diğerleri, 1987:74).

Graham tarafından yapılmış bir çalışma (1991); Weberci karizmatik otorite, kişisel şöhret karizması (personal celebrity charisma), dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik kavramlarını mukayese etmiş ve karizmatik liderliğin, tüm liderlik modelleri için teorik destek oluşturduğu iddiasında bulunmuştur. Graham'ın kanaatine göre, gerek dönüşümcü liderlik gerekse hizmetkâr liderlik hem ilham verici hem de ahlakîdir. Ancak; ilerleyen zamanlarda, bu iki modelin birbirinden ayrıldığı noktalar bulunduğunu ve hizmetkâr liderliğin daha pasif takipçilere yönelik olduğunu belirtmiştir. Açıklığa kavuşturulmamış olan nokta, hizmetkâr ve dönüşümcü liderlik olgularının evrensellikleridir (Smith ve Diğerleri, 2004:81).

Farklı kişiliklerin karşılıklı anlayışlılığı da kurumlar içerisindeki etkileşim vasıtasıyla iletişimi geliştirmektedir. Bu nedenle, liderlerin kişiliğe dayalı olarak eğitilmesi, kişilerin liderlik tarzlarının güçlü yönleri ile geliştirilebilecek alanların bulunması konusunda yardım sağlayacaktır. Son zamanlarda, Howell ve Shamir (2005) gibi araştırmacılar, karizmatik liderlik sürecinde takipçilerin rolleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Takipçinin kendi kişiliği ile ilgili anlayışı ve kimlik yönelimine bağlı olarak, liderler ile takipçileri arasında farklı türde ilişkiler bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacıların literatür taramaları göz önüne alındığında görülmektedir ki; takipçilerin liderlerini önemli ölçüde kabul etmesi durumunda, lider daha etkili bir role sahip olduğunu hissedecek ve bu da karizmatik liderin, takipçileri üzerindeki etkisini arttıracaktır (Hautala, 2006:788) .

Karizma konusunda merak edilen nokta karizmanın doğuştan mı var olduğu yoksa öğrenme yoluyla karizmatik lider olunup olunamayacağıdır. Bir kısım araştırmacılar karizmanın doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve öğrenilemeyeceğini savunurken bazı araştırmacılar da bireylerin karizmatik olmayı öğrenebileceğinden bahsetmektedir. Bu araştırmacılara göre bireyler karizmatik olmak için aşağıdaki üç aşamalı bir süreci takip etmelidir (Robbins ve Judge, 2007:432):

1)Birey, karizmasını iyimser bir bakış açısına sahip olmakla geliştirebilir. İletişimde sadece sözleri değil tüm bedenini kullanmalıdır.

2)Birey, diğ erlerini peşinden sürükleyecek bağ yaratmalıdır.

3)Birey, astların duygularını harekete geçirerek onların içindeki potansiyeli açığa çıkarmalıdır.

Karizmatik liderlikle ilgili son olarak değ inilmesi gereken konu karizmanın yüksek stres ve belirsizlik koşulları altında ortaya çıktığıdır. Bu yüzdendir ki karizmatik liderler genellikle politikada, din alanında, savaş zamanında ve şirket iflasında veya şirketi tehdit eden durumlarda ortaya çıkmışlardır. İlgili literatüre göre Karizmatik Liderlere örnek olarak; Atatürk, John.F Kennedy, Martin Luther King gösterilebilir (Robbins, 2001).

2.3.4.2. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik

Burns'e göre, liderlik süreci iki yol ile ortaya çıkar; Transformasyonel (Dönüştürücü) ya da Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik (Bass ve diğ erleri, 1987:73).(Bu çalışmada Transformasyonel Liderlik kavramı için“Dönüştürücü Liderlik” kavramı, Transaksiyonel Liderlik için ise “İşe Yönelik Liderlik” kavramı kullanılacaktır.)

Dönüştürücü liderler, astları üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan, astlarına organizasyonun iyiliğ i dahilinde kendi isteklerini gerçekleştirebilme fırsatı veren liderlerdir.

Dönüştürücü liderlik kavramı; bir yöneticinin karizmatik olarak görülme derecesi, tüm astlara birer birey olarak davranabilme ve zihinsel anlamda teşvik edicilik olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı yıkılan domino taşları gibi, yönetimin yüksek bir kademesinde icra edilen dönüştürücü liderliğ in, bir alt kademede de doğal sonuç olarak ortaya çıkması beklenmektedir (Bass ve diğ erleri, 1987:73).

Dönüştürücü liderlik olgusu; bir lider, takipçilerine görüşlerini paylaşmak üzere ilham verdiğ inde; bu görüşü başarıya ulaştırmak için takipçilerine gerekli yetkileri verdiğ inde; ve bireysel performanslarını geliştirmek üzere takipçilerine ihtiyaç duydukları kaynakları sağladığında ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler, rol modelleri olarak görülmelerinin yanı sıra, iyimser düşüncüyü desteklemekte ve sorumlulukları harekete geçirmekte (mobilize commitment), ayrıca takipçilerinin gelişimi için ihtiyaç duydukları öğeler konusuna ağırlık vermektedirler (Smith ve Diğ erleri, 2004:80).

Bir anlamda Dönüştürücü Liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır. Çünkü Dönüştürücü Liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemekte, onlara bu konuda ilham vermekte, tüm çalışanların görüşlerini statüleri ne olursa olsun ciddiye almakta, karizma ve esini birleştirerek izleyicilerinin gıpta edecekleri bir rol modeli olmaktadır. Tüm bu özellikleri nedeniyle çalışanlar Dönüştürücü Liderlere takdir, saygı ve güven duyguları beslemekte, onlara benzemeye çalışmakta ve onları örnek almaktadırlar (Coad ve Berry, 1998:166).

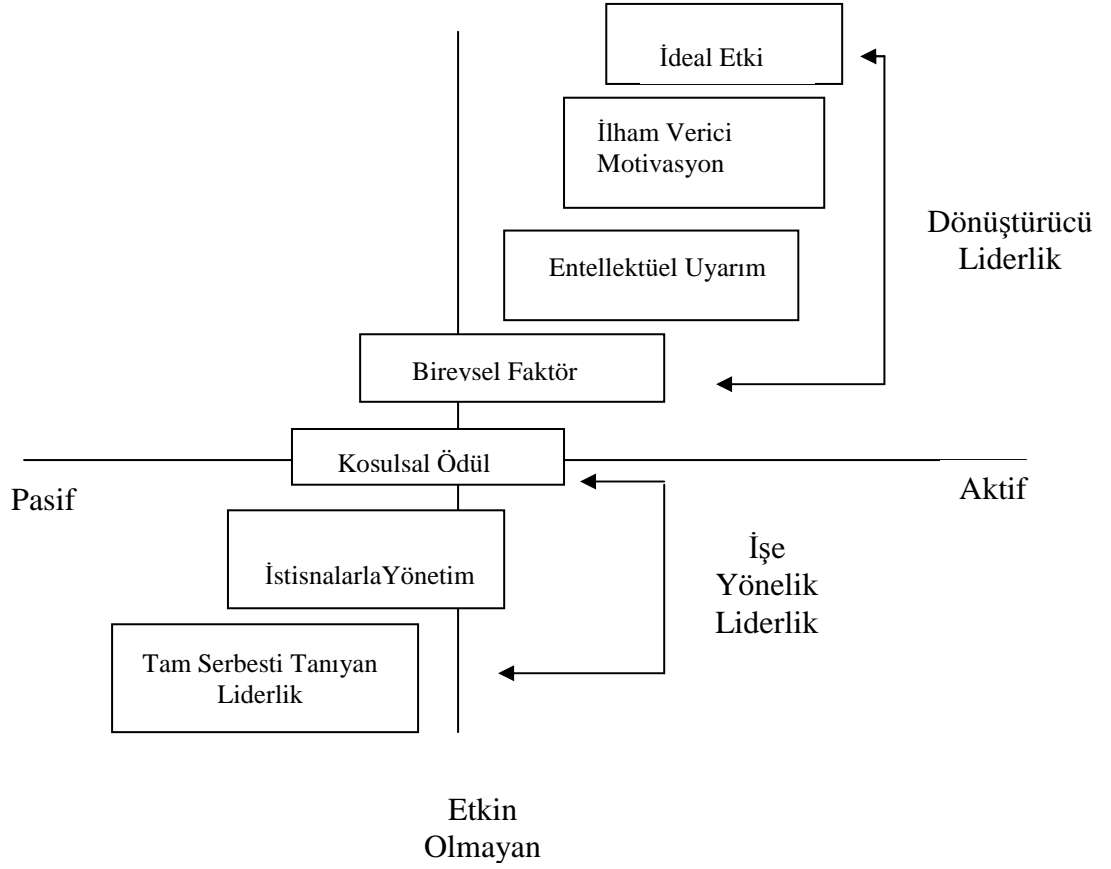
Dönüştürücü liderliği konu alan teori ve çalışmalar ilk olarak Burns tarafından ortaya konmuştur (1978). Burns'un görüşü, Dönüştürücü liderliğin, hem liderlerin hem de astlarının motivasyon ve moral seviyelerini arttırdığı tezine dayanmaktadır. Dönüştürücü liderlik, katılımcıların iç motivasyona bağlı olarak daha aktif hareket etmelerini sağlarken, Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik ise ceza veya ödül verme yoluyla astları motive etmeye çalışmaktadır (Hautala, 2006:778).

Dönüştürücü Liderin, Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderden ayrıldığı nokta; Dönüştürücü Liderin, kendi hedef ve amaçları doğrultusunda takipçilerinin gereksinimlerini de karşılamaya yönelik girişimlerde bulunuyor olmasıdır. Transaksiyonel (İşe Yönelik) Lider ise, takipçinin o anki maddi ve manevi gereksinimlerini karşılayarak mevcut durumu sürdürme üzerine odaklanmaktadır. Dönüştürücü Liderlik etkenleri; (1) karizma, (2) bireysel düşünce (individualized consideration) ve (3) zihinsel teşvik, entellektüel uyarımı (intellectual stimulation) kapsamaktadır (Bass ve diğerleri, 1987:74). Zihinsel teşvik ve bireysel düşünce doğaları itibarıyla tamamıyla karizmatik niteliklere sahip değildirler. Zihinsel teşvik ifadesi, liderin takipçisinin yaratıcılığını teşvik eden ve yenilikçi düşünmeyi özendirilen davranışlarını ifade eder (Smith ve diğerleri, 2004:81).

Smith ve arkadaşlarına göre ise Dönüştürücü Liderlik, dört davranışsal bileşen ile kavramsallaştırılmıştır: “İdeal etki”, “İlham verici motivasyon”, “Zihinsel teşvik” ve “Bireysel düşünce”. Bass'ın iddiasına göre ise, bazı liderler, takipçileri üzerindeki etkilerine göre karizmatik olabilirler ancak “Dönüştürücü” olmayabilirler (a.g.e.).

Robbins ve Judge'da (2007) Şekil 7'de görüldüğü gibi Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik ile ilgili yapmış oldukları açıklamalarda yedi faktörden bahsetmektedir.

Şekil 7 Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik Modeli



Kaynak: Robbins ve Judge (2007)

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik davranışı en pasif ve etkin olmayan liderlik davranışı olarak görülmektedir. İstisnalarla Yönetim Tam Serbesti Tanıyan Liderlik'ten bir derece daha iyi değerlendirilmekle beraber yine de etkin olmayan lider davranışı olarak görülmektedir. Koşulsal Ödül Liderliği çalışanları daha ileriye götüremese de etkin liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Geriye kalan ve Dönüştürücü Liderlik ile ilgili olan dört liderlik davranışı ise takipçilerin beklenenin üzerinde davranış seğilemesini ve organizasyonun daha ileri düzeye ulaşması için kendi istekleri ile çaba göstermelerini sağlamaktadır. Bu dört liderlik davranışı çalışanlardan en yüksek verimi almayı sağlarken aynı zamanda yüksek motivasyon ve iş tatmini, düşük iş gücü devri de sağlamakta ve yabacılışmayı engellemektedir (Robbins ve Judge, 2007:438).

Bass'ın (1985) Dönüştürücü Lider ile astı arasındaki ilişki hakkında yaptığı tanımlama; karizma (veya ideal etki), ilham verici liderlik, bireysel düşünceler ve zihinsel teşvik öğelerini de kapsamaktadır. Kouzes ve Posner'in (1988) yaklaşımı ise güveni temel

almaktadır. Eğer astlar tarafından bir liderin güvenilir olduğu düşünülüyor ise, bu çalışanların ortak vizyonu benimsemeleri daha kolay olacaktır. Kendilerini takip etmek üzere başkalarını ikna eden yöneticilerin şu yolu izlediği anlaşılmıştır: Vizyon–Katılım–Devamlılık (The Vision-Involvement-Persistence: VIP) modeli. Bu modelin daha belirgin olan dinamikleri beş kısımdan oluşur: “Sürece karşı çıkma”, “Paylaşımli bir bakış açısı için ilham verme”, “Diğerlerinin faaliyetlerde bulunmasını sağlama”, “İzlenecek yolu modelleme” ve “Cesaret verme” (Hautala, 2006:778).

Karizma ve bireysel düşünceye ek olarak, Dönüştürücü Liderlik aynı zamanda astların fikir ve değerlerinin de teşvik edilmesini içermektedir. Dönüştürücü Liderler, zihinsel teşvik vasıtasıyla astlarının eski sorunları yeni şekillerde düşünmesine yardımcı olurlar. Takipçiler, kendilerinin ve yeri geldiğinde de liderlerinin, demode olabilecek veya kuruluşlarının yüzyüze olduğu güncel sorunların çözümü için uygun olmayan inanç ve değerlerini sorgulamak üzere desteklenirler. Liderleri tarafından zihinsel olarak teşvik edilen takipçiler, liderin öngöremediği gelecekteki sorunları çözmek üzere kendi becerilerini geliştirirler. Takipçiler böylece sorunlarını kendi kendilerine çözebilmektedirler (Bass ve diğerleri, 1987:75).

Smith ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada da yine Dönüştürücü Liderlik, kavramsal olarak birbirinden bağımsız dört öğe içeren bir kavram olarak tanımlanmıştır: “Karizmatik liderlik/İdeal etki”, “İlham verici motivasyon,” “Zihinsel teşvik” ve “Bireysel düşünce” (Smith ve Diğerleri, 2004:82).

Dönüştürücü Liderlik, öncelikli olarak, en üst yönetici kadro tarafından yeni görüşlerin ve kuruluş değişikliklerinin geliştirilmesini gerektirir. Böylece, alt kademe yöneticilerin, üstlerini model almak yerine üstlerinin görüş ve belirtilen görevlerde kullandığı gerçekçi uygulamalarını destekleyen liderlik davranış veya biçimlerini benimsemeleri daha muhtemeldir (Bass ve diğerleri, 1987:76).

Dönüştürücü bir lider takipçileri için yeni öğrenme fırsatları yaratmaya gayret eder ve bir koç veya akıl hocası olarak davranma eğilimi gösterir. Dönüştürücü Liderler takipçileri ile arasında iki-tarafli bir kişisel iletişim yaratır ve bunu kullanır (Smith ve diğerleri, 2004:81). Dönüştürücü Liderlik aynı zamanda, kişilerin normalde kendilerinden beklenenlerin dışında işler yapmaları ve geliştirmeleri doğrultusunda cesaretlendirilmeleri olarak da tanımlanmaktadır. Bu açıdan, yöneticiler ve çalışanlar

arasındaki kişilerarası etkileşimlere odaklanan Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlikten farklıdır (Khoo ve Burch, 2008:87).

Dönüştürücü Liderler ile ilişkilendirilen kişilik özellikleri şunları kapsamaktadır: Yaratıcılık, özgünlük, yenilikçilik, risk alma eğilimi, cesaretlilik, insanlara inanma, değer yaratmayı esas alma, hayat-boyu öğrenme, pragmatizm (işlevselcilik), fiziksel veya duygusal tatmin, feminen davranışlar ve kendine güven (Hautala, 2006:779).

Dönüştürücü Liderlik; çalışanların daha büyük sorumluluklar almak üzere yetkilendirildiği, yenilikler yapmak, girişimlerde bulunmak ve risk almak üzere teşvik edildiği ve dinamik bir dış ortam için daha uygundur (Smith ve diğerleri, 2004:89).

Liderlerini Dönüştürücü olarak algılayan takipçilerin, söz konusu liderlerin kişilik özelliklerini paylaştıkları çıkarımını yapmak için de sebepler mevcuttur. Buna yönelik kanıtlar, “Lider Prototipliği”, “Yayımla Etkisi” ve “Varsayılan Benzerlik” üzerinde yapılmış üç farklı araştırma akımından gelmektedir (Schyns ve Felfe, 2006:523-524):

Lider Prototipliği: Lider grubu prototipliği “liderin grup-tanımlayıcı niteliklere sahip olma ve grup kimliğini temsil etme derecesidir”. Hains, Hogg ve Duck’ın (1997) bulgularına göre, lider grubu prototipliği, liderlik etkinliği algılayışını etkilemektedir (Özellikle, grup üyeliğinin belirgin olduğu durumlarda). Grupları için prototipik olan liderlerin diğerlerine kıyasla grupları üzerinde daha fazla etkin olduğunu ortaya koyarak bu yaklaşımın temelinde yatan düşünce özetlenebilmektedir. Bu, aynı zamanda, kişilik göz önüne alındığında, takipçilerinin kişilikleri ile aynı özellikleri taşıyan liderlerin, diğer liderlere nazaran daha etkin olarak kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Yayımla Etkisi: “Liderlik, nezleye yakalanmak gibidir” (Meindl, 1993) Meindl’in ifade ettiği gibi, karizma algılaması, diğer grup üyeleri ile yakından ilgilidir. Bazı takipçilerin karizmayı tecrübe etmesi durumunda muhtemelen diğerleri de bunu, aynı şekilde tecrübe edeceklerdir. Schneider’a göre (1998), benzer kişiliklere sahip takipçilerin liderlik algıları üzerinde aynı yaklaşımı sergileme olasılıkları farklı kişiliklere sahip takipçilere nazaran daha yüksektir. Bunun nedeni, benzer kişilikteki takipçilerin farklı kişilikteki takipçilere kıyasla birbirleriyle etkileşim içerisinde olmalarının daha muhtemel olmasıdır.

Varsayılan benzerlik: Varsayılan benzerlik konusu ile ilgili olarak araştırmacılar, bireylerin başkalarını kendileri ile aynı olarak görme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedirler. Bu temel yaklaşım göz önünde tutularak, Dönüştürücü Liderlerin kişilik özelliklerini paylaşan takipçilerin, kendi liderlerinde daha fazla Dönüştürücü Liderlik algıladıkları öne sürülebilir.

Dönüştürücü Liderlik ve Kişilik ile ilgili Church ve Waclawski (1998) yapmış oldukları araştırmada Dönüştürücü Liderin kişilik özelliklerini; Kavramsal Düşünme (Conceptual Thinking), Değişim Yönelimi (Change Oriented), İkna Edici (Persuasive), Amaç Saptayıcı (Establishing Purpose) olma olarak ifade etmektedirler.

Dönüştürücü Liderin özellikleri özetle şöyle sıralanabilir (Kutaniş, 2003:144);

Karizma: Vizyon oluşturur, saygı ve güven kazanır.

İlham Verme: Şirketin ihtiyaçlarıyla astların ihtiyaçları uyumlaştırır. Önemli konular basit yollarla açıklanır ve astlar yüksek performans için ve kapasitelerinin üstüne çıkabilmeleri için desteklenir.

Entelektüel Uyarım: Astların ussallıkları, problem çözme yetenekleri geliştirilir.

Bireysel Saygınlık: Öğüt vermek, koçluk yapmak, bireysel özen gösterme, her astı bireysel özellikleriyle kabul etme.

2.3.4.3. Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik

Transaksiyonel (İşe Yönelik) liderlik, takipçiler ile liderler arasında geçen ve bir dizi ödüle dayalı karşılıklı işlemleri kapsayan sosyal bir alış-veriş sürecidir. İşe Yönelik Lider, performans beklentilerini, hedefleri ve hedeflenenlerin yerine getirilmesi ile ödülleri birbirine bağlayan yolu açıkça ortaya koyar. Lider, aynı zamanda takipçilerinin performanslarını gözlemleyerek gerektiği takdirde düzeltici önlemler almaktadır (Smith ve Diğerleri, 2004:80).

Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlerin birbirinden farklı olan yönleri liderlikle ilgili önemli bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Şimdiye kadar incelediğimiz pek çok liderlik teorisi, örneğin; Ohio State Araştırması, Fredler' in Modeli, Araç-Amaç Teorisi, Lider-Katılım Modeli, işe yönelik liderliği içermektedir. İşe Yönelik Liderler

astlarına belirlenmiş görev yapıları, tanımlanmış roller ve önceden belirlenmiş amaçlarla yön göstericilik yaparlar ve astlarını bu şekilde motive ederler.

İşe Yönelik Liderlik, lider ve takipçileri arasında değişime dayalı bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe Yönelik Liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile takipçilerin lideri izlemesini amaçlayan ve odak noktasını takipçilerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması düşüncesi oluşturan, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000:433).

İşe Yönelik Liderliğin en belirgin özellikleri şartlı ödül (contingent reward) ve istisnai yönetimdir (management-by-exception). Aktif Transaksiyonel (İşe Yönelik) Lider, astları ile yapacağı görüş alışverişi vasıtasıyla, üzerinde anlaşmaya varılmış olan performans standartlarını karşıladıkları takdirde ödülleri verileceğini vurgulamalıdır (şartlı ödül). Bu liderlik şekli; hedeflerin açıklığa kavuşturulması, çalışma şartları, görev dağılımı ile ekipman konuları üzerinde durur. Daha az aktif olan (literatürde “Pasif” olarak da ifade edilmektedir) Transaksiyonel (İşe Yönelik) Lider ise, standartlar karşılandığı sürece düzeltici eylemden kaçınma yöntemini (istisnai yönetim) uygulamaktadır (Bass ve diğerleri, 1987:74).

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, yüksek üretkenlik, çalışanların düşük kapasite oranları, daha fazla iş tatmini ve motivasyon İşe Yönelik Liderlikle değil Dönüştürücü Liderlik ile bağlantılıdır (Hautala, 2006:778).

İşe Yönelik Liderlerin özellikleri şöyle özetlenebilir (Kutaniş, 2003:144);

Koşullu Ödüllendirme: Astlar iyi performans sergilerlerse ödüllendirilirler. Liderler astlarını gözlemler, onlara geri bildirimde bulunur.

İstisnalarla Yönetim: İşle ilgili kurallar, standartlar belirlenir. Düzeltici müdahaleler yapılır. Hata olunca müdahale yapılması ve yalnızca hataların dile getirilmesi astlarda stres yaratır.

Tam Serbestlik Yönetimi: Yönlendirme, performansı gözleme, sonuçlarına odaklanma yoktur.

Yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede Dönüştürücü Liderlere, günlük işlerin beklenen kalitede, müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında ise İşe Yönelik Liderlere ihtiyaç vardır.

2.3.4.4. Vizyon Liderliği

Bireyler farklılık yaratacak, sıradanlığı aşacak bir şeylerin parçası olmak isterler ve bunun için de yön bulmalarını sağlayacak bir yıldız ihtiyaçları vardır. Berrak, ilgi çekici bir vizyon her örgütün (ister kamu kuruluşu olsun, ister kar amacı gütmeyen bir kuruluş ya da özel bir şirket olsun) ihtiyacı olan bir şeydir (Hesselbein ve Cohen, 1999).

Vizyonel liderlik organizasyonun geleceği ile ilgili etkili, gerçekçi ve yaratıcı bir vizyon oluşturma, gelecekte bunu geliştirebilme yeteneğidir.

Vizyon insanların duygu ve enerjilerini harekete geçirir, bir spor müsabakasındaki gibi başarmak için gayret göstermelerini sağlar. Vizyonla ilgili anahtar kelimeler, gerçekçi, üstün ve açıklayıcı bir görünüme sahip olma, değer merkezli değildir.

Bir vizyon, organizasyon ve organizasyon üyeleri için açıkça belirlenmiş ve daha iyi bir gelecek sunmuyorsa başarısız olma ihtimali yüksektir. Organizasyondaki insanların vizyonun gerçekleştirilebilir olduğuna inanmaları da önemli olan bir diğer noktadır.

Vizyonel bir liderin sahip olması gereken özellikler ise şöyle sıralanabilir (Robbins, 2001):

- 1) Öncelikle vizyonu diğer insanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- 2) Vizyonu sadece sözle ifade etmemeli, hareketleriyle de bunu yansıtmalıdır. Vizyona yönelik hareketler sergilemelidir.
- 3) Vizyonu diğer liderlik alanlarına da yaymalıdır. Böylece vizyon birçok durumda uygulanabilir hale gelir.

2.4. Liderlik Kavramına Ters Açılı Yaklaşım

2.4.1. Liderliğin Karanlık Yüzü-Madalyonun Diğer Tarafı

Olaylara ve olgulara “çelişki” perspektifinden yaklaşmak aslında onları bakmaya alışkın olduğumuz şekliyle görmemizin ötesine geçmemize imkan tanımaktadır. Tek bir

doğrunun olduğunu kabul etmek yerine sürekli gelişim içinde olmak için bildiğimiz tüm doğruları eksi bir ile çarpmak, bize o olgunun veya olayın karanlıkta kalan yüzünü algılama fırsatı vermektedir.

Postmodernizmin de savunduğu gibi, tek bir doğrunun varlığına inanmaktan ve standardize olmuş tek bir gerçek bilgi var olduğunu kabul etmektense farklılık ve çoklu rasyonaliteyi ön plana çıkararak zıt fikirleri birleştirip, organizasyonlar için ufuk açıcı olunabilir.

Liderlik kavramından bahsedildiğinde bireylerin aklına ilk gelen şey büyük, popüler ve başarılı olan liderlerdir. Öyle ki “Liderlik” denildiğinde pozitif bir olgudan bahsetme eğilimi söz konusu olmaktadır. Ancak kurumsal skandallardaki artış, etik dışı davranışlar ve başarısız organizasyonlar bize “Liderlik” kavramının karanlık, ihmal edilmiş olan ve bir o kadar da incelenmesi gereken bir yönü olduğunu göstermektedir.

Liderlikle ilgili literatürün büyük bir bölümü lideri bir erdem örneği olarak göstermekte ve liderlere ait özellikleri parlak ve olumlu olarak ele almaktadır. Ancak çok rahat olarak dile getirilemese de liderlerin de başarısız oldukları durumlar vardır. Nitekim Vries de yazmış olduğu “Liderliğin Gizemi” adlı eserinde tüm bunları dile getirirken aslında her bireyin liderlik potansiyeline sahip olamayacağını ve liderlerin başarısızlıklarının gerçeklik olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Aslında liderlerin başarısız olmalarının nedeni, bireylerin liderlik olgusunu değiştirme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Çünkü genel olarak yöneticiler, çalışanları yönetmeye konsantre oldukları ve onları kendi istediklerini yerine getirmeleri yönünde davrandıkları için “liderlik” yapmaktan uzaklaşabilmektedir (Fairholm ve Fairholm, 2009:3).

Bireylerin kişiliğinin karanlık yüzü ve bunun liderlik davranışına, etkinliğine ve dolayısı ile organizasyonun etkinliğine etkisi liderlik kavramının ihmal edilen yönünü açıklamakta yardımcı olmaktadır.

Kişiliğin ‘karanlık yüzü’ ile Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Teorisi arasındaki ilişki liderlik konusunda yapılan çalışmaların daha az ampirik ilgi çeken yanını oluşturmaktadır. Ancak diğer yandan kişiliğin ‘karanlık yüzü’ne dair çalışmalar, örgütlerin ‘raydan çıkmaya’, “olağandışı davranışlara ve düşük iş performansı

göstermeye eğilimli” kişileri belirlemesine yardımcı olmada önemli bir role sahiptir (Khoo ve Burch, 2008:87). Bu nedenle bu konuda yapılacak olan çalışmaların liderliğin “Karanlık Yüzüne” yönelik farklı boyutlar kazandıracağı da düşünülmektedir.

2.4.2. Liderlikte Midye Sendromu

Günümüz koşulları açısından lider olarak nitelendirebileceğimiz kişilerin öncelikle değişimin önemini kavramış bireyler olması gerekmektedir. Eğer bir liderde “midye sendromu” varsa bu durum çok yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Midye sendromu diye tabir edilen şey değişime direnç ile aynı anlama gelmektedir.

Midye, varoluşu ile birlikte bir kayanın üzerine yapışır ve geri kalan ömrünü orada geçirir. Bu açıdan bakıldığında midye benzetmesi ile değişim ve statüko hakkında birçok yorum yapılabilir (Vries, 2007:76).

Bireyler alışkanlıklarından kolay kolay vazgeçmek istemezler. Bu durum pek çok nedenle açıklanabilir. Birey, sahip olduklarından vazgeçmekten, değişimin doğasında var olan belirsizlikten endişe duyabilir. Çoğu zaman da farkında olmadan alıştığı davranış kalıbını sürdürmeye devam edebilir. Bu konuda Vries şöyle bir hikayeden söz etmektedir: “İki bölmeye ayrılmış cam bir kabın içinde bir bölmeye etobur bir hayvan olan Turnabalığı diğer bölmeye ise birkaç Golyan balığı konulur. Turnabalığı, Golyan balıklarını yakalamak için her çaba gösterişinde arada bulunan cama çarpar ve sonunda çabasından vazgeçer. Bir süre sonra aradaki cam bölme kaldırıldığı halde Turnabalığı Golyan balıkları ile ilgilenmez bile!” Benzer şekilde -yerleşen davranış kalıpları- çoğu zaman bireyler üzerinde de önemli etkide bulunmaktadır.

2.4.3. Liderin Başarısızlığında Aktarım Tuzağı

Aktarım kavramı 20. yüzyılın başlarına kadar açıkça ifade edilebilen bir kavram olmamakla beraber aslında her bireyin hayatında var olan ve davranışlarına yön veren bir kavramdır. (Freud ve Jung’un hastaları ile çalışırken “aktarım”ı anahtar olarak değerlendirdiği söylenmektedir.) Aktarım ile kastedilen şey aslında yaşadığımız her ilişkinin yeni bir ilişki olmadığı, diğer bir ifade ile ilişkilerimizin geçmişten bugüne birbirini etkileyerek şekillendiğidir. Örneğin otokratik bir baba modeli olan ve babasıyla sürekli tartışan bir birey daha sonra iş yaşamında babasını hatırlatan herhangi birine karşı da aynı davranış bozukluğu kalıbına geri dönecektir (Vries, 2007).

Aktarımın en önemli iki tepkisi “*idealleştirme*” ve “*ayna tutma*”dır (Vries, 2007:101). İdealleştirme bireyin narsistik gelişiminin ilk parçası, diğer bir ifade ile özbenliğinin gelişmesinin bir parçasıdır. Örneğin bir çocuğun ebeveynlerinin veya bakıcısının davranışlarını taklit etmesi onların davranışlarını idealleştirmesi ve içselleştirmesidir. Çünkü bireyin ilk sosyalleştiği yer olan ailesi onun için en önemli insanlardır.

Aktarımın diğer tepkisi olan ayna tutma ise davranışın onaylanmasını ifade etmektedir. Örneğin bir çocuğun iki tekerlekli bisiklete binmeyi başardığında anne veya babasına “Bakın ne kadar güzel biniyorum” diyerek onların onayını beklemesi ve onların çocuğu yüreklendirerek bu davranışını onaylaması çocuğun başarısına ayna tutmaları olarak ifade edilmektedir. Ancak cesaretlendirmek yerine tersi bir eğilim sergilemeleri de söz konusu olabilmekte ve bu durum bireyin “*ayna açlığı*” çekmesine neden olabilmektedir.

Bireyler yetişkin duruma geldiklerinde de ayna açlığı çekebilme, etraflarında sürekli onları onaylayan kimselerin olmasını isteyebilmekte ya da ideal açlığı çekerek idealleştirebilecekleri birey bulma ihtiyacı duyabilmektedirler.

Kişilik ile ilgili birinci bölümde de değinildiği üzere bireyin aileden sonra sosyalleştiği ikinci yer okul, daha sonra ise iş yeridir. Bireyler iş yerine gelene kadar belli sosyalleşme süreçlerinden geçecekleri için iş yerine geldiklerinde şekillenmiş bir durumda olacaklardır. Dolayısıyla bireylerin iş yerinde aktarım tuzağına düşmeleri de kaçınılmaz olacaktır. Yöneticiler açısından değerlendirdiğimizde yönetici konumundaki bireyin etrafındaki diğer çalışanların kendisine nasıl yaklaştığı çok önem taşımaktadır. Etrafındaki bireylerin kendisini gerçekten başarılı buldukları için mi övdükleri yoksa otoriteden kaynaklı bir övgünün mü söz konusu olduğunu ayırt edebilmesi yöneticinin başarısı için önemlidir. Övgüde bulunan kişiler ideal açlığı hisseden bireyler olabilir ancak tersi bir durum söz konusu ise ve yönetici konumundaki birey de ayna açlığı hisseden bir kişiye yaşanan bu durum işletmenin sonunu dahi hazırlayabilir.

Tüm bunlardan hareketle denilebilir ki bir liderin etkin olabilmesi aynı zamanda aktarım tuzağına ne derece düşmediği ile doğru orantılıdır. Liderin aktarım tuzağına düşmesinde geçmiş yaşantısının, içinde yetiştiği ve bulunduğu çevrenin, deneyimlerinin ve en önemlisi kişiliğinin büyük etkisi bulunmaktadır. Çünkü tüm şartlar sabit olsa dahi

bireylerin aktarım düzeyleri birbirinden farklı olabilmektedir ve bunun da nedeni bireyin sahip olduğu kişilik yapısıdır.

2.5. Liderlik ve Güven

Bir çok işletmede yoğun farklılaşma ihtayıcı ile birlikte “temel yetenekler” en önemli unsur haline gelmiştir. Dikey ve yatay bölümlendirmeler önem kazanmış, “yenilik” ve “esneklik” işletmelerin stratejileri haline gelmiş, stratejik anlaşmalar ve işbirlikleri artarak Sanal ve Hibrid Organizasyon yapıları ön plana çıkmaya başlamıştır.. Yaşanan bu değişimlere paralel olarak sağlıklı ilişkiler yürütebilmek ve sağlıklı organizasyon yapılarına sahip olabilmek için “güven” kavramının önemi işletmeler için daha da artmıştır.

Organizasyonlar açısından ele alındığında ilgili literatürde güven kavramı kişiye yani yöneticiye (formal lidere) ve organizasyonun bütününe karşı iki boyutta değerlendirilmektedir. Ancak yine de literatürde bu kavram her iki boyutu da içine alan “Örgütsel Güven” kavramı ile adlandırılmaktadır, bu da çalışanların hem organizasyona hem de lidere karşı verilen sözlerin yerine getirileceğine yönelik inancıdır.

Güven, en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliği mevcuttur (Demircan ve Ceylan, 2003:139).

Güven, zamana bağlı olarak oluşan bir kavramdır. Güven kavramı açıklanırken “Tanıma” (Aşinalık) ve “Bilgi” kavramları da önemli bir yer tutmaktadır. Hiç tanımadığımız birine güven duymak oldukça zordur. Ancak bu kişiyi tanımaya başladıktan sonra, onunla iletişimimiz arttıkça ona karşı güven duymamız daha kolay olmaktadır. Güven; diğerlerinin hareketlerinde, düşüncelerinde ve sözlerinde fırsatçı bir şekilde davranmamalarına yönelik olumlu inanış, bu yöndeki olumlu beklentidir (Robbins,2001: 335).

Güven kavramı ile ilgili yapılan bir çok tanım bulunmaktadır. Yapılan bir tanıma göre Güven; “Bireyin, diğer bireylerin faydalı veya özverili olacağına ilişkin beklentisidir” (Heimovics, 1984: 546).

Fırsatçılık kavramı güven ilişkisinde risk yaratmaktadır. Güven aslında risk almak değil risk almada gönüllülüktür. Birine güven duyduğumuzda o kişinin bizden yarar sağlayacağını bizi kullanacağını düşünmeyiz. Güvenle ilgili anahtar kelimeler; “*Dürüstlük, Yeterlilik (Yetenek), Tutarlılık, Sadakat, Açıklık*”tır (Robbins,2001: 336):

Dürüstlük; doğruluğu gerektirir ve güven konusunda diğer dört kavramdan çok daha fazla öneme sahiptir.

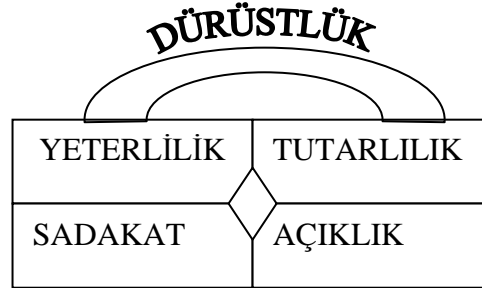
Yeterlilik (Yetenek); bireyin teknik ve kişisel bilgi ve becerisidir. Güven duymak için karşınızdaki kişinin yeteneklerine inanmamız gereklidir.

Tutarlılık; bireyin olaylar karşısındaki adaletidir. Adaletli tutumu, hareketlerinin tahmin edilebilirliği ve güvene layık olmasıyla ilgilidir.

Sadakat; başka birini korumak, hatasını yüzüne vurmamak anlamındadır ve güven duygusu kişinin fırsatçı davranışlar sergilemeyeceğine inanmayı gerektirir.

Açıklık; ise bir kimsenin size tüm gerçekleri açıkça gizlemeden aktarmasıdır.

Şekil 8 Güvenin Boyutları



Kaynak: Robbins, 2001

Bir kuruluşteki bireylerin lidere duyduğu güven derecesi o liderin etkinliğinin turnusol kağıdıdır. Güvensizlik durumu her işletmede farklı şekillerde ortaya çıkmakla beraber yaratıcı düşüncenin bastırılması, arkayı sağlama alma düşüncesi ve “büropatoloji”(aşırı yazı-çizi işi, destekleyici belgelendirme) gibi genel bazı belirtilerden de bahsetmek mümkündür (Vries, 2007:98).

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada ele alındığı gibi kişilik özelliği olarak da görülmektedir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Bireylerin, yetenekli olduğunu düşündükleri pek çok insana daha fazla

güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli olan bir diğer faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan veya Dönüştürücü Liderlik davranışları sergileyen kişilerin de güven kazanması daha olası görülmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:141).

Güven kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda “Örgüt Kültürü”nün, güveni etkileyen önemli bir faktör olduğundan bahsedilmektedir. Örgüt kültürünün zaman içinde gelişip, değişeceği göz önünde bulundurulduğunda buna bağlı olarak bireylerin olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarının değiştirebileceği de söylenmektedir. Aynı zamanda ABD gibi güvenin geleneksel olarak az önem taşıyan toplumlarda farklı düzeyde ve bunun tam tersi olan Japon kültüründe ise farklı düzeyde olacağı belirtilmektedir. Örgüt Kültürünün yanı sıra “Yetenek” de güven kaynağı olarak ele alınmaktadır. Organizasyonlar açısından yetenek, stratejinin ve vizyonun sağlamlığı, liderin profesyonelliği, amaçların gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı biçimde değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkileri çerçevesinde ele alınmaktadır. Organizasyonlarda, “Güven” kavramı ile ilişkilendirilen diğer unsurlar; “İletişim Kalitesi, Bilgi ve Bilgi Paylaşımı, Güçlendirme, Paylaşılan Değerler, Otonomi ve Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca özellikle küçük ölçekli işletmelerde işletme sahibinin kişiliği güven kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:143).

Organizasyonel ilişkilerde güven 3 şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Engel Temelli (Caydırıcı) Güven, Bilgi Temelli Güven ve Ayrım Gözetmeyen (Hüviyet Temelli)Güvendir (Robbins, 2001).

Engel Temelli Güven: Çabuk bozulabilen ilişkilerde söz konusudur. Bu tür ilişkiler bir tutarsızlık veya ihlalin ilişkiye zarar verdiği türden ilişkilere aittir. Bu güven ilişkisinde bireyler söz verdikleri şeyleri yaparlar çünkü yükümlülüklerini yerine getirmemenin oluşturacağı sonuçlardan korkmaktadırlar.

Engelleyici güven, sonuçların net olduğu, cezalandırma mekanizmasının işleyeceği yeni güven ihlalinin cezalandırmanın kullanıldığı durumlarda geçerli olmaktadır.

Çoğunlukla yeni ilişkiler engelleyici temelli güvenle başlar. Örneğin arabanızı bir arkadaşınızın arkadaşına satacaksınız ve siz bu kişiyi henüz tanımıyorsunuz. Arabayla ilgili her problemi bu kişiye anlatmayabilir, böylece arabanın satılma ihtimalini ve yüksek fiyat isteme olasılığınızı arttırabilirsiniz. Ya da tam tersi şeklinde davranır ve arabanın bütün kusurlarını söylersiniz. Bunun nedeni caydırıcı bir korku duymanızdır. Çünkü arabayı sattığınız kişi arabayla ilgili kusurları anladığında bunu ortak arkadaşınıza iletebilir ve bu arkadaşınıza da sizin dürüstlüğünüzden şüphe edebilir ve sizi fırsatçı biri olarak görebilir diye düşünürsünüz.

Caydırıcı diğer ifadeyle engel-temelli güvene yönelik başka bir örnek olarak yeni oluşmakta olan yönetici-ast ilişkisi ele alınabilir. İşe ilk girdiğinizde yöneticinize güven duyarsınız çünkü otoritenin onda olduğunu ve işle ilgili yapacağınız bir hatada sizi cezalandırma yetkisinin olduğunu bilirsiniz.

Bilgi Temelli Güven: Karşılıklı ilişkiler geçmişine dayanan ve davranışların tahmin edilebilirliğinin temel oluşturduğu bir güven çeşididir. Organizasyonlardaki güven ilişkileri bu tarzdadır. Bu tarz güven biriyle ilgi yeterli bilgiye sahip olduğunuzu ve onun davranışlarını önceden tahmin edebileceğiniz durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Bilgi temelli güven engeller ve caydırıcı sebepler yerine bilgiye dayanmaktadır. Bu bilgi zamanla ve deneyimlerle oluşmaktadır. Birini tanıma derecenizle bu kişiye güven duyma dereceniz birbiriyle doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Bu güven tarzında iletişim de önemli bir yer tutmaktadır.

Bilgi temelli güvende birine karşı duyduğunuz güven herhangi bir ihlalde hemen kırılmamaktadır. İhlalin nedenini anlaşılıp açıklanabildiği sürece karşıdaki kişiyi affetmek ve hiçbir şey olmamış gibi davranmak bu güven tarzında mümkündür.

Organizasyonlarda da birçok yönetici-ast ilişkisi bilgi temelli güvene dayanmaktadır. Yönetici ve ast birbirlerinden neyi bekleyeceklerini geçen zamanla daha iyi anlamakta ve en ufak bir ihlalde aralarındaki güven ilişkisi zarar görmemektedir.

Hüviyet Temelli Güven: Hüviyet Temelli Güven ise taraflar arasında duygusal bir bağ, iletişim olduğunda ortaya çıkmaktadır. Tarafların birbirlerinin isteklerini ve arzularını anladığı, birbirlerini niyetlerini bildiği durumlarda bu tarz güvenden söz edilebilir.

Bu tarz güvende kontrol minimumdur ve taraflar birbirlerinin yerine hareket edebilecek kadar birbirlerine güvenebilirler. Bu güven tarzına en iyi örnek uzun süre evli olan çiftlerdir. Eşler birbirleri için neyin önemli olduğunu bilirler ve birbirlerine sorma ihtiyacı bile hissetmeden birbirleri yerine karar verebilirler.

Organizasyonlarda da uzun zamandır birlikte çalışan ve birbirinin her şeyini bilen kişiler arasında bu tarz güven oluşmaktadır. Bu tarz güven aynı zamanda yöneticilerin takımlarda da oluşturmaya çalıştığı güvendir. Takım üyeleri birbirine güven duyabilmeli ve birbirleri yerine hareket edebilmelidir. Ancak gerçekçi olarak bakıldığında artık iş yaşamında böyle bir güvenin yerini bilgi temelli güvenin aldığı gözlenmektedir.

İşletmelerde karşılıklı güveni ve inisiyatifi önleyen ve dolayısıyla karar almada kararsızlığı meydana getiren, çatışmayı bastıran ama aynı zamanda sahte mutabakata yol açan ironi çalışanlarından gerçeği duymak istemesine rağmen dürüst geribildirim çoğu zaman yöneticilerin hoşuna gitmemesi ve çalışana hem *söyle* hem de *söyleme* mesajını ileten iletişimdir (Vries, 2007:107).

2.6. Kişilik ve Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki

Yönetim araştırmalarının temel konusunu, formal liderlerin ne tarz davranışlar sergilediği ve bu davranışların organizasyonu ne şekilde etkilediği oluşturmaktadır. Kişilik özellikleri, lider pozisyonunda bulunan bir bireyin davranışlarının sebebini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Andersen, 2006:1088).

Yöneticilerin, diğer bir ifade ile işletmelerin formal liderlerinin en önemli görevi karar vermedir (Koçel, 2003:76). Kararlar ve eylemler arasındaki önemli fark faaliyete geçiş şekillerinde yatmaktadır: Kararlar karar vericinin aklında gerçekleşirken, eylemler onun çevresinde meydana gelmektedir. Liderlik kavramının karar verme sürecinde önemli bir rol oynadığı kabul görmektedir. Bununla bağlantılı olarak karar verme sürecinde önem arz eden diğer kavramlar ise kişilik ve çevresel koşullar olarak karşımıza çıkmaktadır (Scioli ve diğ., 1974:5).

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde liderlik, hem bir süreç hem de bir özellik olarak ele alınan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellik olarak ele aldığımızda burada söz konusu olan liderin kişiliği ve davranışı olurken süreç olarak

nitelendirilen takipçiler ve çevre şartları çerçevesinde gerçekleştirilen bir yönlendirme faaliyeti olmaktadır.

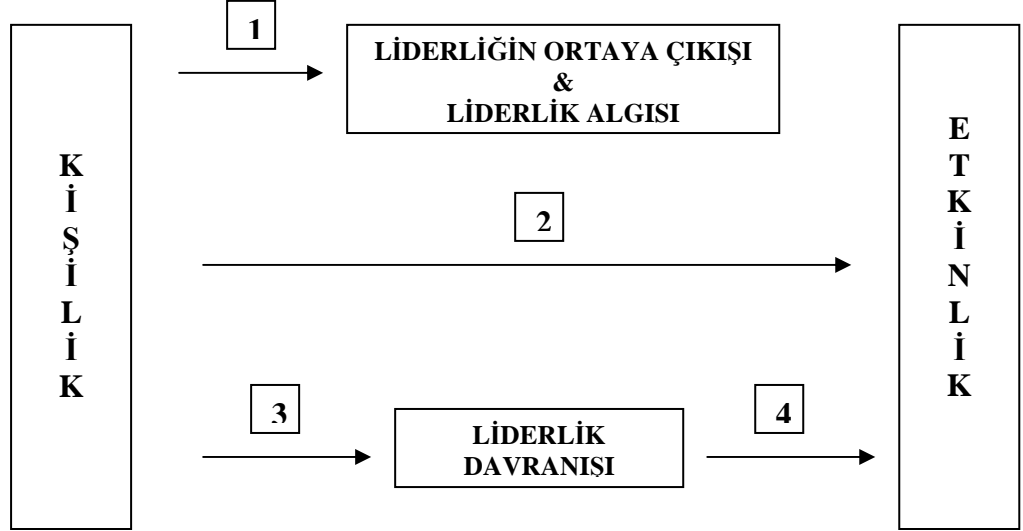
Kişilik özelliklerinin liderlik davranışı üzerinde doğrudan, liderin etkinliği üzerinde ise davranışlar vasıtasıyla dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır. Kişilik özellikleri, koşullar karşısında tutarlı düşünme, hissetme ve davranış ile ilişkili olan karakteristiklerdir (Renn ve diğ., 2005:665).

Küçük gruplarda gerçekleştirilen araştırmalar, grup içerisinde liderlerin liderlik özelliği göstermeyenlerden ayrılmalarını sağlayan etmenleri ortaya çıkarmayı sağlamaya yardımcı olmaktadır. Grup ortamında liderlik özellikleri gösteren bireylerin kişilik özellikleri liderleri lider olmayanlardan ayıran ölçütler olarak ele alınabilmektedir. Çünkü liderlik hem sosyal durumun bir işlevidir, hem de kişiliğin bir işlevidir, diğer bir ifade ile karşılıklı etkileşimde olan sosyal durum ve kişiliğin her ikisinin birden işlevi olarak ele alınmaktadır (Scioli ve diğ., 1974:6).

Kendini tanıyan, karşındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, takipçileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirebilirler (Acar, 2002:56). Bu bakımdan liderlerin hem kendi kişilik yapıları ile ilgili hem de takipçilerinin kişilik yapıları ile ilgili bilgi sahibi olmaları sergileyecekleri liderlik davranışı açısından önem taşıyacaktır.

Yöneticinin çevresiyle bir bütün olarak anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunan etkin bir yaklaşım olarak, yönetici yaşam biçimleri kavramı olarak adlandırılan yaklaşımda da; kişilik, değerler, bütünlük, düşünceler ve benlik kavramlarının yöneticilerin başarısındaki önemine vurgu yapılmaktadır (Ay ve Karadal, 2003:40).

Şekil 9 Kişilik ve Liderlik Davranışı İlişkisi



Kaynak: Andersen (2006:1079)

Şekil 9’da da görüldüğü gibi kişilik ve liderlik davranışı arasındaki ilişki dört temel başlık altında toplanabilir (Andersen, 2006):

- 1- Kişilik özellikleri ile liderliğin ortaya çıkışı ve liderliğin algılanışı arasındaki ilişki
- 2- Kişilik ve Etkinlik arasındaki ilişki
- 3- Kişilik özellikleri ile Liderlik Davranışı arasındaki ilişki
- 4- Liderlik Davranışı ve Etkinlik arasındaki ilişki

Kişilik ve liderlik arasındaki ilişki özellikle geçmiş dönemlerde liderlikle ilgili “Özellikler Yaklaşımı” kapsamında dikkat çeken bir konu olmuştur. Özellikler yaklaşımı, lideri lider olmayandan ayıran unsurun sadece onun özellikleri olmadığı ve durumların da bu konuda etkili olduğu görüşü çerçevesinde eleştiriler almıştır. Tüm bu eleştirilere karşılık Lord, Devader ve Alliger (1986) yaptıkları araştırmada, popüler literatürün eleştirilerine karşı liderlik algısında kişilik unsurlarının tutarlı ve yüksek derecede açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Bass (1990) da

çalışmasında, lideri takipçilerinden, başarılı lideri başarısız liderden ayıran unsurun liderin kişiliği olduğu sonucuna ulaşmıştır (aktaran; George, 1992:201).

Liderliği kişilik özelliği olarak nitelendiren görüş her ne kadar pek çok çalışmada tartışılmalı ve eleştiri alsada yirminci yüzyılın başlarında liderlik etkinliği ve davranışı üzerinde kişilik özelliklerinin etkili olduğu ispat edilmiştir (Kornor ve Nordvik, 2004:49).

Liderlik ile ilgili araştırma yapan araştırmacıların odaklandıkları nokta “neden bazı kimseler lider olarak nitelendiriliyorken bazılarının lider olamadıkları” yönündedir. “Bireyler kişiliklerinden ötürü mü lider olarak nitelendirilmektedirler?” ya da “Diğer bireylerin bir bireyi lider olarak görmelerinde o bireyin hangi özellikleri etkilidir?” gibi sorulara cevap bulmaya çalışan, kişilik ve liderlik ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Kişilik araştırmaları iki ayrı soruya dikkat çekmektedir: Birincisi özellikler ve liderlik arasındaki ilişkiyi içermekte ve iki konuyu açığa kavuşturmaya çalışmaktadır;

- Bireyler kişiliklerinden ötürü mü lider olarak nitelendirilmektedirler? (*Liderlik Oluşumu*)
- Diğer bireylerin bir bireyi lider olarak görmelerinde o bireyin hangi özellikleri etkilidir? (*Liderlik Algısı*)

İkinci soru ise liderin kişiliği ile grup ve/veya organizasyon etkinliği arasındaki ilişkiyi içermektedir (Andersen, 2006: 1081):

Liderlik oluşumu (Leadership Emergence) ile ilgili olan birinci soruyu açıklamaya yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Liderlik ve zeka ile ilgili çalışmalar daha çok klasikler tarafından yapılmıştır. Liderlerin, liderlik özelliği taşımayan, diğer bir ifade ile lider olmayan bireylere göre daha zeki olduğu görülmüştür. Bireyin bazı durumlarda lider olarak değerlendirilirken bazı durumlarda lider olarak değerlendirilemeyeceği görüşü ortaya çıkmıştır. Konu ile ilgili yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre liderliği bir kaç kişilik özelliği ile açıklamanın mümkün olmadığı, kişilik ve liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin kurulamadığı görülmüştür. Ancak elde edilen diğer sonuçlar kişilik özelliklerinin liderlik pozisyonunda etkili olduğunu göstermektedir.

Çağdaş araştırmalara gelindiğinde ise Taggar'ın 1999 yılında yaptığı çalışmada liderlik oluşumu en çok ‐idrak yeteneği‐ ve onu takiben ‐vicdanlılık‐ ile ilişki bulunmuştur. Yine aynı çalışmada liderlik oluşumu ile ilgili açıklanan varyansın %31'inin kişilik özellikleri ile ilgili olduğu görülmüştür (Bu oran araştırmacı tarafından sosyal bilimler için yüksek bir varyans olarak değerlendirilmektedir).

Liderlik algısı (liderin diğerleri tarafından neden lider olarak algılandığı) ile ilgili yapılan çalışmalarda kişilik ve algılanan liderlik arasında pozitif korelasyona rastlanmıştır. Zeka, eril-dişil özellikler ve dominantlık liderlik algısı ile ilişkili özellikler olarak belirlenmiştir.

Liderin kişiliği ve organizasyonun etkinliği arasındaki ilişkiyi belirlemeye odaklanan ikinci soru ise hangi kişilik özelliklerinin liderin etkinliği üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu yönde yapılan çalışmalarda liderin kişiliği ve etkinliği arasında bilimsel bir temel olmadığı sonucuna ulaşan araştırmaların yanı sıra, başarılı lideri başarısız liderden ayıran unsurun kişilik özellikleri olduğu sonucunu kabul edilir bulan araştırmalara ve liderin kişiliğinin takım performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşan araştırmaların da bulunduğu Andersen tarafından vurgulanmaktadır.

Bir yöneticinin kişiliğinin işletme üzerindeki etkisi hayati olabilmektedir (Vries, 2007:165). Miller ve Drago (1986) tarafından yapılan bir başka çalışmada CEO'nun kişiliği ile geleneksel durumsal değişkenler bir yanda yine CEO'nun kişiliği ile organizasyon yapısı diğer yanda ele alınmıştır. Sonuçta CEO'nun başarı ihtiyacı ile organizasyon büyüklüğü arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülürken, teknoloji, çevredeki belirsizlik gibi geleneksel durumsal değişkenlerin organizasyon yapısı üzerinde düşük düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür (aktaran; George, 1992:201).

Kişilik yapılarının farklılaştığının kanıtlandığı başka birçok çalışma da cinsiyet faktörü üzerine yapılmıştır. Bayan ve erkek yöneticiler arasındaki kişilik farkının yönetici olmayan bayan ve erkekler arasındaki kişilik farkından daha az olduğu gözlemlenmiştir. Ancak yine de bayan ve erkek yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda varılan ortak sonuçlara göre erkek yöneticilerin bayanlara oranla daha agresif, iş odaklı ve dominant bir kişilik sergilediği, buna karşılık bayan yöneticilerin erkek yöneticilerden daha şefkatli olduğu görülmüştür. Yine bir yönetici grubu üzerinde yapılan başka iki araştırmada da (Morisson ve Sebald, 1974; Weisstein, 1969) yöneticilerin yüksek

seviyede egemen olma, başarma hissi olduğu ve saldırgan bir yapıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici olan ve yönetici olmayan bireylerin kişiliklerinin birbirinden oldukça farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (aktaran; Brenner ve Greenhasu, 1979:108).

Diğer bir araştırmada (Kets de Vries ve Miller, 1986) ise örgüt stratejisinin ve örgüt kültürünün tepe yöneticilerin kişilik yapısından etkilendiği öne sürülmüştür. Yine konu ile ilişkili bir diğer çalışmaya (Howell ve Higgins, 1990) göre ise risk alma eğilimi, yeniliğe açıklık gibi kişilik özellikleri teknolojik yenilik şampiyonu bireyler ve şampiyon olmayan bireyler arasında farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile teknolojik yenilik şampiyonu bireyler risk alma eğilimi fazla olan, yeniliğe açık bireyler olarak belirlenmiştir (aktaran; George, 1992:201).

Yapılan bir diğer araştırmada iki takım ele alınmış ve bu takımlardaki bireylerin kişilik özellikleri Katherine Briggs ve Isabel Myers Briggs'in Jung'un teorisini kullanarak geliştirdiği psikometrik bir araç olan MBTI ile belirlenmiştir. Takım ikinin performansı takım bire oranla daha yüksektir. Kişilik özellikleri değerlendirildiğinde takım birde daha çok içe dönük bireylerin yer aldığı görülmüştür. İçe dönük bireylerin toplantılarda çok fazla konuşmayan ve bilgi paylaşımı düşük olan bireyler olduğu ve bu kişilik özelliklerinin takım performansının düşük olmasında etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamındaki takımların liderleri değerlendirildiğinde ise başarısız olan takım birin liderinin INFP (*Coşkuyla dolu, sadık fakat sizi çok iyi tanıyana kadar bunlardan çok az söz ederler. Kendi bağımsız projelerini, dili ve fikirleri öğrenmeyi önemserler. Yıllık kitap kadrosunda özellikle editör olarak çalışma isteğindedir. Arkadaşça fakat sosyal ve dikkat çekici olmak için uğraşırlar. Dış dünyalarında daha çok önseziyle, iç dünyalarını hissederek yaşarlar* (Uzun ve Dirlik, 2007:148).) tipinde, başarılı olan takım ikinin ESFJ (*Sıcakkanlı, konuşkan, popüler,düzenli ve işbirlikçidirler. Aktif komite üyeleridir. Her zaman bir başkası için iyi bir şey yaparlar. Biraz cesaret ve övgüyle daha iyi çalışırlar. Teknik konu ve soyut düşüncelerle çok az ilgilenirler. İnsanların hayatlarını direkt ve açıkça etkileyen şeylerle ilgilenirler. Dış dünyayı hissederek iç dünyayı duyguyla yaşarlar* (a.g.e.)) tipinde olduğu gözlemlenmiştir. Başarısız olan takım birin lideri bilgi paylaşmayan, toplantıları mümkün olduğunca kısa tutan içedönük bir yapı sergilerken, başarılı olan

takım ikinin lideri grup iletişimini canlı tutmaya çalışan ve bireyleri sürece dahil eden dışadönük bir yapı sergilemektedir. Takım ikinin lideri için görevin tamamlanmasından çok grubun uyum içinde olması önemlidir ve “*judger*” (yargılayıcı) olarak takımın diğer üyeleri ile uyumlu bir tutum sergilemektedir (Bradley ve Hebert, 1997).

Kişilik ve liderlik ile ilgili bir diğer çalışmada (House ve diğ.,1991) da liderlerin ihtiyaçları (onları motive eden unsurlar) ile etkinlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre liderlerin performansı ile bireysel farklılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liderin güç elde etme ihtiyacı ile etkinliği arasında pozitif bir ilişki söz konusu iken, kabul görme ihtiyacı ile etkinlik arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. 31 Amerikalı lider üzerinde yapılan araştırmaya göre kişilik ve karizma liderlik performansını açıklamada önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (aktaran; George, 1992:201). Yapılan araştırmalara göre Amerika nüfusunun %75’inin dışadönük olduğu, yine %75’inin duygu odaklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Roberts, 1988: 9).

“Liderin Kişiliği” konusunda kapsamlı bir teori bulunmamaktadır. Lideri takipçilerden ayıran şeyin liderin kişilik özellikleri olduğunu belirtmiştir. Burada önemli olan konu lideri diğerlerinden farklı ve özel kılan bu özelliklerin neler olduğunun belirlenmesidir (Andersen, 2006: 1082).

Liderliğin basamaklama (cascading) etkisi konusuna odaklanan az sayıda araştırma mevcuttur. Bu eski araştırmaların hiçbirisi, dönüşümcü liderliğin ve özellikle de diğer liderlik modellerinden daha farklı bir yol izlediği görünen karizmatik liderliğin basamaklayıcı etkisini araştırmamıştır. Mevcut araştırmalarda yer alan bulgular, astların dönüşümcü ve işe yönelik liderlik özelliklerinin üstler tarafından nasıl şekillendirildiği konusunda müteakip incelemelerin yapılması için bir zemin çalışması niteliğindedir. Bu, aynı zamanda kuruluşları içerisindeki liderlik gelişimini maksimuma çıkarmak isteyen uygulayıcı ve yöneticiler için de bazı dolaylı açıklamalar sağlamaktadır (Bass ve diğ., 1987:86).

Bireysel düşüncenin asıl önemli nokta olduğu yeni örgütsel kültür yapısında, astların lider davranışlarını nasıl değerlendirdiğinin bilinmesi liderlik kavramı için son derece önemlidir. Konu ile ilgili, Tsuzuki ve Tamao (1998) tarafından yapılan incelemede liderin kişiliğinin astlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar

göstermektedir ki, yargılayıcı (judging) astlar, yöneticilerinin çalışma yapısı geliştirildiğinde daha yüksek bir iş tatmini duymakta; anında idrak etme yeteneği olan astlar ise yöneticilerin çalışma yapısı geliştirildiğinde daha düşük iş tatmini duymaktadırlar. Lider ve astları farklı kişiliklere sahip olsalar bile, kişilikten kaynaklanan farklılıkların anlaşılması iş tatmininin devamlılığının sağlanmasına da yardımcı olabilecektir (Hautala, 2006:788).

Sürekli değişim gösteren iş dünyasının ihtiyaçlarına olan uygunluğu Dönüştürücü Liderliği oldukça cazip kılmaktadır. Liderler, kendilerini birer Dönüştürücü Lider olarak geliştirmeye ve çalışanlarının da dönüşümlerini sağlamaya çalışırken, davranışlarının diğerleri tarafından nasıl yorumlandığının da farkında olmalıdırlar. Birey kendisini yeterince tanımaz ise, bir lider olarak ilerleme de gösteremeyecektir. Buna ek olarak, kişinin kendisi hakkında gerçekçi bir fikrinin olmaması durumunda yanlış anlaşılmalarda daha kolay ortaya çıkacaktır. Liderlik pozisyonunda, kişilik özellikleri diğer kişilerin anlaşılması konusuna da katkıda bulunacaktır. Gelecekte, takım çalışması ve iş birliğinin kilit öğeler olduğu daha profesyonel iş gücü, daha düşük hiyerarşik yapılar ve daha geniş ağlar sayesinde, özellikle Dönüştürücü Liderliğin rolü daha önemli hale gelecektir (Hautala, 2006:778).

Günümüzde liderlik olgusunu anlamada “kişilik” önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Konu ile ilgili yapılacak olan makro ve mikro çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (George, 1992:201).

BÖLÜM 3. YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞE YÖNELİK LİDERLİK EĞİLİMLERİ İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BİR ÖRNEK OLAY

3.1. Araştırmanın Konusu

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların temeli 19. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Yapılan araştırmaların odak noktasını yönetsel performansı etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler oluşturmaktadır. Örgütlerin sosyo-mekanik yapıya sahip oldukları gerçeği dikkate alındığında geçmişten günümüze performansı etkileyen en önemli faktör olarak “insan” faktörü öne çıkmaktadır.

İşletmelerdeki insan faktörünün rolü her geçen gün daha da artmakta, işletme için önemi daha iyi kavranmakta ve “insan” faktörü stratejinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmektedir. Öyle ki, “Zat İşleri Yönetimi-Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi” ve son yıllardaki ifade ediliş tarzı ile “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak geçmişten günümüze farklı biçim ve içerikle adlandırılan “insan kaynağı”nın günümüzde ifade şekli “insan varlığı” olarak değişmektedir. “Varlık” ile ifade edilmek istenen, “insan” unsurunun her zaman var olan, bitmeyen, farklı yönleri olan bir yapıda olduğudur. Artan önemle paralel olarak insan faktörünün daha iyi analiz edilmesi ihtiyacı da ortaya çıkmaktadır.

İnsan faktörü gerek davranışlarıyla gerek duygularıyla örgütün bütününün davranışını şekillendirmektedir. Bireylerin davranışı, sahip oldukları kişilik yapısı ve çevresel faktörler sayesinde şekillenmektedir. Günümüzde bireyin davranışını, bireyin kişiliği ve bireyin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin bir fonksiyonu olarak formüle eden görüş birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Çevresel faktörler belirli bir zaman düzlemi içinde benzer özellikler taşımaktadır. Bu durumda bireylerin benzer çevresel koşullarda farklı davranışlar sergilemesinde kişilik unsurunun büyük önem taşıdığından bahsetmek mümkündür.

Örgütsel başarının anahtarı “yöneten” ve “yönetilen” olarak iki cephede yer alan bireylerin karşılıklı etkileşiminde “kişilik” faktörünü iyi değerlendirmekten geçmektedir (Zel, 2006:4). Kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir unsur, yaşama biçimi olarak ifade edilebilmektedir.

Bir çok yönetim bilimcinin de vurguladığı gibi insan hisleri ile hareket eden bir varlıktır. Bu açıdan Yönetim Biliminin, Psikoloji ve Davranış Bilimleri gibi bilimlerden soyutlanması düşünülemez. İşletmelerin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için işletmeyi dolaylı veya doğrudan etkileyen davranışların ve bunların nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir.

İşletmeleri birer akvaryum olarak düşünürsek, bu akvaryumun suyunun temiz tutulması görevini yöneticilerin alacağı çok açıktır. Yöneticiler örgütün işleyişinden çalışanların memnuniyetine kadar pek çok konudan sorumludurlar. Bu sorumluluk dahilinde örgütün genel politikalarının yanı sıra yöneticilerin kişisel politikalar da izlemesi gerekmektedir. Kişisel politikalar yöneticilerin kendileri tarafından belirlenmekte ve bu farklı politikalar yönetim biçimini şekillendirmektedir. Yöneticilerin lider olarak nitelendirilip nitelendirilmemesinde de bu farklılıklar belirleyici rol oynamaktadır.

Liderlik kavramı genellikle işletmelerin başarı veya başarısızlığında en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Liderlik kavramı araştırmacılar ve yöneticiler tarafından geçmişten günümüze üzerinde düşünülen, geniş çapta araştırmalar yapılan ancak halen açıklanamayan yönleri bulunan kişisel bir özellik olarak görülmektedir.

Liderlik kavramından bahsedildiğinde bireylerin aklına ilk gelen şey büyük, popüler ve başarılı olan bireylerdir. Öyle ki “Liderlik” denildiğinde pozitif bir algıdan bahsetme eğilimi söz konusu olmaktadır. Ancak işletmelerin yaşadığı problemlerdeki artış, etik dışı davranışlar ve başarısız organizasyonlar bize “Liderlik” kavramının karanlık, ihmal edilmiş olan ve bir o kadar da incelenmesi gereken bir yönü olduğunu göstermektedir. İşletmeler açısından, yöneticilerin kişilik yapılarının analiz edilip bunun liderlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek örgütlerdeki yöneticilerin liderlik davranışlarını ve liderlik kavramının ihmal edilen yönünü açıklamakta yardımcı olacaktır.

Bahsi geçen nedenlerle bu çalışmanın konusunu, “yöneticiler”in kişilik yapılarının değerlendirilmesi ve yöneticilerin kişilik yapıları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulması oluşturmaktadır. Çalışmada, liderlik kavramı ile ilgili olarak yeni liderlik yaklaşımlarından Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Yaklaşımları ele alınacak ve her iki yaklaşım ile kişilik arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik

Yaklaşımlarından hangisine ait özellikleri sergilediği ve bu özellikler ile sahip oldukları kişilik yapıları arasındaki ilişki irdelenecektir.

Aynı zamanda yöneticilerin astları da bir anlamda liderin takipçisi durumunda olduklarından dolayı yöneticilerin liderlik davranışını değerlendirmede onların da görüşlerine başvurulacaktır. Bu değerlendirmeleri yaparken astların kişilik yapılarının değerlendirmeler üzerindeki etkisini tespit edebilmek için astların kişilik yapıları da belirlenecektir. Daha önce yapılan çalışmalarda takipçilerin kişiliğine bağlı olarak (aynı liderlere karşı) tepkilerin farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu nedenle takipçilerin kişilik yapıları ve Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik algıları arasındaki ilişki boyutu da çalışma kapsamına alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Teorik bir önermede bulunması gereken iki koşuldaki ilki bu önermenin mantıklı olması, ikincisi önermenin ampirik olarak desteklenmiş olmasıdır. “Liderin kişiliği ile organizasyonun etkinliği arasında bir ilişki vardır” önermesi mantıklı bir önermedir. Liderlik, “*Bir organizasyonun veya grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bireyler üzerinde etkide bulunmak*” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bireyler üzerinde etkide bulunmak için liderin harekete geçmesi gerekir. Dolayısıyla liderin kişiliğini girdi olarak değerlendirdiğimizde lider etkinliği olarak çıktıya dönüşmesi için uzun bir süreç gerekmektedir. Kişilik ile ilgili yaklaşımların 50 yıl kadar önce bırakılmasının nedenlerinden biri de bu sürecin uzun ve zorlu bir süreç oluşudur. Ancak bir çok kişilik teorisinin de kabul ettiği üzere kişilik özellikleri etkisini davranış olarak göstermektedir (Andersen, 2006: 1087). Bu nedenle kişilik özelliklerinin etkisini davranışlar üzerine de odaklanarak açıklamak gerekmektedir.

Yeterince arka plan bilgisi ve bağlamsal enformasyon elde etmek en anlaşılabilir davranışın bile anlamlandırılmasını sağlamaktadır (Vries, 2007:29). Bugüne kadar hiç bir liderlik teorisi neden bazı liderler başarılı olurken diğerlerinin başarılı olamadığı konusunda tatmin edici bir sonuca ulaşamamıştır. Bu nedenle bu çalışmada yöneticilerin kişilik özellikleri temel alınarak sergiledikleri liderlik davranışı açıklanmaya çalışılacak, liderin kişilik özellikleri ile davranışları arasında ilişki kurulacak ve elde edilen bulgular çerçevesinde liderin kişilik yapısı, sergilediği liderlik davranışı ve liderlik etkinliği ile ilgili tespitler yapılacaktır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu tezin amacı bireylerin kişilik özelliklerinin önemini ön planda bulundurarak liderlik olgusunu açıklamak, yöneticilerin kişilik özellikleri ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi ve yine yöneticilerin kişilik özellikleri ile liderlik etkinlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, lider etkinliği için hangi kişilik özelliklerinin önemli olduğunu belirlemek, Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik davranışı ile hangi kişilik özelliklerinin ilişkilendirilebileceğini tespit etmektir. Aynı zamanda çalışanların kişilik yapısının yöneticilerin liderlik davranışını değerlendirmede etkisinin olup olmadığını belirlemek ve çalışanların kişilik yapısı ile yöneticilerin kişilik yapısı arasındaki benzerlik veya farklılığı tespit ederek bunun yöneticilerin liderlik davranışı açısından yaratacağı etkileri ortaya koymaktır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Gallup kuruluşunun 400'ü aşkın şirketten 80.000 yöneticiyle yaptığı ayrıntılı görüşme sonuçlarını ele alan “Önce Bütün Kuralları Yıkın” adlı kitapta işletme birim performansının çalışan görüşlerinden, çalışan görüşlerinin ise bağlı buldukları yöneticilerden etkilendiği belirtilerek, etkin bir iş yeri yaratmada en kritik belirleyicinin ücret, imkanlar vb. değil çalışanların bağlı bulunduğu yöneticiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yöneticinin işletme açısından sahip olduğu önemi açıkça ortaya koymakla birlikte yöneticinin davranışlarının ve bu davranışları sergilemesinde belirleyici olan sahip olduğu kişilik özelliklerinin işletme açısından taşıdığı değeri ifade etmektedir.

Andersen, liderlik, kişilik ve etkinlik ile ilgili yazdığı makalesinde yapmış olduğu literatür taraması sonuçlarına göre kişilik ve liderlik arasındaki ilişkinin düşük olduğunu belirtmekte ve formal organizasyonlardaki yöneticilerin de yeterlilik, kabiliyet ve liyakatleri sebebiyle işe alındığını, kişilik yapıları dikkate alınarak istihdam edilmediklerini ve dolayısıyla kişilik ve liderlik arasındaki ilişkinin yönetim bilimi açısından önemli olmadığını belirtmektedir. Bu çalışma çerçevesinde yapılan literatür taraması sonucunda da kişilik ve liderlik ile ilgili çelişkili sonuçlar bulunduğu saptanmıştır. Ancak kişilik ve liderlik arasındaki ilişkinin düşük olduğu ve yönetim bilimi açısından önemsiz olduğu görüşü desteklenmemektedir. Yapılan birçok araştırmada kişiliğin liderlik konusunda belirleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldığı tespit edilmiştir.

Kişiliğin organizasyon açısından önemini yok saymak organizasyondaki insan kaynağına ilişkin en önemli değişkeni ihmal etmek demektir. Çünkü organizasyonlardaki bireylerin algılarında durumsal değişkenlerden çok bireylerin kişilik yapıları ile ilgili değişkenler etkili olmaktadır (George, 1992:201).

Kişilik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel davranış bağlamında özellikle iş tatmini ve performans kavramlarının kişilik ile ilişkilendirildiği ve bu çerçevede kişiliğin örgütsel yaşam üzerindeki etkisinin öneminin açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Literatürde “İş tatmini” ve “Performans” kavramlarının yanı sıra kişilik ile ilişkilendirilen diğer bir kavram “Liderlik” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda liderliğin üç temel anlamı olduğu tespit edilmiştir. Bunlar;

-Belli bir makamı elinde bulundurmaktan elde edilen sıfat,

-Bireyin kişilik özelliği,

-Davranış kategorisidir.

İş ortamında meydana gelen değişimler, takım çalışması ve ortak karar alma faaliyetleri, farklı bakış açıları ile durum değerlendirmesi yapabilme, farklılıkları yönetebilme, dinamik yapıya sahip olabilme ve karmaşık özelliklere sahip olan dış çevre ile örgütün içsel çevresini uyumlaştırabilme konularında yönetici pozisyonunda bulunan bireylere yardımcı olacak unsur kişilik boyutuna bağlı olarak liderlik davranışlarının tespit edilmesi olacaktır.

Bu çalışmada, yöneticilerin liderlik davranışlarının astlar üzerindeki etkisine odaklanmanın yanı sıra, esas olarak yöneticilerin liderlik davranışının belirleyicisi olarak görülen yöneticilerin kişilik özellikleri üzerinde durulacaktır. Bunun için 1940’lı-1950’li yıllara kadar geçerli olan ve pek çok eleştiriler alan ancak günümüzde liderlik olgusunu açıklamada tekrar ön planda tutulan özellikler yaklaşımı çerçevesinde yöneticilerin liderlik başarılarını önceden tahmin edebilmek için en geçerli kriter “kişilik” olarak ele alınacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları aynı zamanda kişilik ve liderlik kavramları arasındaki karşılıklı anlayışın geliştirilmesinde eğitim ve ilerleme sağlamak amacıyla da kullanılabilir.

Ayrıca yöneticiler, kendi liderlik davranışını değerlendirirken, kişiliklerinden kaynaklanan eğilimlerinin farkında oldukları zaman daha gerçekçi bakış açılarına sahip olacaklardır.

Bu çalışmadan edilen sonuçlar, liderlik eğitimi ve gelişimi için de kullanılabilir. Ayrıca, bu çalışmanın kapsamında yer alan, çalışanların (takipçilerin) kişiliği ile yöneticilerin kişiliği arasındaki benzerlik veya farklılığın araştırılması da araştırmaya farklı bir boyut kazandıracaktır. Çünkü, aradaki bu ilişkinin ortaya konulması Dönüştürücü/İşe Yönelik liderlik ile ilgili çok boyutlu tahminler yapabilme imkanı da sağlayacaktır. Bunlara ek olarak, liderlerin daha fazla transformasyonel diğer bir ifade ile dönüştürücü bir niteliğe kavuşması için hangi özelliklere sahip olması gerektiği, hangi kişilik yapısındaki bireylerle etkileşim içinde olması gerektiği sorularına da cevap verilmeye çalışılacaktır.

Takipçilerin kişiliği ve Dönüştürücü Liderlik algısı ile ilgili olarak yapılan çalışmalar çoğunlukla Avrupa menşeli iken, liderlerin kişiliği üzerinde yapılan çalışmaların çoğunun kaynağı Amerika'dır (Schyns ve Felfe, 2006:528). Bu çalışmada, her iki yaklaşım da göz önünde bulundurularak hem Amerika'daki çalışmalarda olduğu gibi liderin kişiliği üzerinde durulacak, hem de Avrupa'da yapılan çalışmalarda olduğu gibi astların da kişiliği göz önünde bulundurularak bunun Dönüştürücü Liderlik algısı ile arasındaki ilişkiye ve kişilik kavramı ile Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik kavramları arasındaki ilişkiye odaklanılacaktır.

Örgütlerin içinde bulunduğu rekabet ortamında başarı kazanmaları ve büyümelerinde önemli role sahip olan ve formal liderler olarak değerlendirilen yöneticilerin, kişilik özelliklerinin yine yöneticilerin liderlik davranışı ile ilişkilendirerek örgütlerin başarı elde etmesindeki rolünün açıklaması sebebiyle bu çalışma yöneticiler açısından büyük öneme sahiptir. Çalışma ayrıca, Türkiye'de daha önce konu ile ilgili bu boyutta çalışma yapılmamış olması nedeniyle literatürdeki boşluğu tamamlayacağından ve literatüre sağlayacağı katkı açısından da önem taşımaktadır.

3.4. Araştırmanın Kurgusu ve Varsayımları

Araştırma aşağıda yer alan başlıklar çerçevesinde tasarlanmıştır,

1) Yöneticilerin kişilik yapılarının belirlenmesi (16 PF Kişilik Envanteri)

- 2) Çalışanların kişilik yapılarının belirlenmesi (16 PF Kişilik Envanteri)
- 3) Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını belirlemek için yöneticilerin kendisine “Çoklu Liderlik Ölçeği” uygulanması (MLQ)
- 4) Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını belirlemek için yöneticilerin astlarına “Çoklu Liderlik Ölçeği” uygulanması (MLQ)
- 5) Yapılan analizlerin sonuçlarının birbiriyle ilişkilendirilmesi

Araştırmanın temel varsayımı, yöneticilerin kişilik özellikleri göz önünde bulundurarak “Liderlik” kavramıyla bağlantılı güçlü bir tahmin kriteri geliştirilebileceğidir.

Araştırmada ayrıca, çok yönlü bakış açısına sahip olabilmek için araştırma kapsamındaki çalışanların da kişilik yapıları belirlenecektir. Böylece yöneticilerinin liderlik davranışını değerlendiren çalışanların yapmış oldukları bu değerlendirmenin kendi kişilik yapıları ile ne derece ilişkili olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Liderlik yaklaşımının belirginleşmesinde liderin kişilik özellikleri ile çalışanların kişilik özelliklerinin paralelliği ve uygunluğu, çalışanın kişiliği ile liderin kişiliği arasında paralellik varsa nasıl bir liderlik davranışının ortaya çıktığı, çalışanın kişiliği ile liderin kişiliği arasında paralellik yoksa nasıl bir liderlik davranışının ortaya çıktığı araştırılacaktır. Yapılacak olan bu araştırmalar ile kişilik faktörünün organizasyonel açıdan taşıdığı önemin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Araştırmanın varsayımları aşağıda yer almaktadır:

-Yöneticilerin kişilik özelliklerini göz önünde bulundurarak “Liderlik” kavramıyla bağlantılı güçlü bir tahmin kriteri geliştirilebilir.

-Yöneticilerin liderlik davranışı kişilik özelliklerine göre değişmektedir.

-Yöneticilerin kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak yönetimde etkinlik sağlamak için geliştirilmesi gereken yetenek ve özellikler ile ilgili tespitler yapabilmeyi sağlar.

-Çalışanın kişiliği ile bağlı buldukları yöneticinin kişiliği arasında paralellik bulunmaktadır.

-Çalışanların kişiliği, yöneticilerinin liderlik davranışını değerlendirmede etkili olmaktadır.

-Yapılan işin niteliği (işin tabiatı) ile o işi yapan yöneticilerin kişilik özellikleri birbiriyle örtüşmektedir.

-Yöneticilerin kişilik özellikleri departmanlara göre farklılaşmaktadır.

-Çalışanların kişilik özellikleri departmanlara göre farklılaşmaktadır.

Araştırmada aynı zamanda liderlik yaklaşımlarından “Özellikler Yaklaşımının” varsaydığı şekilde liderliğin bireye özgü bir özellik olup olmadığı, bu bağlamda daha önceleri bir çok eleştiriye maruz kalmış olan ancak son yıllarda tekrar doğduğu yönünde görüşler bulunan bu yaklaşıma ilişkin değerlendirmeler yapılacaktır.

3.5. Araştırmanın Örnekleme

Evren, “*Araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur*”, Örneklem ise, “*Bir çalışma için büyük grubu temsil edebilecek şekilde grup içinden belli sayıda elemanlardan oluşan, bir alt elemanlar grubudur*” (Altunışık ve diğ., 2002:56).

Bu araştırmanın örneklemini, Sakarya İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan ve sektöründe lider pozisyonda olan bir anonim şirkette çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem olarak seçilen şirket Sakarya ilinde 29 yıldır faaliyette olan, yurtdışı bağlantıları bulunan ve yurt içinde sektör lideri konumunda olan bir çok firmanın tercih ettiği ürünler üreten aynı zamanda alanında lider konumda olan bir şirkettir. Şirketin Yönetim Kurulunda yer alan ve kardeş olan üç yönetici aynı zamanda şirketin kurucu ortakları pozisyonundadır.

“Kişilik” kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde “kalıtım faktörleri” kişiliği oluşturan faktörlerden üzerinde durulan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumdan hareketle, araştırma kapsamında ele alınacak şirket yöneticilerinin kardeş olmaları konunun açıklayıcılığına katkı sağlayacağından özellikle aranan bir kriter olmuş ve araştırma için bu işletmenin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Araştırmanın örnekleme dahilinde bahsi geçen üç Üst Kademe Yöneticiden başlayarak bunlara bağlı bulunan beş Orta Kademe Yöneticisi üzerinde yapılacak olan ve bu yöneticilerin astları pozisyonunda olan toplam 25 çalışanın da çok yönlü bakış açısı elde edebilmek adına dahil edildiği bu çalışmada üst ve orta kademe yöneticilerin kişilik özelliklerinin, liderlik davranışları ile ilişkisi araştırılacak, Kişilik-Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik-Lider Etkinliği arasında bağlantı kurulacak, çalışanların kişilik özellikleri ile bu bağlantı arasındaki ilişki araştırılacaktır. Araştırma, hiçbir genelleme kaygısı taşımamaktadır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Liderlik tarzı ile ilgili araştırmalarda çoğunlukla önceden hazırlanmış bir soru formu kullanılmaktadır. Bu soru formu iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birincisinde lider kendi liderlik davranışlarını kendisi ölçmekte, ikincisinde ise liderin davranışları ile ilgili değerlendirme takipçileri açısından yapılabilmektedir.

Fiedler'in 1967 yılında, Blake ve Mouton'un 1964 yılında, Hersey ve Blanchard'ın 1988 yılında yaptıkları araştırmalarda liderin kendi kendini değerlendirdiği bir soru formu üzerinden liderlik davranışı belirlenmeye çalışılmış ve liderlik davranışı ile liderin tutumu, ihtiyaçları, motivasyon düzeyi arasında değişen derece ve güçte ilişkiler tespit edilmiştir. Konu ile ilgili McClland'ın 1990 yılında yaptığı ve bu alanda yapılmış en iyi araştırma olarak nitelendirilen araştırmada “Başarı”, “Bağlılık” ve “Güç isteği” davranışlar ile bağdaştırılmıştır (Andersen, 2006: 1086).

Formal organizasyon yapılarında süregelen işe alım sisteminde bireylerin kişiliğinden çok yeterliliğinin önemsendiği gerçeği varolmakla beraber, son yıllarda birçok firma işe alımlarda kişilik testi uygulamaya da başlamıştır.

İşe uygun eleman seçebilme çalışmalarına ilişkin belgeler çok eskilere dayanmaktadır. MÖ 1115'te Çin'de devlet memurlarının seçimi için testler yapıldığı, Roma İmparatorluğu'nda ise askerlerin seçilmesi için bir dizi testten geçirildiği tarihçiler tarafından aktarılmaktadır.

Galton'un ilk envanteri oluşturmasından, Binet'in ilk zeka testini yapmasına kadar ölçme ve değerlendirme hayatın her alanında gereken yerini almıştır. Kişilik testlerinin ilk

oluşturulması da 1. Dünya Savaşı sırasında Woodworth tarafından gerçekleştirilmiş ve günümüze kadar uzanmıştır.

Kişilik testleri, işletmeler tarafından iş gereklerine uygun olan yapıdaki bireyleri iş alma konusunda yardımcı olarak kullanılmaktadır. Örgüt psikolojisi alanında “Kişilik” konusuna ve bununla bağlantılı olarak kişilik testlerine verilen önemde giderek bir artış gözlenmektedir. Doksanlı yıllarda kişilik testleri, iş analizi sonuçları ile eşleştirilerek adayların işe uygun kişilik özelliklerine sahip olup olmadıkları, söz konusu pozisyonda iyi performans gösterip gösteremeyecekleri konusunda öngöründe bulunmak için gündeme gelmiştir (Alkan, 2000). “Düşünsel Zeka”nın iş başarısında belirleyici olduğu görüşü uzun yıllar savunulagelse de, yapılan araştırmalar “Kişilik Özellikleri”nin önplana çıktığını göstermektedir. Çünkü bireylerin iş başarısı ve iş doyumunu için “ne yapıldığı” kadar “nasıl yapıldığı” da önemlidir ve işin nasıl yapıldığı bireyin kişilik özellikleri ile ilgilidir (Bilginer, 1990:65). Son yıllardaki literatür incelendiğinde kişilik özelliklerinin iş ile ilgili açıklama konusundaki yetersizliğinin aslında ilişki azlığından değil, iş performansı kriterlerinin saptanmasındaki problemlerden kaynaklandığı yönünde tartışmaların var olduğuna rastlanmaktadır. Tartışmalar, farklı meslek gruplarının performansı üzerinde etkili olan davranışsal özelliklerin belirlenmesi durumunda kişilik testlerinin açıklayıcı gücünün ortaya konulabileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda bu yönde sürdürülen çalışmalar da kişilik testlerinin önemini ortaya koymaktadır (Somer ve Korkmaz, 2002:105).

Bu çalışmada, araştırma kapsamındaki yöneticilerin kişilik özelliklerini objektif olarak belirlemek için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış, konu ile ilgili yapılan araştırmalarda da kullanılan “16 PF Kişilik Envanteri” kullanılmıştır.

Kişilik Envanterinin seçiminde Davranış Bilimleri Enstitüsü ile işbirliği yapılmış ve uzmanların tavsiyelerinden yararlanılmıştır. Kişilik Envanterinin değerlendirilmesinde de yine Davranış Bilimleri Enstitüsünden uzman desteği alınmıştır. 16 PF Kişilik Envanterinin Türkiye’deki tek temsilcisi Davranış Bilimleri Enstitüsüdür. Aynı zamanda 16 PF Kişilik Envanteri Davranış Bilimleri Enstitüsü tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır.

İnsan sisteminin modellenmesinde, özellik (faktör) ölçümlemeye, tipolojik tanımlamaya, motifleri ortaya çıkarmaya ve bütüncül dinamik sisteme dayalı

fonksiyonel ve pratik analizler yapmaya dayalı çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Batı dünyasında bu yaklaşımların kullanımının tarihsel bir süreç izlediği görülmektedir. 20. yüzyılda ilk tipolojik ve fonksiyonel tanımlamaya dayalı çalışma İsviçreli Carl Jung tarafından 1926 yılında yayınlanmıştır. 1940'lı yıllarda Kimya kökenli Psikolog olan İngiliz araştırmacı Raymond B. Cattell'in kimya bilimindeki elementler tablosundan esinlenerek kurguladığı ölçümlenebilir faktörlere (özellikler) dayalı 16 PF isimli kişilik tiplendirmesi, insan kişiliğinin modellenmesinde Jung'un "Psikolojik Tipler" isimli çalışmasından sonra geliştirilen faktör analizine dayalı önemli bir yaklaşımdır. Günümüzde, meslek seçiminden danışmanlığa kadar pek çok alanda kullanılmakta olan 16 PF testinde tanımlanan 16 kişilik özelliği, farklı kişiliklerde farklı seviyelerde gözlemlenmektedir. Akademik çevrelerde, bağımsız ve bağımlı kişilik özelliklerini ölçümlemeye dayalı olarak yürütülen araştırmalar, kişiliği belirleyen 16 faktörün birincil, temel, süper, kardinal, ve tali, ikincil, türev özellikler şeklinde sınıflandırılarak yediye, beşe, dörde üçe hatta ikiye kadar indirgenebileceğini ortaya koymuştur. Sonuçta bugün birbirinden bağımsız ve/veya bağımlı olarak ölçümlenebilen çeşitli kişilik tiplendirme modelleri, hem akademik çevrelerde hem de eğitim ve iş dünyasında kullanılmaktadır (www.kisiliktesti.com).

16PF Kişilik Envanteri, 16 farklı "Kişilik Özelliğini" belirleyen bir ölçüm aracıdır. Bireylerin insana ilgi düzeyleri, soyut düşünme kapasiteleri, strese dayanıklılıkları, başkalarını kontrol altında tutma, değişiklik arama ve kendilerini yansıtmaya istekleri, kurallara bağlılık düzeyleri ve otoriteye karşı tavırları gibi birçok kişilik özelliği hakkında bilgi vermektedir. 16 birincil faktörün faktör analizi orjinal uygulamalarındaki gibi Türk normlarında da 5 global faktör yani 5 genel kişilik eğilimi vermektedir.

Davranış Bilimleri Enstitüsünden edinilen bilgiye göre, 16 PF Fifth Edition Türkçe formu psikometrik analizleri ve norm çalışması 16-60 yaş aralığında, lise ve üniversite öğrenci veya mezunlarından oluşan 2230 kişilik bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. 16PF Fifth Edition Türkçe formunun içerdiği soruların betimsel istatistik analizleri yapılmış ve her bir sorunun yanıt frekansı, aritmetik ortalaması, standart sapması ve normal dağılım özellikleri incelenmiştir. 16PF Fifth Edition Türkçe formu madde analizleri madde-toplam puan korelasyon yöntemi kullanılarak yapılmıştır. 16PF Fifth Edition Türkçe formu güvenilirlik analizleri içsel tutarlılık analizi yöntemi kullanılarak

gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda her bir faktör için bir içsel tutarlılık güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) elde edilmiştir.

16 PF Kişilik Envanteri 185 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevapları 3 seçenekten oluşmaktadır. Cevaplayanlar bu seçeneklerden en uygun olanı seçerek cevapları optik okuyucuya uygun bir forma işaretlemişlerdir. Daha sonra bu formların analizleri 16 PF Kişilik Envanterinin Türkiye, KKTC VE Türki Cumhuriyetleri için tek temsilcisi olan Davranış Bilimleri Entitüsü'nün de desteği ile yapılmıştır.

16 PF Kişilik Envanterinde 16 faktör çerçevesinde değerlendirmeler yapılmakta ve buna göre bireylerin kişilik yapıları belirlenmektedir. Bahsi geçen 16 faktör şunlardır: *“Grupta Olma İsteği, Problem Çözme, Amaçlarını Gerçekleştirme, Baskınlık, Spontanlık, Kuralları Sorgulama, Sosyal Girişkenlik, Mantık veya Duygu Kullanımı, Başkalarına Güven, Soyuta Odaklılık, Kendini İfade Etme Tercihi, Kendini Sorgulama, Yeniliğe Açıklık, Karar Verme Tarzı, Mükemmelliyetçilik, Gerginlik”*

16 Faktör'ün yanı sıra 16 PF Kişilik Envanterinde 5 Global Faktör (genel kişilik eğilimi) yer almaktadır. Bunlar; *“Başkaları ile İlişki, Stresi Yönetme, Düşünme Tarzı, Etkileme ve İşbirliği, Düzen ve Estetik”* olarak adlandırılmaktadır.

Faktörlerle ilgili bireyin 10 üzerinden aldığı puan “Sol Anlam” ve “Sağ Anlam” çerçevesinde değerlendirilmektedir. Tablo 2 ve Tablo 3'te de görüleceği üzere 4-5-6-7 puan aralığı ortalama eğilim olarak ifade edilmektedir. Bireyin kişilik yapısı ile ilişkili çıkarımlar yapabilmek için bireyin 1 ve 3 puan aralığından veya 8 ve 10 puan aralığından aldığı sonuçlar dikkate alınmaktadır. Diğer bir ifade ile bireyin ortalama eğilim dışında almış olduğu puanlar onun kişilik yapısına ilişkin sonuçları ifade etmekte, önplana çıkan özellikleri olarak anlamlandırılmakta ve kişilik profili ortaya konulmaktadır.

Tablo 2 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Sonuçları Gösteren Tablo

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz											İstekli
B	Problem Çözme	Somut											Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen											Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Altan Alan											Baskın
F	Spontanlık	Sakıngan											Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan											Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen											Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanım	Nesnel, Gerçekçi											Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama											Davranışları Şüpheyle Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik											Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrımı Belli Eden											Tavrımı Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin											Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olamı Sürdüren											Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı											Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek											Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı											Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 3 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçları Gösteren Tablo

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük											Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat											Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı											Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen											Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest											Kontrollü

Çalışma kapsamında kişilik özelliklerinin yanı sıra ele alınan bir diğer unsur liderlik tarzıdır. Yöneticilerin liderlik tarzı ile ilgili bulgular elde etmek adına ise yöneticilere MLQ Multifactor Leadership Questionary (Çoklu Liderlik Ölçeği) uygulanmıştır. Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio tarafından geliştirilen MLQ, derinlemesine incelemelerden geçirilerek onaylanmış, kültürler arası geçerliliği olan, organizasyonun bütününe ait liderlik yapısını tayin eden, organizasyonun her kademesinde uygulanabilen ve etkin olan ve etkin olmayan lideri birbirinden ayıran, hem bireylerin kendisine uygulanarak kendi algılarına göre liderlik tarzlarının test edilmesine olanak tanıyan hem de astlarına uygulanarak onların gözünde liderin liderlik tarzının belirlenmesine olanak tanıyan bir ölçektir. Bu çalışmada MLQ'dan yararlanılmasının nedeni bireylere birebir uygulanacak ve kendi algılarında liderlik davranışlarını belirlemeye imkan sağlayacak bir ölçeğe ihtiyaç olması, aynı zamanda astlarının da o bireyin liderlik davranışı değerlendirmelerini sağlayacak bir ölçeğe ihtiyaç duyulması, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olması, her kültüre ve her organizasyona uygun bir yapıya sahip olması ve etkin olan ve etkin olmayan lideri birbirinden ayırmaya olanak tanınmasıdır. Çalışmada, MLQ'dan yararlanılmasının bir diğer nedeni de MLQ'nun, araştırma kapsamında ele alınan liderlik yaklaşımları olan “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” Liderlik yaklaşımlarına yönelik ölçüm yapabilmeyi sağlayan bir liderlik testi olmasıdır.

Araştırma kapsamında, yöneticilerin Dönüştürücü (Transformasyonel)/ İşe Yönelik (Transaksiyonel) Liderlik özelliklerini belirlemek için kullanılan MLQ (Multi Factor Leadership Questionary) Çoklu Liderlik Ölçeği, yöneticilerin Dönüştürücü (Transformasyonel)/ İşe Yönelik (Transaksiyonel) Liderlik özelliklerini belirleyecek 45 ifade içermektedir. Ölçek iki ayrı form halinde hem yöneticilerin kendilerine hem de çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışını nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak adına bütün çalışanlara uygulanmıştır. Bahsi geçen değerlendirme formları her bir yönetici için hem yöneticilerin kendilerine hem de her bir çalışana üç Üst Kademe Yöneticisi için ve bağlı buldukları Orta Kademe Yöneticiler için ayrı ayrı uygulanmıştır. Ölçekte yer alan 45 ifade doldurulurken “0=Hiçbir Zaman, 1=Arada bir, 2=Bazen, 3=Oldukça Sık, 4=Her Zaman Olmasa da Çok Sık” şeklinde bir derecelendirme kullanılmıştır. Buna göre çalışanlar yöneticileri ile ilgili uygun gördükleri derecelendirmeyi seçerek 45 ifadeyi işaretlemişlerdir. Aynı şekilde

yöneticiler de kendileri ilgili değerlendirmede kendileri için en uygun gördükleri dereceyi işaretlemişlerdir.

MLQ Çoklu Liderlik Ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen veriler SPSS 15.00 istatistik programı ve MLQ Değerlendirme Anahtarı (MLQ Scoring Key) yardımıyla analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar MLQ Değerlendirme Anahtarı kapsamında daha önceden yapılan analizler sonucunda belirlenmiş olan 12 Faktör çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Söz konusu bu faktörler daha önce Dönüştürücü Liderlik ile ilgili kısımda bahsedildiği gibi literatürde sözü edilen faktörlerle de uyum sağlamaktadır (Bkz, sayfa 72 Robbins ve Judge; 2007). Sonuç olarak hem Üst Kademe Yöneticilerin, hem de Orta Kademe Yöneticilerin liderlik profili ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada, MLQ ile elde edilen yöneticilerin liderlik davranışı ile ilgili bulgularla, 16 PF ile elde edilen, yöneticilerin kişilik özellikleri ilgili bulgular ilişkilendirilerek ve kişilik özelliklerinin liderlik davranışı ile ilişkisi açıklanmaktadır. Böylece kişilik kavramının yönetim açısından önemine, yöneticilerin kişilik özelliklerine bağlı olarak göstermiş oldukları liderlik davranışlarının hangi yönde olduğuna, etkin liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin ortak kişilik özelliklerine yönelik yorumlar yapılmaktadır.

Araştırmada çalışanların da kişilik özellikleri belirlenmiştir. Bunun sebebi yöneticilerinin liderlik davranışını değerlendiren çalışanların da yapmış oldukları değerlendirmelerde kişilik özelliklerinin etkisinin olduğunun düşünülmesidir. Böylece yapılacak olan değerlendirmelerle, kişilik faktörünün organizasyonel açıdan açıklayıcılığının ortaya konulması sağlanacaktır.

Çalışmada ayrıca ayrıntılı bilgi sahibi olmak ve konu ile ilgili daha fazla sonuç elde etmek ve öneride bulunabilmek için söz konusu işletmeye yönelik örgüt analizine, yöneticilerle yapılan mülakatlara ve işletmeye yapılan periyodik ziyaretlerde hem yöneticilerle hem de çalışanlarla yapılan birebir görüşme ve gözlemlere de yer verilecektir.

3.7. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın Sakarya İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiş olması öncelikli sınır teşkil etmektedir. Ancak söz konusu şirket

araştırmaya dahil edilmeden önce Türkiye'nin önde gelen bir çok işletmesi ile görüşülmüş ve araştırmanın güvenilirliği açısından pilot uygulama yapılmıştır. (Söz konusu işletmeler isimlerinin saklı kalmasını istediklerinden ötürü burada bu işletmelerin isimlerine yer verilememektedir). Bu uygulama sonucunda işletmenin büyüklüğüyle paralel olarak işletmedeki yöneticilerin kontrol alanının da genişlediği, bu durumun ilişkileri daha da formelleştirdiği ve hem yöneticiler açısından hem de çalışanlar açısından kalıp davranışlarda diğer bir ifadeyle kontrollü davranışlarda bulunmayı daha da arttırdığı gözlenmiştir. Oysaki bilindiği üzere kontrollü veya yönlendirilmiş durumlarda kişi belirli kalıpların içinde davranmak zorunda bırakılmakta ve kendine özgü davranışlar geliştirmesi, kişiliğini yansıtması bir anlamda engellenmiş olmaktadır.

Yapılan uygulama sonucunda gözlemlenen diğer sonuç ise işletmelerin konuya çekingen yaklaşımları olmuştur. "Kişilik" kavramı söz konusu olduğundan araştırma talebi için görüşme yapılan yöneticiler kendi kişilikleri ile ilgili sonuçlar ve bununla bağlantılı analizler ve yorumlar yapılmasına sıcak bakmamış ve araştırmanın yapılmasını kabul etmemişlerdir. Bu bağlamda işletmelerden destekleyici bir yaklaşım görememek de araştırmanın sınırlılıklarından biridir. Yönetim ile ilgili literatürde kişilik konusunda yapılan çalışmaların azlığının da yöneticilerin bu çekingen yaklaşımına bağlı olduğu düşünülmektedir.

Kişilik kavramı açıklanması ve üzerinde tahmin yürütülebilmesi zor bir kavram olduğundan zaman zaman yönetim alanında çok fazla önemli olmayan bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Geçmişte yapılan araştırmalarda muğlak ve çelişkili ifadeler yer aldığından daha sonraki araştırmacılar tarafından çok fazla tercih edilen bir konu olmamış ve önemi yeterince anlaşılamamıştır. Bu durum konu ile ilgili kaynak sıkıntısı meydana getirmekte ve aynı zamanda bu muğlaklık araştırma için bir sınır teşkil etmektedir. Konu ile ilgili yeterli Türkçe kaynak bulunmaması da araştırmanın sınırları arasında yer almaktadır.

Araştırmanın sınırları arasında gösterilebilecek diğer bir husus ise araştırma kapsamında liderlik davranışı ele alınırken bu konunun modern liderlik yaklaşımlarından Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik ile Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik çerçevesinde değerlendirilmesidir. Aslında literatür incelemesi sonucunda bazı

kaynakların Karizmatik Liderlik Yaklaşımı ve Vizyon Liderliği Yaklaşımını Transformasyonel (Dönüştürücü) ve Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik Yaklaşımları dahilinde ele aldığı tespit edilmiştir. Ancak bu araştırmada her biri Modern Liderlik Yaklaşımları başlığı altında ayrı ayrı ele alınmış ve araştırmının uygulama kısmında Transformasyonel (Dönüştürücü) ve Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik Yaklaşımlarına yönelik ölçümler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda hiç bir yöneticinin İşe Yönelik Liderlik davranışı sergilemediği sonucunun elde edilmesi İşe Yönelik Liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki ile ilgili çıkarımlar yapılmasını engellemekte ve bu durum araştırma açısından bir kısıt teşkil etmektedir.

Araştırmanın sınırları arasında bahsedilmesi gereken son husus ise durumsal değişkenlerin araştırma kapsamına alınmadığıdır. Araştırmada liderlik kavramı kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmiş ve durumsal faktörler dikkate alınmamıştır.

3.8. Araştırmanın Bulguları

3.8.1. Araştırmanın Gerçekleştirildiği İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletme, 1980 yılında bir aile şirketi olarak, süt işleme tesislerine ve gıda endüstrisine hizmet vermek amacıyla üretim hayatına başlamıştır. Bugün Türkiye’de tüm süt ve gıda sanayi sektöründeki firmaların ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde lider bir kurum haline gelen işletme, 1980’den günümüze Ar-ge, tasarım ve ürün geliştirme çalışmalarına paralel olarak gelişme göstermiş olup Türkiye’de Gıda sanayinin önderi olarak yurtiçi ve yurtdışında ilerlemektedir.

29 yıllık tarihi boyunca, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden işletme Ar-Ge programları dahilinde süt endüstrisi için makine parkını ve ürün foyünü geliştirmiştir. Söz konusu işletmenin ürün portföyünde içme sütü, kaşar, beyaz, gouda, mozzarella, hellim, eritme, krem, dil ve örgü peynir çeşitleri; yoğurt, ayran, smetana, kefir, meyveli yoğurt, tereyağ, kaymak ürünleri için makine ve ekipmanlar; ayrıca sürekli gelişme felsefesine istinaden şarap, bira, meyve suyu, sütlü tatlılar, çikolata, meyveli jöle, bal, reçel, helva üretim hatları için gerekli makine ve ekipmanlar bulunmaktadır. Bunların yanı sıra Süt Toplama Tankları, Süt Nakil ve Ölçüm Sistemleri konusunda Türk-Alman işbirliği çerçevesinde geliştirilen Süt Nakil (Toplama) Tankları ve Ölçüm Sistemlerini

2004 yılının başında portföyüne almış olup, Süt Soğutma Tankları çeşitlerini de arttırmıştır. Bu ürün çeşitlerinde ileri teknoloji uygulamaları başlatılmıştır. 2007 yılında Otomatik Beyaz Peynir Üretim hatları konusunda Hollanda ortaklığı ile yeni bir vizyon açmaktadır.

TSE, TSEK, TUV-EN 729-2, ISO 9001(2000) Kalite Sistem Sertifikalarına göre ürettiği ürünleri ile şimdiden Türk ve Dünya Makine Endüstrisinde gelecekte önemli merkez nokta olmaya aday firma haline de gelmiştir. İşletme, sektöründe üretim ve servis hizmetleri ile bir dünya markası olmayı amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak işletme, ürün geliştirme çalışmalarını, kaliteli ürün ve zamanında teslim vizyonu ile kalite hedeflerini müşteri tatmin seviyesini her geçen gün arttırmaktadır.

İşletmenin Vizyonu

“Dünyada ve Türkiye’de, büyük bir marka olarak yer almak ve firmamızı dünya rekabet alanında lider olarak görmek”

İşletmenin Misyonu

“Hijyenik ve kaliteli gıda üretimine ve insan sağlığının korunmasına katkıda bulunmak”

İşletmenin Hedefleri

- Güçlü büyüme,
- Uluslararası standartlara uygun kaliteli ürün ve hizmet politikası geliştirmek,
- Global pazarlarda etkin pazarlama yöntemlerini geliştirmek,
- Ar-Ge hedefli büyüme,
- Üretim ve geliştirme faaliyetlerini hızlandırmak,
- Müşteri odaklı çalışarak yüksek seviyede müşteri tatmini sağlamak,
- Katma değeri yüksek ürün üretmek,
- İnsan kaynakları politikasını geliştirmek,
- Yüksek motivasyon ve iş tatmini yaratmak,

- Etkin kalite yönetimi,
- Satış sonrası servis hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi

Söz konusu işletmenin geleceğe yönelik hedefleri sorgulandığında şu an için başka bir sektöre girme düşüncelerinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca, işletme ürün geliştirme konusunda Tübitak destekli Ar-Ge çalışmaları başlatmıştır.

İşletmenin Kalite Politikası

“Kalite, maliyet ve hız gibi en önemli müşteri performans ölçümlerinde en yüksek müşteri memnuniyetini yaratmak ve sürekli geliştirmek.”

İşletmenin, tüm faaliyetlerindeki amacı, müşterilerinin ürünlerine ve hizmetine karşı duydukları memnuniyeti sürekli arttırmaktır. Bu bağlamda işletmenin kalite politikası;

- Potansiyel istekler de dahil olmak üzere, müşterilerinin isteklerini doğru şekilde belirlemek ve yüksek kalite bilinciyle karşılımlarını garanti edecek güçlü bir koordinasyon sağlamak,
- Yeni ürün ve teknolojilere hızlı, güvenilir şekilde geçebilmek,
- Çalışanların motivasyonunu, iş ve kalite bilincini geliştirecek eğitim imkanlarını ve çalışma koşullarını sağlamak,
- Tüm faaliyetlerini “sürekli gelişim” felsefesiyle yasal şartlar dahilinde değerlendirmek ve geliştirmek
- Müşteri memnuniyetini arttırarak sürekli ve kalıcı müşteriler edinmek olarak birleşmiştir.

İşletmenin Organizasyon Yapısı

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin üst yönetiminde daha önceden de bahsi geçtiği gibi kardeş olan üç yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticiler araştırma kapsamında “Yönetici X, Yönetici Y ve Yönetici Z” olarak ele alınacaktır. Yöneticilerden en büyük kardeş Yönetici Z, ortanca kardeş Yönetici X ve en küçük kardeş Yönetici Y’dir. İşletmenin organizasyon şemasına ekler kısmında yer verilmektedir. İşletmenin organizasyon yapısı ile ilgili genel bilgiler şöyle aktarılabilir:

- İşletmenin Yönetim Kurulunu Yönetici X, Yönetici Y ve Yönetici Z oluşturmaktadır.
 - Yönetici X, “Üretim ve Mühendislik Departmanı”ndan sorumlu Direktör olarak geçmektedir.
 - Yönetici X’e bağlı Orta Kademe Yöneticisi Üretim ve Mühendislik Yöneticisidir.
 - Üretim ve Mühendislik Yöneticisi’ne bağlı altı Üretim ve Mühendislik Departmanı çalışanı bulunmaktadır.
 - Yönetici Y, “Pazarlama Departmanı, Dış Ticaret Departmanı ve Muhasebe Departmanı”ndan sorumlu Direktör olarak geçmektedir.
 - Yönetici Y’ye bağlı üç Orta Kademe Yöneticisi bulunmaktadır. Bunlar; Pazarlama Yöneticisi, Dış Ticaret Yöneticisi ve Muhasebe Yöneticisi’dir.
 - Pazarlama Yöneticisi’ne bağlı beş Pazarlama Departmanı çalışanı, Dış Ticaret Yöneticisi’ne bağlı iki Dış Ticaret Departmanı çalışanı ve Muhasebe Yöneticisi’ne bağlı beş Muhasebe Departmanı çalışanı bulunmaktadır.
 - Ayrıca Yönetici Y’ye bağlı çalışan “Personel ve İdari İşler Sorumlusu” ve “Bilgi İşlem Sorumlusu” bulunmaktadır.
 - Yönetici Z, “Ar-Ge Departmanı”ndan sorumlu Direktör olarak geçmektedir.
 - Yönetici Z’ye bağlı Orta Kademe Yöneticisi Ar-Ge Yöneticisidir.
 - Ar-Ge Yöneticisi’ne bağlı beş Ar-Ge Departmanı çalışanı bulunmaktadır.
- Toplamda araştırma kapsamında 3 Üst Kademe Yönetici, 5 Orta Kademe Yöneticisi ve 25 çalışan yer almaktadır.

3.8.2. Üst ve Orta Kademe Yöneticilerin “Kişilik Yapıları” ve “Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik Davranışları” İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin ve çalışanların kişilik yapılarını belirlemek üzere araştırmacı tarafından bu bireylere 16 PF Kişilik Envanteri uygulanmıştır. Aynı şekilde, araştırma kapsamındaki yöneticilerin Dönüştürücü (Transformasyonel)/ İşe Yönelik (Transaksiyonel) Liderlik özelliklerini belirlemek için ise hem yöneticilerin kendilerine hem de yöneticilerini değerlendirmek üzere çalışanlara MLQ (Multi Factor Leadership

Questionary) Çoklu Liderlik Ölçeği uygulanmıştır. Çoklu Liderlik Ölçeği, Üst Kademe Yöneticiler için her bir yönetici için ayrı ayrı bütün çalışanlara uygulanmış, departman ayrımı yapılmamıştır. Ancak Orta Kademe Yöneticiler için liderlik değerlendirmesi yaparken her yönetici için kendisine bağlı çalışanlara Çoklu Liderlik Ölçeği uygulanmış diğer bir ifade ile her departman yöneticisi için ayrı ayrı kendine bağlı çalışan departman çalışanlarının değerlendirmesine başvurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular şöyledir:

ÜST KADEME YÖNETİCİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4 Yönetici X 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları

<i>YÖNETİCİ X</i>		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz										X	İstekli
B	Problem Çözme	Somut						X					Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen							X				Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Alttan Alan							X				Baskın
F	Spontanlık	Sakingan							X				Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan					X						Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen									X		Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanım	Nesnel, Gerçekçi			X								Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama					X						Davranışları Şüpheye Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik						X					Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrını Belli Eden	X										Tavrını Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin	X										Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olanı Sürdüren										X	Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı		X									Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek					X						Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı								X			Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 5 Yönetici X 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük										X	Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat					X						Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı				X							Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen									X		Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest				X							Kontrollü

Yönetici X'in kişilik yapısına ilişkin bulgulara göre önplana çıkan faktörler;

- Grupta Olma İsteği,
- Sosyal Girişkenlik,
- Mantık veya Duygu Kullanımı,
- Kendini İfade Etme Tercihi,
- Kendini Sorgulama,
- Yeniliğe Açıklık,
- Karar Verme Tarzı,
- Gerginlik,
- Başkalarıyla İlişki,
- Etkileme ve İşbirliği'dir,

Yönetici X, grupta olmaya istekli, girişken, gözüpek, mantığı ile hareket eden, nesnel, gerçekçi, olaylar karşısında tavrını ortaya koyan ve tavrını belli eden, kendinden emin, karar verirken bireysel davranmayan katılımcı bir tarz sergileyen, sabırsız, enerjik ve gergin, dışa dönük ve bağımsız bir yapıya sahiptir.

Yönetici X, **candan, insancıl, merhametli ve cömert**, insanlara içten bir ilgi duyma eğiliminde ve genellikle diğer insanlarla yakın olacağı durumları talep eden bir yapıya sahiptir. Bu yapıya sahip bireyler arkadaşları tarafından sempatik ve iç rahatlatıcı olarak tanımlanmaktadır. Yönetici X gibi "Grupta Olma İsteği" faktöründen yüksek puan

elde eden bireyler saf görünebilmekte ve yakın ilişkiler söz konusu olmadığında bundan rahatsızlık duyabilmektedirler. Yönetici X, **Sosyal olarak cesur, cana yakın ve maceraperest** bir kişiliğe sahiptir. Bu tarz bir kişilik yapısına sahip bireyler sosyal ilişkileri başlatmada cesur, yeni veya göz korkutucu sosyal durumları korkusuzca karşılayan ve macera peşinde, tehlikeyi göze alan kişilerdir. “Sosyal Girişkenlik” faktöründen çok yüksek puan alanlar vurdumduymaz veya dikkat çekmek isteyen kişiler olarak da değerlendirilebilmektedir.

“Mantık veya Duygu Kullanımı” faktöründen 3 puan alan Yönetici X yapılan değerlendirmelere göre, **çetin, gerçekçi, mantıklı, duygusal olmayan** bir kişiliğe sahiptir. Estetikten veya inceliklerden ziyade işlerin gidişatıyla ilgilenen ve duyguları dikkate almayacak derecede fayda ve nesnellik odaklı olabilen bir yapı sergileyebilmektedir. Yönetici X gibi bu faktörden düşük puan alanlar kırılganlığa yer vermediklerinden duyguların farkında olunmasını gerektiren durumlarda zorluk çekebilmektedirler.

Yönetici X'in bir diğer kişilik özelliği ise **doğru ve açık sözlü** olmasıdır. Açık, doğrusözlü ve anlaşılır olma eğiliminde olan bu tarz bireyler kendileri hakkında konuşmaya, oldukça kişisel konular bile söz konusu olduğunda, kolaylıkla hazırırlar. Bu tarz bireylerin gizlileri saklıları yoktur, sahici ve ihtiyatsızdırlar. Aşırı durumlarda, sakıngan ve düşünceli olmaları daha zekice ve kendileri için daha avantajlı iken dahi doğru olabilmektedirler.

Yönetici X, **kendinden emin, kaygısız, kendinden hoşnut** bir bireydir. Kendine güveni tamdır ve kendisi hakkında kuşku duymaz. Bu özellikler gergin koşullarda esneklik yaratsa da, aşırıya kaçıldığında, kişisel değerlendirme ve kişisel gelişim gerektiren durumlarda bile, kişinin güveni sarsılamamaktadır. Yönetici X gibi, “Kendini Sorgulama” faktöründen düşük puan alan kişiler kendileri ile ilgili olumsuz özellikleri göremeyebilirler.

Yönetici X'in bir başka kişilik özelliği ise **yeniliklere ve serbest düşünmeye açık** olmasıdır. Açık fikirli, yaratıcı ve mevcut durumu iyileştirme eğilimindedir. Deneyimlemeden zevk alan, eleştirel düşünme ve otoriteyi sorgulama eğiliminde olan bir bireydir. Ancak Yönetici X gibi “Yeniliğe Açıklık” faktöründen çok yüksek puan alan bireyler “işleri olurlarına bırakmakta” zorlanabilmektedirler.

Yönetici X, **grup yönelimli** diğer bir ifade ile diğer insanlarla birlikte olmayı tercih etmeye ve sosyal gruplarda olmaya ve takım halinde çalışmaya yatkın bir kişilik yapısına sahiptir. Ancak bu tarz kişilik yapısına sahip bireyler aşırı durumlarda, bağımsız davranmaları gerektiğinde ya da diğerleri yetersiz tavsiye verdiğiğinde etkin olamayabilmektedirler.

Yönetici X'in kişilik yapısında önplana çıkan bir diğer unsur ise **gergin, enerjisi yüksek ve sabırsız** olmasıdır. Oldukça fazla itki sahibi ve gergin bir yapı sergilemektedir. Bekletildiğinde huzursuz olma eğilimindedir. Bir miktar gerginlik etkin şekilde odaklanmak için gereklidir ve harekete geçmeyi sağlayabilir ancak çok yüksek gerilim sabırsızlığa ve asabiyete neden olabilmektedir. Bu nedenle genel olarak "Gerginlik" faktöründen alınan puanlar çok yüksek olduğunda gerilimin kaynağının araştırılması gerekmektedir.

Yönetici X, aynı zamanda **dışa dönük** bir kişilik yapısı sergilemektedir. Bu açıdan, insanlara yönelik olma, diğerleriyle etkileşim kurma, diğerleriyle geçirilen vakte ve sosyal meşgalelere değer verme eğilimindedir. Dışa dönük kişilik yapısına sahip bir birey şunlardan birine ya da daha fazlasına sahip olabilir: "Cana yakınlık ve diğerleriyle yakın etkileşimde bulunmaya yönelik istek; canlı ve uyarıcı sosyal enerji; diğerleriyle birlikte rahat hissetmek; cesurca toplu halde bulunmak; ve/veya dobra ve ifşa etmeye eğilimli olmak." Ancak tüm bunların yanında yüksek bir EX puanı ilişki kalitesi açısından garanti vermemektedir.

Yönetici X'in kişilik yapısı ile ilgili son olarak ön plana çıkan özellik **bağımsız** bir birey olmasıdır. Bunun anlamı Yönetici X'in durumları kontrol altına alma ve etki altında kalmaktan ziyade diğerlerini etkileme eğiliminde olmasıdır. Bu yapıya sahip bireylerin hayata karşı aktif duruşları şunlardan bir ya da birden fazlasını içerebilmektedir: "Baskınlık ve kabullenmeye karşı isteksizlik; sosyal olarak cesurluk; diğerlerinden özellikle (kontrol edilme konusunda) şüphe duyma; mevcut durumu sorgulamak ya da iyileştirmek için isteksizlik". Yönetici X gibi "Etkileme ve İşbirliği" faktöründen yüksek puan alanlar kendilerine karşı meydan okunmuş veya kontrol edilmiş gibi hisseden diğerleri tarafından rahatsız edici olarak görülebilirler. Bu tarz bireyler bazen başkalarına uymanın önemli olduğu durumlarda dahi diğerlerine uymakta zorluk çekebilmektedirler.

Yönetici X'e Ait Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik Özelliklerinin 12 Faktör Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Tablo 6 Yönetici X'e Ait Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler

X	İlgili Sorular	Puan	Toplam
İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence-Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	1,8	1,95
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	1,7	
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	1,8	
	Güç ve güven duygusu sergiler.	2,5	
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence-Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	2,3	2,2
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2,6	
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	2	
	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2	
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1,8	2,05
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	2,4	
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	2,1	
	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	1,9	
Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	2,1	2
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	2,2	
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	1,8	
	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	1,9	
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	1,9	1,8
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	2,3	
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	1,4	
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	1,6	

Tablo 7 Yönetici X'e Ait İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler

X	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Koşulsal Ödül (Contingent Reward)	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	2,3	2,07
	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2,2	
	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	2	
	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	1,8	
İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management-by-Exception-Active)	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	2	2,2
	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	2,8	
	Tüm hataların kaydını tutar.	2	
	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	2	
İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management-by-Exception-Passive)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	1	1,2
	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0,7	
	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	2	
	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	1,2	
Tam Serbesti Tamyıan Liderlik (Laissez-faire Leadership)	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	1,3	1,1
	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	1,3	
	Karar vermektten kaçınır.	0,6	
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	1,2	

Tablo 8 Yönetici X'e Ait Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler

X	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Ekstra Çaba (Extra Efford)	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	1,6	1,6
	Başarma arzunuzu kamçılar.	1,6	
	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi arttırır.	1,6	
Etkinlik/Etkililik (Effectiveness)	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	2,2	2,1
	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	2	
	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	2,1	
	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	2,1	
Tatmin (Satisfaction)	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	1,8	1,9
	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	2	

Tablo 6-7 ve 8'de Yönetici X'in Dönüştürücü Liderlik, İşe Yönelik Liderlik ve Lider Etkinliği ile ilgili MLQ Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden almış olduğu puanların yine MLQ Değerlendirme Anahtarına göre belirlenmiş olan faktörlere ilişkin sınıflandırması yer almaktadır. Araştırma kapsamındaki bütün çalışanların Yönetici X'e yönelik yapmış

olduğu bu değerlendirmelere göre Yönetici X'in Liderlik Profiline ilişkin bulgular şöyledir;

Yönetici X Dönüştürücü Liderlikle ilgili ilk faktör olan “İdeal Etki (Atfedilen)” faktöründen 1,95 puan, ikinci faktör olan “İdeal Etki (Davranış)” faktöründen 2,2 puan almıştır. Diğer bir ifade ile çalışanlar Yönetici X için “İdeal Etki (Atfedilen)” faktörüne ilişkin ifadelerin sıklık oranını “arada bir”, ikinci faktör olan “İdeal Etki (Davranış)” faktörüne ilişkin ifadelerin sıklık oranını “bazen” olarak değerlendirmişlerdir. Yani Yönetici X, çalışanlar tarafından çok fazla sayılan, itibar edilen, kendisiyle çalışılmaktan gurur duyulan, grubun iyiliği için kendi çıkarını bir kenara bırakan biri olarak görülmemektedir. Çalışanlar Yönetici X'in bazen güçlü bir amaç duygusuna ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurguladığını ve bazen etik kurallara göre davrandığını belirtmişlerdir.

Yönetici X Dönüştürücü Liderlikle ilgili üçüncü faktör olan “İlham Verici Motivasyon” faktöründen 2,05 puan almıştır. Buna göre çalışanlar Yönetici X'i “bazen” yaptıkları işe değer ve anlam katarak, bu işi zorlu ve fırsatlarla dolu bir iş olarak gösteren; etrafındakileri motive eder tarzda davranan; birey ve takım ruhunu ayakta tutan, coşku, şevk, heves ve iyilikseverlik sergileyen, çalışanları çekici gelecek hedefleri geliştirmeleri yönünde cesaretlendiren; çalışanları en iyiyi yapmaya heveslendiren ve kurumlarıyla kıvanç duymalarını sağlayan bir yönetici olarak değerlendirmektedirler.

Yönetici X Dönüştürücü Liderlikle ilgili dördüncü faktör olan “Entellektüel Uyarım” faktöründen 2 puan almıştır. Yönetici X “bazen” sorunların çözümünde farklı bakış açıları arayan, çalışanların farklı bakış açılarından bakmalarını sağlayan, yeni yollar öneren ve önemli varsayımların uygunluğunu tekrar inceleyen bir yönetici olarak görülmektedir.

Dönüştürücü Liderlik ile ilgili faktörlerden düşük puan aldığı ve bu faktörlere ilişkin ifadeleri gerçekleştirme sıklığı “arada bir” ve “bazen” olduğu için Yönetici X Dönüştürücü Lider olarak değerlendirilememektedir. Araştırma kapsamında konuyla ilgili yapılan mülakat sonuçları da elde edilen bu sonucu destekler niteliktedir. Çalışanlar Yönetici X'i özellikle Yönetici Y ile kıyasladıklarında kendilerini destekleyen, kendilerine ilham veren ve güçlü iletişim becerisine sahip bir lider olarak görmediklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlar Yönetici X'e üst Kademe yöneticileri

olması bakımından saygı duyduklarını ancak onlara göre Yönetici X'in "lider" özelliklerine sahip olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

İşe Yönelik Liderlik ile ilgili bulgular değerlendirildiğinde ise Yönetici X'in İşe Yönelik Liderlik faktörlerinden "Bireysel Faktör"den 1,8, "Koşulsal Ödül" faktöründen 2,07, "İstisnalarla Yönetim (Aktif)" faktöründen 2,2, "İstisnalarla Yönetim (Pasif)" faktöründen 1,2 puan aldığı görülmektedir. Yönetici X'in İşe Yönelik Liderlik ile ilgili ifadeleri gerçekleştirme sıklığı "Dönüştürücü Liderlik" ile ilgili ifadelerdeki gibi "arada bir" ve "bazen"dir. Bu durum Yönetici X'in "İşe Yönelik Liderlik" sergileyen bir lider olmadığını da göstermektedir.

Son olarak Yönetici X'in "Lider Etkinliği"ne ilişkin ifadeleri gerçekleştirme sıklığı da "arada bir" ve "bazen" olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici X "Ekstra Çaba" faktöründen 1,6 puan, "Etkinlik/Etkililik"ten 2,1 puan, "İş Tatmini"nden ise 1,9 puan almıştır. Yönetici X, çalışanlar tarafından "bazen" işle ilgili ve kurumsal gereksinimleri karşılamakta etkili, grubunu etkili biçimde temsil eden, tatmin edici biçimde çalışan; "ara sıra" tatmin edici liderlik yöntemleri kullanan, başarıya arzusunu kamçılayan, daha fazla çaba gösterme ve beklenenden daha fazlasını yapabilmeyi sağlayan biri olarak görülmektedir.

Yönetici X'in kendisine yönelik yapmış olduğu liderlik tarzı değerlendirmesine ilişkin bulgular ise şöyledir:

İdeal Etki (Atfedilen); 3

- Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım: 3
- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım: 3
- Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim: 3
- Güç ve güven duygusu sergilerim: 3

İdeal Etki (Davranış); 3,5

- Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım: 3
- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 4

- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım: 3

- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 4

İlham Verici Motivasyon; 3

-Gelecek hakkında iyimser konuşurum: 3

-Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum:3

-Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim: 3

-Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim: 3

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım; 3

-Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim: 3

-Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım: 3

-Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım: 3

-Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm: 3

Bireysel Faktör; 3

-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım: 3

-Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım: 3

-Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım: 3

-Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim: 3

Koşulsal Ödül; 3,25

-Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım: 3

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım: 3

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtirim: 3

-Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim: 4

İstisnalarla Yönetim (Aktif); 3,25

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım:3

-Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım: 4

-Tüm hataların kaydını tutarım: 3

-Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm: 3

İstisnalarla Yönetim (Pasif); 0,25

-Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem: 0

-Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim: 0

-“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm: 1

-Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm: 0

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; 1

-Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım: 1

-Gerek duyulduğunda ortada olmam: 1

-Karar vermekten kaçınırım: 1

-Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim: 1

Ekstra Çaba; 3

-Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım: 3

-Başkalarının başarıma arzusunu kamçılarım: 3

-Başkalarının daha fazla çaba gösterme isteklerini arttırırım: 3

Etkinlik/Etkililik; 3

-Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkiliyimdir: 3

-Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim: 3

-Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir: 3

-Liderlik yaptığım grup etkilidir: 3

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili); 3,5

-Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım: 3

-Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım: 4

Yönetici X'in özdeğerlendirmesine ilişkin elde edilen bulgulara göre Yönetici X, "Dönüştürücü Liderlik", "İşe Yönelik Liderlik" ve "Lider Etkinliği" ile ilgili ifadelerden yüksek puan almıştır. Buna göre Yönetici X, kendisinin hem "Dönüştürücü Liderlik" hem de "İşe Yönelik Liderlik" özellikleri taşıdığına inanmakta, etkin, çalışanlarda tatmin duygusu uyandıran, başarıya arzusunu kamçılayan bir birey olduğunu düşünmektedir.

Yönetici X, kendisinde "Dönüştürücü" ve "İşe Yönelik" liderlik özellikleri bulunduğu inansa da çalışanları Yönetici X'i bir lider olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında yapılan mülakatlarda çalışanların Yönetici X ile ilgili yapmış oldukları değerlendirmeler Yönetici X'in çalışanların sorunlarıyla fazla ilgilenmeyen, çabuk sinirlenen ve tutarlı davranışlar ergilemeyen bir yapıya sahip olduğu yönündedir.

Kişilik yapısı olarak Yönetici X'in diğer yöneticilerden farklı olan yönleri dışa dönük, candan, daha çok diğer insanlarla birlikte olduğu durumları tercih eden, açıksözlü, tavrını belli eden, dobra, kendine güveni olan, yeniliğe açık, farklı açılardan bakabilen, katılımcı, grup yönelimli olmasıdır. Ancak dışa dönük, dobra ve katılımcı bir yapıya sahip olmasına rağmen Yönetici X yine de çalışanları tarafından bir lider olarak görülmemiştir. Elde edilen bu bulgulardan hareketle dışa dönük, dobra ve katılımcı bir kişilik yapısının "dönüştürücü" ve/veya "işe yönelik" liderin kişilik özellikleri arasında yer almadığı söylenebilmektedir. Grup yönelimli, candan bir kişilik yapısına sahip olmanın diğer bireyler tarafından yakın ve pozitif olarak algılanmakla beraber otorite ve saygı yaratma konusunda eksiklik oluşturduğu düşünülmektedir.

Tablo 9 Yönetici Y 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları

YÖNETİCİ Y		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz							X				İstekli
B	Problem Çözme	Somut						X					Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen				X							Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Altan Alan								X			Baskın
F	Spontanlık	Sakıngan							X				Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan							X				Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen								X			Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanım	Nesnel, Gerçekçi			X								Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama									X		Davranışları Şüpheyle Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik						X					Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrımı Belli Eden						X					Tavrımı Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin									X		Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olamı Sürdüren					X						Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı					X						Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek									X		Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı										X	Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 10 Yönetici Y 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük						X					Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat									X		Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı						X					Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen								X			Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest								X			Kontrollü

Yönetici Y'nin kişilik yapısına ilişkin bulgulara göre önplana çıkan faktörler;

- Baskınlık,
- Sosyal Girişkenlik,
- Mantık veya Duygu Kullanımı,
- Başkalarına Güven,
- Kendini Sorgulama,
- Mükemmelliyetçilik,
- Gerginlik,
- Stresi Yönetme,
- Etkileme ve İşbirliği,
- Düzen ve Estetik'tir.

Yönetici Y, insanlarla ilişkilerinde baskın, girişken, gözüpek, mantığını önplanda tutan, nesnel, gerçekçi, başkalarına çok fazla güvenmeyen, başkalarının davranışlarını şüpheyle karşılayan, çoğunlukla kendini sorgulayan, organize bir yapıya sahip ve özdisiplini olan, sabırsız, enerjik, gergin, endişeli, bağımsız ve kontrollü bir kişilik yapısına sahiptir.

Yönetici Y, **iddialı, güçlü, rekabetçi** bir bireydir. Fikirlerini ve isteklerini açıklamaktan sakınmayan, olaylar karşısında hakim bir tutum sergileyen ve idareyi üzerine alan bir kişilik sergilemektedir. Ancak bu tarz kişilik yapısına sahip olan bireyler zaman zaman baskıcı, inatçı veya münakaşacı olarak da algılanabilmektedir.

Yönetici Y, **sosyal olarak cesur, cana yakın ve maceraperest** bir kişiliğe sahiptir. Bu tarz bir kişilik yapısına sahip bireyler sosyal ilişkileri başlatmada cesur, yeni veya göz korkutucu sosyal durumları korkusuzca karşılayan ve macera peşinde, tehlikeyi göze alan kişilerdir. “Sosyal Girişkenlik” faktöründen çok yüksek puan alanlar vurdumduymaz veya dikkat çekmek isteyen kişiler olarak da değerlendirilebilmektedir.

“Mantık veya Duygu Kullanımı” faktöründen 3 puan alan Yönetici Y yapılan değerlendirmelere göre, **çetin, gerçekçi, mantıklı, duygusal olmayan** bir kişiliğe sahiptir. Estetikten veya inceliklerden ziyade işlerin gidişatıyla ilgilenen ve duyguları dikkate almayacak derecede fayda ve nesnellik odaklı olabilen bir yapı sergileyebilmektedir. Yönetici Y gibi bu faktörden düşük puan alanlar kırılganlığa yer vermediklerinden duyguların farkında olunmasını gerektiren durumlarda zorluk çekebilmektedirler.

Yönetici Y'nin bir diğer kişilik özelliği de **tetikte, kuşkucu, itimatsız, ihtiyatlı** olmasıdır. Yönetici Y, diğerlerinin niyet ve maksatlarına karşı dikkatlidir ve yanlış anlaşılmaya veya iyi niyetlerinden yararlanmasına karşı hassastır. Yönetici Y gibi bu kişilik özelliğine sahip bireyler ihtiyatlı olmayı bırakamadıklarından dolayı aşırı durumlarda güvensizlikleri husumete dönüşebilmektedir.

Yönetici Y, **evhamlı, kendinden şüphe eden, suçu kendinde arayan** bir kişilik yapısına sahiptir. Olaylar üzerine kaygılanma, endişeli ve güvensiz olma eğilimindedir. Bu duygular kişiliğin bir parçası olduğu gibi günlük hayatla ilgili de olabilmektedir. Endişelenme, kişinin tehlikeleri önceden görmesine ve diğerlerinin tepkilerine karşı duyarlı olmasına ve davranışların sonuçlarını öngörmesine yardımcı olsa da, bazen can sıkıcı olabilmekte ve diğerleri üzerinde olumsuz bir sosyal izlenim bırakabilmektedir.

Yönetici Y'nin önemli kişilik özelliklerinden biri de **mükemmeliyetçi** olmasıdır. Yönetici Y, **disiplinli, amaca yönelik hareket eden** bir bireydir. Düzenli olma, önceden plan yapma, direnme ve işine itina ile yaklaşma eğilimindedir. Düzenli ve yapılandırılmış durumlarda daha etkin olduğundan önceden tahmin edilemeyen durumlarla başa çıkmakta zorlanabilmektedir. Bazen aşırı uçta kalıplaşmış veya fazlasıyla görevlerle meşgul olarak algılanabilmektedir.

Yönetici Y'in kişilik yapısında önplana çıkan bir diğer unsur ise **gergin, enerjisi yüksek ve sabırsız** olmasıdır. Oldukça fazla itki sahibi ve gergin bir yapı sergilemektedir. Bekletildiğinde huzursuz olma eğilimindedir. Bir miktar gerginlik etkin şekilde odaklanmak için gereklidir ve harekete geçmeyi sağlayabilir ancak çok yüksek gerilim sabırsızlığa ve asabiyete neden olabilmektedir. Bu nedenle genel olarak “Gerginlik” faktöründen alınan puanlar çok yüksek olduğunda gerilimin kaynağının araştırılması gerekmektedir.

Yönetici Y aynı zamanda **endişeli** bir yapıya sahiptir. Olaylar karşısında kolayca keyifi kaçan; hem iç düşüncelerden ve duygulardan hem de dış olaylardan dolayı tedirginlik duyan bir bireydir. Bu durum karakterlerinin bir parçası olabileceği gibi anlık streslerden de kaynaklanabilir. Endişeli kişilerin şunlardan birini ya da daha fazlasını deneyimlediği belirtilmektedir: “Bezginlik, günlük hayatla baş edememek; diğerlerinden şüphelenmek veya kuşku duymak; endişelenmek ve kendinden şüphelenmek; gergin, çakılı veya yılgın hissetmek”.

Yönetici Y'nin bir diğer kişilik özelliği **bağımsız** olmasıdır. Bağımsız kişilik yapısına sahip bireyler durumları kontrol altına alma ve etki altında kalmaktan ziyade, diğerlerini etkileme eğilimindedirler. Bu yapıya sahip bireylerin hayata karşı aktif duruşları şu durumlardan bir ya da birden fazlasını içerebilmektedir: “Baskınlık ve kabullenmeye karşı isteksizlik; sosyal olarak cesurluk; diğerlerinden özellikle (kontrol edilme konusunda) şüphe duyma; mevcut durumu sorgulamak ya da iyileştirmek için isteksizlik”. Yönetici Y gibi “Etkileme ve İşbirliği” faktöründen yüksek puan alanlar kendilerine karşı meydan okunmuş veya kontrol edilmiş gibi hisseden diğerleri tarafından rahatsız edici olarak görülebilirler. Bu tarz bireyler bazen başkalarına uymanın önemli olduğu durumlarda dahi diğerlerine uymakta zorluk çekebilmektedirler.

Son olarak Yönetici Y ile ilgili söylenebilecek özellik Yönetici Y'nin **kontrollü** bir yapıya sahip olmasıdır. Yönetici Y, sakin, dengeli, olgun, soğukkanlı, itinalı ve kendi davranışlarını kontrol eden aynı zamanda sorumluluklarını göğüslemek için gereken kaynaklara sahip bir birey olarak değerlendirilebilmektedir. Bu kaynaklar bir ya da birden fazla özelliği içerebilmektedir. Örneğin; tedbirli olma, kontrollü davranma ve işleri ciddiye alma; geçerli kurallara önem verme ve beklentileri karşılayabilme; pratik olma, odaklanabilme, gerçekçi olma; disiplinli olma ve amaca yönelik davranma, düzenli olma. Bu tarz bireyler tedbirli, sorumluluk sahibi olan ve güvenilir kişiler olarak değerlendirilmektedir. Ancak, Düzen ve Estetik faktöründen yüksek puan alanlar bazen gereğinden fazla kontrollü olabilmekte, yani çok ciddi veya çok fazla görev yönelimli olabilmektedirler.

Yönetici Y'ye Ait Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik Özelliklerinin 12 Faktör Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Tablo 11 Yönetici Y'ye Ait Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler

Y	İlgili Sorular	Puan	Toplam
İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence-Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	3,2	3
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	2,8	
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	3,3	
	Güç ve güven duygusu sergiler.	2,7	
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence-Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	3,2	3,02
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3,2	
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	2,7	
	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3	
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	2,5	3,1
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	3,5	
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	3,5	
	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	3	
Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	3	3
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	3	
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	3	
	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	3	
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	3,5	3,5
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	3,2	
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	3,5	
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	3,8	

Tablo 12 Yönetici Y'ye Ait İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler

Y	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Koşulsal Ödül (Contingent Reward)	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	2,7	2,6
	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2,8	
	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	2,3	
	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	2,6	
İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management-by-Exception-Active)	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	2,4	2,4
	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	2,5	
	Tüm hataların kaydını tutar.	2,8	
	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	2	
İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management-by-Exception-Passive)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	0,7	1,1
	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0,6	
	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	2	
	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	1,2	
Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Laissez-faire Leadership)	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	0,6	0,8
	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	1	
	Karar vermekten kaçınır.	0,7	
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	1	

Tablo 13 Yönetici Y'ye Ait Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler

Y	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Ekstra Çaba (Extra Efford)	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	3,1	3,1
	Başarma arzunuzu kamçılar.	3	
	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi artırır.	3,2	
Etkinlik/Etkililik (Effectiveness)	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	3	3,1
	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	3,2	
	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	3	
	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	3,2	
Tatmin (Satisfaction)	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	3	3
	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	3	

Çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmelere göre Yönetici Y'nin Liderlik Profiline ilişkin bulgular şöyledir;

Yönetici Y, “Dönüştürücü Liderlik” ile ilgili faktörlerden; “İdeal Etki (Atfedilen)”den 3, “İdeal Etki (Davranış)”tan 3,02, “İlham Verici Motivasyon”dan 3,1, “Entellektüel Uyarım”dan 3, “Bireysel Faktör”den 3,5 puan almıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanlar Yönetici Y’nin “Dönüştürücü Liderlik” ile ilgili ifadeleri “oldukça sık” olarak yerine getirdiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle Yönetici Y “Dönüştürücü Lider” olarak ifade edilebilmektedir.

Yönetici Y gibi Dönüştürücü Liderlik özelliği taşıyan liderler güvenilir, sayılan, itibar edilen, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutan, riski takipçileri ile paylaşan, değerler, ilkeler ve etik kurallara göre davranan ve tutarlı kişilerdir. Takipçiler kendilerini bu liderlerle özdeşleştirir ve onlara benzemeye çalışırlar.

Bu liderler takipçilerinin yaptıkları işe değer ve anlam katarak, bu işi zorlu ve fırsatlarla dolu bir iş olarak göstererek etrafındakileri motive eder tarzda davranırlar. Birey ve takım ruhunu ayakta tutan, büyük coşku, şevk, heves ve iyilikseverlik sergileyen, takipçileri çekici gelecek hedefleri geliştirmeleri yönünde cesaretlendiren, takipçileri en iyiyi yapmaya heveslendiren, kurum ile kıvanç duyulmasını sağlayan bir yapı sergilerler.

Bu liderler takipçilerini varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden değerlendirerek, eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olma yönünde teşvik ederler. Bireysel hatalarla ilgili tezyif etme ve istihza söz konusu değildir. Yeni fikirler ve yaratıcı çözümlerin takipçiler tarafından geliştirilmesini teşvik eder, takipçilere ufuk açar, düşüncelerini sağlarlar.

Dönüştürücü liderler her bireyin başarı ve büyüme için bireysel ihtiyaçlarına bir koç/mentor gibi hareket ederek önem verir, takipçilerin potansiyellerini daha yüksek seviyeye yükseltmeye çalışırlar. Destekleyici bir iklimle büyümeye yönelik yeni öğrenme fırsatları geliştirirler. Bireysel ihtiyaçlar ve isteklerdeki farklılıkları göz önünde bulundururlar. Bu tarz liderlikte bireye değer verme ve yol gösterme söz konusudur.

Yönetici Y “İşe Yönelik Liderlik” ile ilgili faktörlerden, “Koşulsal Ödül”den 2,06, İstisnalarla Yönetim (Aktif)”ten 2,4, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)”ten 1,1, “Tam Serbesti Tanıyan Liderlik”ten 0,8 puan almıştır. Yönetici Y’nin “İşe Yönelik Liderlik”

ile ilgili ifadeleri gerçekleştirme sıklığı “bazen” olarak değerlendirildiği için Yönetici Y’nin çalışanlar tarafından “İşe Yönelik” bir lider olarak görmediği sonucuna ulaşılmıştır.

“Lider Etkinliği” ile ilgili faktörlerden de Yönetici Y’nin yüksek puan aldığı görülmektedir. Yönetici Y, “Ekstra Çaba” faktöründen 3,1, “Etkinlik/Etkililik” faktöründen 3,1, “İş Tatmini” faktöründen 3 puan almıştır. Yönetici Y çalışanlar tarafından işle ilgili ve kurumsal gereksinimleri karşılamada oldukça sık olarak etkili, başarma arzusunu kamçıl原因, daha fazla çaba gösterme isteğini arttıran, yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlayan, tatmin duygusu oluşturan biri olarak algılanmaktadır.

MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği sonucunda ve yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulgulara göre Yönetici Y’nin çalışanlar tarafından etkin ve dönüştürücü bir lider olarak görüldüğü gözlemlenmektedir.

Yönetici Y’nin kendisine yönelik yapmış olduğu liderlik tarzı değerlendirmesine ilişkin sonuçlar ise şöyledir:

İdeal Etki (Atfedilen); 3,75

- Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım: 4
- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım: 3
- Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim: 4
- Güç ve güven duygusu sergilerim: 4

İdeal Etki (Davranış);3,5

- Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım: 4
- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3
- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım: 4
- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3

İlham Verici Motivasyon; 3,5

-Gelecek hakkında iyimser konuşurum: 4

-Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum:3

-Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim: 3

-Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim: 4

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım; 3,75

-Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim: 4

-Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım: 4

-Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım: 3

-Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm: 4

Bireysel Faktör; 3,5

-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım: 4

-Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım: 3

-Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım: 3

-Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim: 4

Koşulsal Ödül; 3

-Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım: 3

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım: 3

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtirim: 3

-Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim: 3

İstisnalarla Yönetim (Aktif); 3

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım:3

-Tüm dikkatimi beklenmedik yanışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım: 3

-Tüm hataların kaydını tutarım: 3

-Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanışlara yönlendiririm: 3

İstisnalarla Yönetim (Pasif); 1

-Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremem: 0

-Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim: 0

-“Bir şey işliyorsan, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm: 2

-Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm: 2

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; 0

-Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım: 0

-Gerek duyulduğunda ortada olmam: 0

-Karar vermekten kaçınırım: 0

-Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim: 0

Ekstra Çaba; 3

-Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım: 3

-Başkalarının başarma arzusunu kamçılarım: 3

-Başkalarının daha fazla çaba gösterme isteklerini arttırırım: 3

Etkinlik/Etkililik; 4

-Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkiliyimdir: 4

-Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim: 4

-Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir: 4

-Liderlik yaptığım grup etkilidir: 4

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili); 3,5

-Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanımım: 4

-Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım: 3

Yönetici Y'nin özdeğerlendirmesine göre elde edilen bulgular, aynı çalışanlar gibi Yönetici Y'nin de kendisini “Dönüştürücü Lider” olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Yönetici Y ayrıca, kendi değerlendirmesine göre “İşe Yönelik Liderlik” faktörlerinden özellikle “Koşulsal Ödül” ve “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” faktörlerinden de yüksek puan almıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanlar Yönetici Y'yi İşe Yönelik Lider olarak görmemiş olsalar da kendi değerlendirmesine göre Yönetici Y kısmen de olsa İşe Yönelik Lider olarak ifade edilebilmektedir.

Çalışanlar tarafından “Dönüştürücü Lider” olarak algılanan Yönetici Y'nin diğer yöneticilerden farklı kişilik özellikleri baskın, güçlü, fikirlerini açıklamaktan sakınmayan, olaylar karşısında hakim tutum sergileyen, mükemmelliyetçi, düzenli, disiplinli, amaca yönelik hareket eden, kontrollü, sakin, dengeli ve olgun olmasıdır. Buradan hareketle baskın, disiplinli ve kontrollü bir kişilik yapısının bireyin lider olarak görülmesinde etkisinin olduğu, diğer bireylerin bu tarz bir kişiyi lider olarak algıladıkları söylenebilmektedir.

Tablo 14 Yönetici Z 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları

YÖNETİCİ Z		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz			X								İstekli
B	Problem Çözme	Somut				X							Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen				X							Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Altan Alan			X								Baskın
F	Spontanlık	Sakıngan						X					Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan					X						Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen									X		Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanım	Nesnel, Gerçekçi			X								Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama								X			Davranışları Şüpheyle Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik								X			Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrımı Belli Eden						X					Tavrımı Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin								X			Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olamı Sürdüren							X				Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı						X					Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek							X				Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı							X				Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 15 Yönetici Z 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük					X						Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat								X			Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı									X		Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen						X					Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest					X						Kontrollü

Yönetici Z'nin kişilik yapısına ilişkin bulgulara göre önplana çıkan faktörler;

- Grupta Olma İsteği
- Baskınlık
- Sosyal Girişkenlik
- Mantık veya Duygu Kullanımı
- Başkalarına Güven
- Soyuta Odaklılık
- Kendini Sorgulama,
- Stresi Yönetme,
- Düşünme Tarzı'dır.

Yönetici Z, grupta olma isteği olmayan, insanlarla ilişkilerinde alttan alan, girişken, gözüpek, duygularındansa mantığı ile hareket eden, nesnel, gerçekçi, diğer bireylerin davranışlarını şüpheyle karşılayan ve diğer bireylere güven düzeyi düşük olan, düşünce yönelimli, kendini sorgulayan, endişeli ve gerçekçi bir yapıya sahiptir.

Yönetici Z, **çekingen, gayri şahsi, soğuk, resmi** bir bireydir. Katılım ve bağlanma açısından çekingen ve tedbirli olma eğilimindedir. Yönetici Y gibi “Grupta Olma İsteği” faktöründen düşük puan alan bireyler yalnızlığı tercih eder ve genellikle etkin oldukları entellektüel, mekanik veya sanatsal ilgi alanlarına yoğunlaşırlar. Aynı zamanda, düşük puana sahip olan bireyler duygusal yakınlık veya yoğun etkileşim gerektiren durumlarda rahatsızlık duyabilmektedirler.

Yönetici Z, **riayetkar, alçakgönüllü, itaatkar** bir kişilik sergilemektedir. Diğerlerinin isteklerine uyum sağlamaya eğimli, işbirlikçi ve hemfikirdir. Anlaşmazlıkları diğerlerinin isteklerini sorgusuz kabul ederek önleme eğilimindedir. Bunun için kendi dileklerini ve duygularını bir kenara bırakmaya isteklidir. Ancak bazen aşırı riayet de, daha güçlü veya katılımcı bir tepki bekleyen diğerlerini hayal kırıklığına uğratabilmektedir.

Yönetici Y, **sosyal olarak cesur, cana yakın ve maceraperest** bir kişiliğe sahiptir. Bu tarz bir kişilik yapısına sahip bireyler sosyal ilişkileri başlatmada cesur, yeni veya göz

korkutucu sosyal durumları korkusuzca karşılayan ve macera peşinde, tehlikeyi göze alan kişilerdir. “Sosyal Girişkenlik” faktöründen çok yüksek puan alanlar vurdumduymaz veya dikkat çekmek isteyen kişiler olarak da değerlendirilebilmektedir.

“Mantık veya Duygu Kullanımı” faktöründen 3 puan alan Yönetici Z, yapılan değerlendirmelere göre, **çetin, gerçekçi, mantıklı, duygusal olmayan** bir kişiliğe sahiptir. Estetikten veya inceliklerden ziyade işlerin gidişatıyla ilgilenen ve duyguları dikkate almayacak derecede fayda ve nesnellik odaklı olabilen bir yapı sergileyebilmektedir. Yönetici Z gibi bu faktörden düşük puan alanlar kırılganlığa yer vermediklerinden duyguların farkında olunmasını gerektiren durumlarda zorluk çekebilmektedirler.

Yönetici Z, **tetikte, kuşkucu, itimsiz, ihtiyatlı** bir bireydir. Diğerlerinin niyet ve maksatlarına karşı dikkatlidir ve yanlış anlaşılmaya veya iyi niyetinden yararlanılmasına karşı hassastır. Yönetici Z gibi bu kişilik özelliğine sahip bireyler ihtiyatlı olmayı bırakamadıklarından dolayı aşırı durumlarda güvensizlikleri husumete dönüşebilmektedir.

Yönetici Z'nin bir başka kişilik özelliği ise **soyuta odaklı, hayal gücü kuvvetli, fikir odaklı** olmasıdır. Gerçekler ve uygulanabilir durumlardan ziyade soyut fikirlere odaklanırlar. Yönetici Z gibi düşünme, hayal gücü ve fantaziye odaklı yüksek puan alanlar genellikle yaratıcı fikirler ve teoriler üretirler. Çok yüksek puan alanlar ise düşüncelere dalmaktan dolayı dalgın ve pratikten yoksun olabilirler.

Yönetici Z, **evhamlı, kendinden şüphe eden, suçu kendinde arayan** bir kişilik yapısına sahiptir. Olaylar üzerine kaygılanma, endişeli ve güvensiz olma eğilimindedir. Bu duygular kişiliğin bir parçası olduğu gibi günlük hayatla ilgili de olabilmektedir. Endişelenme, kişinin tehlikeleri önceden görmesine ve diğerlerinin tepkilerine karşı duyarlı olmasına ve davranışların sonuçlarını öngörmesine yardımcı olsa da, bazen can sıkıcı olabilmekte ve diğerleri üzerinde olumsuz bir sosyal izlenim bırakabilmektedir.

Yönetici Z, evhamlı, kendinden şüphe eden, suçu kendinde arayan bir kişilik yapısına sahip olmanın yanı sıra aynı zamanda **endişeli** bir yapıya da sahiptir. Olaylar karşısında kolayca keyifi kaçan; hem iç düşüncelerden ve duygulardan hem de dış olaylardan dolayı tedirginlik duyan bir bireydir. Bu durum karakterlerinin bir parçası olabileceği

gibi anlık streslerden de kaynaklanabilir. Endişeli kişilerin şunlardan birini ya da daha fazlasını deneyimlediği belirtilmektedir: “Bezginlik, günlük hayatla baş edememek; diğerlerinden şüphelenmek veya kuşku duymak; endişelenmek ve kendinden şüphelenmek; gergin, çakılı veya yılgın hissetmek”.

Son olarak Yönetici Z ile ilgili söylenebilecek şey **gerçekçi** bir yapıya sahip olmasıdır. Yönetici Z, mantıklı ve gerçekçi çözümleri tercih etme eğilimindedir. Bu yapının sonucu olarak Yönetici Z, nesnellik (hassaslığa karşıt olarak); soyut fikir ve düşüncelerden ziyade pratik ve somut şeyler; işleri kişisel olmayan düzeyde tutma; geleneksel olan ve kanıtlanmış metodlara değer vermeye odaklanabilmektedir. Ancak aşırı gerçekçi düşünme tarzı ve sabit fikirlilik yeni veya düşsel yaklaşımları göz ardı etmekle sonuçlanabilmektedir.

Yönetici Z'ye Ait Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik Özelliklerinin 12 Faktör Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Tablo 16 Yönetici Z'ye Ait Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler

Z	İlgili Sorular	Puan	Toplam
İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence-Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	3	2,8
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	2,4	
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	3,1	
	Güç ve güven duygusu sergiler.	3	
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence-Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	2,3	2,3
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2,4	
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	2,6	
	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2,2	
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	3	2,6
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	2,1	
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	2,5	
	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	2,8	
Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	2,6	2,4
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	2,7	
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	2,2	
	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	2,3	
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	2,7	2,4
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	2,7	
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	2	
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	2,2	

Tablo 17 Yönetici Z'ye Ait İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler

Z	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Koşulsal Ödül (Contingent Reward)	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	3,1	2,4
	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2	
	Performans hedeflerine ulaştığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	2	
	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	2,6	
İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management-by-Exception-Active)	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	1,3	1,75
	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	2,2	
	Tüm hataların kaydını tutar.	1,7	
	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	1,8	
İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management-by-Exception-Passive)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	0,7	1,07
	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0,5	
	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	2	
	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	1,1	
Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Laissez-faire Leadership)	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	1	0,7
	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	0,7	
	Karar vermekten kaçınır.	0,5	
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	0,7	

Tablo 18 Yönetici Z'ye Ait Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler

Z	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Ekstra Çaba (Extra Efford)	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	2,4	2,5
	Başarma arzunuzu kamçılar.	2,6	
	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi arttırır.	2,5	
Etkinlik/Etkililik (Effectiveness)	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	2,7	2,7
	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	2,8	
	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	2,6	
	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	3	
Tatmin (Satisfaction)	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	2,2	2,45
	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	2,7	

Yönetici Z, “Dönüştürücü Liderlik” ile ilgili faktörlerden “İdeal Etki (Atfedilen)” faktöründen 2,8, “İdeal Etki (Davranış)” faktöründen 2,3, “İlham Verici Motivasyon”

faktöründen 2,6, “Entellektüel Uyarım” faktöründen 2,4, “Bireysel Faktör”den 2,4 puan almıştır.

“İşe Yönelik Liderlik” ile ilgili faktörlerden ise “Koşulsal Ödül” faktöründen 2,4, “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” faktöründen 1,75, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” faktöründen 1,07, “Tam Serbesti Tanıyan Liderlik” faktöründen 0,7 puan almıştır.

Her iki liderlik tarzı ile ilgili faktörlerden ortalama ve düşük puan aldığı görülen Yönetici Z de Yönetici X gibi çalışanlar tarafından tam olarak ne dönüştürücü bir lider olarak ne de işe yönelik bir lider olarak algılanmaktadır. Ancak araştırma kapsamında yapılan mülakatlar çalışanların Yönetici Z’yi babacan bir tavır sergileyen, bir sorunları olduğunda kendilerini dinleyen, gerektiğinde destek olan, içten biri olarak gördüklerini göstermektedir. Çalışanlar Yönetici Z’nin yönetimle ilgili konularda daha çok arka planda yer aldığını hatta işletmenin iş alanı olan makine üretimi ile ilgili teknik konularla daha çok ilgilendiğini belirtmişlerdir. Çalışanlarla yapılan mülakatlarda ve işletmeye gerçekleştirilen periyodik ziyaretlerde Yönetici Z ile ilgili öğrenilen bir başka husus ise üretimi yapılan makinelerin projelerinin çiziminde de Yönetici Z’nin yer aldığıdır. Aslında herhangi bir yüksek okuldan mezun olmamasına veya teknik bir eğitim almamış olmasına rağmen Yönetici Z’nin işin teknik boyutunda daha iyi performans sergilediği öğrenilmiştir.

Bu durumun Yönetici Z’nin kişilik yapısıyla özdeşleştiği düşünülmektedir. Çünkü Yönetici Z grupta olma isteği olmayan, duygularındansa mantığı ile hareket eden, nesnel, düşünce yönelimli ve gerçekçi bir yapıya sahiptir.

Yönetici Z’nin lider etkinliği ile ilgili MLQ sonuçları incelendiğinde ise yine ortalama bir eğilimin söz konusu olduğu görülmektedir. Yönetici Z “Ekstra Çaba” faktöründen 2,5, “Erkinlik/Etkililik”ten 2,7, “İş Tatmini”nden ise 2,4 puan almıştır.

Yönetici Z’nin kendisine yönelik yapmış olduğu liderlik tarzı değerlendirmesine ilişkin sonuçlar ise şöyledir:

İdeal Etki (Atfedilen); 3,75

- Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım: 4

- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım: 4

- Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim: 3

- Güç ve güven duygusu sergilerim: 4

İdeal Etki (Davranış); 3,75

- Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım: 4

- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 4

- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım: 3

- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 4

İlham Verici Motivasyon; 3,5

-Gelecek hakkında iyimser konuşurum: 3

-Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum: 4

-Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim: 3

-Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim: 4

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım; 3,75

-Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim: 4

-Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım: 3

-Bşkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım: 4

-Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm: 4

Bireysel Faktör; 3,5

-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım: 4

-Bşkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım: 3

-Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım: 3

-Bşkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim: 4

Koşulsal Ödül; 3,75

-Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım: 4

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım: 4

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtirim: 3

-Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim: 4

İstisnalarla Yönetim (Aktif); 2,75

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım: 1

-Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım: 3

-Tüm hataların kaydını tutarım: 4

-Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm: 3

İstisnalarla Yönetim (Pasif); 2,25

-Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem: 4

-Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim: 0

-“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm: 3

-Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm: 2

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; 0,75

-Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım: 0

-Gerek duyulduğunda ortada olmam: 0

-Karar vermekten kaçınırım: 0

-Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim: 3

Ekstra Çaba; 3,6

-Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağladım: 3

-Başkalarının başarıma arzusunu kamçıladım: 4

-Başkalarının daha fazla çaba gösterme isteklerini arttırdım: 4

Etkinlik/Etkililik; 4

-Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkiliyimdir: 4

-Grupumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim: 4

-Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir: 4

-Liderlik yaptığım grup etkilidir: 4

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili); 4

-Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım: 4

-Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım: 4

Diğer iki yönetici gibi Yönetici Z'nin kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirme sonucunda da kendisini hem "Dönüştürücü" hem de "İşe Yönelik" lider olarak gördüğü ve etkin lider özelliği taşıdığına inandığı tespit edilmiştir.

Üç yöneticinin de kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirme sonuçlarından yöneticilerin kendilerini değerlendirirken subjektif davrandıkları düşünülmektedir. Yöneticiler kendilerini değerlendirirken olumlu özelliklerine yoğunlaşmışlardır. Üç yönetici de kendisinin "dönüştürücü" ve "işe yönelik" liderlik özellikleri taşıdığına inanmaktadır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bu durumun "Yönetim Körlüğü"nden kaynaklandığı düşünülmektedir.

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 19 Muhasebe Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları

<i>Muhasebe Yöneticisi</i>		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz					X						İstekli
B	Problem Çözme	Somut				X							Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen		X									Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Altan Alan		X									Baskın
F	Spontanlık	Sakıngan				X							Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan							X				Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen				X							Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanım	Nesnel, Gerçekçi						X					Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama					X						Davranışları Şüpheyle Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik								X			Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrını Belli Eden							X				Tavrını Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin							X				Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olanı Sürdüren					X						Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı						X					Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek									X		Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı							X				Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 20 Muhasebe Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük				X							Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat								X			Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı						X					Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen				X							Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest							X				Kontrollü

Muhasebe Yöneticisi'nin kişilik yapısına ilişkin bulgulara göre önplana çıkan faktörler;

- Amaçlarını Gerçekleştirme,
- Baskınlık,
- Soyuta Odaklılık,
- Mükemmelliyetçilik,
- Stresi Yönetme'dir.

Yapılan kişilik analizi sonuçlarına göre Muhasebe Yöneticisinin kişilik özelliklerini özetlemek gerekirse; Muhasebe Yöneticisi olumsuzluklardan etkilenme eğiliminde olan, olaylar ve kişiler karşısında baskın olmayan, aksine alttan alan, düşünce yönelimli, organize, disiplinli ve endişeli bir yapıya sahiptir.

Muhasebe Yöneticisi, **tepkisel, kolayca üzülebilen, değişken mizaçlı**, hayatın zorlukları üzerinde kontrol sahibi olmadığını hisseden, ileriye yönelik etkili değişiklikler yapmaktan ziyade, tepki göstermeme eğiliminde olan bir yapıya sahiptir. Burada şunu da belirtmek gerekir ki 16 PF Kişilik Envanteri testine giren bireylerden bazıları için tepkisellik, o an için geçerli olan stres etkenlerine bağlı olurken, diğerleri için hayat tarzlarını simgeleyici niteliktedir.

Endişeli bir yapıya sahip olan Muhasebe Yöneticisi olaylar karşısında kolayca keyifi kaçan; hem iç düşüncelerden ve duygulardan hem de dış olaylardan dolayı tedirgin bir birey olarak değerlendirilmektedir. Endişeli bireyler şunlardan birini ya da daha

fazlasını deneyimleyebilirler: “Bezmemek ve günlük hayatla baş edememek; diğerlerinden şüphelenmek veya kuşku duymak; endişelenmek ve kendinden şüphelenmek; ve/veya gergin, çakılı veya yılgın hissetmek.”

Muhasebe Yöneticisinin bir diğer kişilik özelliği **riayetkar, alçakgönüllü ve itaatkar** olmasıdır. Bu tarz bireyler diğerlerinin isteklerine uyum sağlamaya eğilimli, işbirlikçi ve hemfikirdir. Anlaşmazlıkları diğerlerinin isteklerini sorgusuz kabul ederek önleme eğilimindedirler ve kendi dileklerini ve duygularını bir kenara bırakmaya gönüllüdürler. Ancak bazen aşırı riayet, daha güçlü veya katılımcı bir tepki bekeyen diğerlerini hayal kırıklığına uğratabilmektedir.

Muhasebe Yöneticisi, **soyut düşünce ve fikir odaklı, hayal gücü kuvvetli** bir yapıya sahiptir. Dış gerçekler ve uygulanabilir durumlardan ziyade soyut fikirlere odaklanmaktadır. Düşünme, hayal gücü ve fantaziye odaklı yüksek puan alan bireylerin genellikle yaratıcı fikirler ve teoriler ürettikleri görülmektedir. Çok yüksek puan alanlar ise düşüncelere dalmaktan dolayı dalgın ve pratikten yoksun olabilmektedirler.

Muhasebe Yöneticisi, **mükemmeliyetçi, disiplinli, amaca yönelik hareket eden** bir birey olarak değerlendirilmiştir. Düzenli olma, önceden plan yapma, direnme ve işine itina ile yaklaşma eğilimindedir. Düzenli ve yapılandırılmış durumlarda etkindir ancak bazen önceden tahmin edilemeyen durumlarla başa çıkmakta zorlanabilmektedir. Bu tarz kişilik yapısına sahip bireyler bazen de aşırı uçta kalıplaşmış veya görevlerle meşgul olarak algılanabilmektedirler.

Tablo 21 Muhasebe Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence-Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	2,6	3
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarınızı bir kenara bırakır.	3	
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	3,6	
	Güç ve güven duygusu sergiler.	2,8	
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence-Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	2	2,3
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1,7	
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	3	
	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2,6	
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	2,4	2,4
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	2	
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	3	
	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	2,5	
Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	3	2,2
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	1,8	
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	2,2	
	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	2	
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	2	2,3
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	3	
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	2,6	
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	1,8	

Tablo 22 Muhasebe Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Koşulsal Ödül (Contingent Reward)	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	3	2,4
	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2,4	
	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	1,8	
	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	2,5	
İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management-by-Exception-Active)	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	1,7	1,7
	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	1,8	
	Tüm hataların kaydını tutar.	1,2	
	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	2,4	
İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management-by-Exception-Passive)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	1,2	1,5
	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0,8	
	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	3	
	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	1,2	
Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Laissez-faire Leadership)	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	1,7	1,4
	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	1,4	
	Karar vermekten kaçınır.	1,8	
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	1	

Tablo 23 Muhasebe Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Ekstra Çaba (Extra Efford)	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	1,8	1,9
	Başarma arzunuzu kamçılar.	2	
	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi arttırır.	2	
Etkinlik/Etkililik (Effectiveness)	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	2,6	2,6
	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	2,6	
	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	2,6	
	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	2,6	
Tatmin (Satisfaction)	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	2,6	2,8
	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	3	

Muhasebe Yöneticisi, kendisine bağlı çalışanlar tarafından güvenilir, sayılan, itibar edilen bir kişi olarak değerlendirilmektedir. Muhasebe Yöneticisi “Dönüştürücü Liderlik” ile ilgili faktörlerden “İdeal Etki (Atfedilen)” faktöründen yüksek puan

almıştır. Bu faktörden yüksek puan alan kişiler çalışanlarının (takipçilerinin) ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutar, riski onlarla paylaşır, değerler, ilkeler ve etik kurallara göre davranırlar ve tutarlıdırlar. Muhasebe Yöneticisinin bu davranışlarının onun kişilik özelliklerinden “İnsanlarla ilişkilerinde alttan alan, düşünce yönelimli , organize ve disiplinli olma” özellikleriyle de örtüştüğü düşünülmektedir.

Muhasebe Yöneticisi “Dönüştürücü Liderlik” ile ilgili diğer faktörlerden, “İşe Yönelik Liderlik” ile ilgili faktörlerden ve “Lider Etkinliği” faktörlerinden ortalama ve düşük puan almıştır. Elde edilen bu sonuca göre Muhasebe Yöneticisi'nin “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” liderlik özelliği taşımadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, çalışanlar tarafından tam anlamıyla “Etkin” bir lider olarak da görülmemektedir. Ancak yapılan mülakatlarda çalışanlar tarafından sevilen, kendisiyle birlikte çalışmaktan mutluluk duyulan, çalışanlara karşı adil olduğuna inanılan bir yönetici olarak değerlendirilmiştir. Ancak yine yapılan mülakatlarda çalışanlar Muhasebe Yöneticisinin özellikle üst yönetim karşısında daha kabullenici bir tutum sergilediğini, bu özelliğinden dolayı da yine kendisini tam anlamıyla bir lider olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Muhasebe Yöneticisinin bu tarzının kişilik özelliklerinden özellikle “insanlarla ilişkilerinde alttan alan” bir yapıya sahip olmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışanlar, Muhasebe Yöneticisini Dönüştürücü bir lider olarak görmediklerini, kendilerini onunla özdeşleştirip model olarak almadıklarını ancak tatmin edici ve adaletli bir çalışma ortamı yarattığı için Muhasebe Yöneticisini iyi bir yönetici hatta kısmen etkin liderlik özelliği taşıyan bir yönetici olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Muhasebe Yöneticisi'nin kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirmeye göre Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik faktörlerinden ve Etkin Liderlik faktöründen almış olduğu puanlar ise şöyledir:

İdeal Etki (Atfedilen); 3

- Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım: 2

- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım: 4

- Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim: 3

- Güç ve güven duygusu sergilerim: 3

İdeal Etki (Davranış); 2

- Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım: 1
- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 2
- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım: 3
- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 2

İlham Verici Motivasyon; 2,25

- Gelecek hakkında iyimser konuşurum: 1
- Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum: 4
- Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim: 2
- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim: 2

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım; 3,25

- Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim: 4
- Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım: 3
- Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım: 2
- Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm: 4

Bireysel Faktör; 3

- Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım: 4
- Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım: 2
- Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım: 2
- Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim: 4

Koşulsal Ödül; 2,25

- Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım: 3

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım: 2

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtirim: 2

-Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim: 2

İstisnalarla Yönetim (Aktif); 3

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım:3

-Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım: 4

-Tüm hataların kaydını tutarım: 3

-Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm: 2

İstisnalarla Yönetim (Pasif); 1,75

-Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem: 0

-Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim: 0

-“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm: 3

-Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm: 4

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; 0

-Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım: 0

-Gerek duyulduğunda ortada olmam: 0

-Karar vermekten kaçınırım: 0

-Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim: 0

Ekstra Çaba; 3

-Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım: 4

-Başkalarının başarma arzusunu kamçılarım: 2

-Başkalarının daha fazla çaba gösterme isteklerini arttırırım: 3

Etkinlik/Etkililik; 3

-Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkiliyimdir: 2

-Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim: 3

-Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir: 3

-Liderlik yaptığım grup etkilidir: 4

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili); 3

-Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım: 4

-Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım: 2

Muhasebe Yöneticisinin yapmış olduğu özdeğerlendirme sonucuna göre kendisinin kısmen Dönüştürücü Lider özelliği taşıdığını ve Etkin Lider özelliklerine sahip olduğunu düşündüğü görülmüştür. Ancak yine de bir Orta Kademe Yönetici olarak Muhasebe Yöneticisinin MLQ sonuçlarından, her faktörle ilgili kendisine yüksek puan vermediği görüldüğünden kendisiyle ilgili yapmış olduğu değerlendirmede objektif olmaya çalıştığı düşünülmektedir. Üst Kademe Yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerinde karşılaşılan sonuçlar gibi Muhasebe Yöneticisinin kendisini tam anlamıyla Dönüştürücü Lider olarak görmemiştir. Muhasebe Yöneticisinin kendisini güvenilir, sayılan, itibar edilen, çalışanlarını yenilikçi ve yaratıcı olma yönünde teşvik eden, destekleyici bir iklimle büyümeye yönelik yeni öğrenme fırsatları geliştiren bir lider olarak değerlendirmektedir.

Aynı zamanda uyum sağlamak için gerekli olan standartları belirleyen, performansı olumsuz etkileyen unsurları tespit ederek, belirlediği standartlar yardımı ile bu standartların dışında kalan ve bunlara uymayanları cezalandıran, hataları, hataya sebebiyet olan unsurları ve sapkınlıkları belirleyen ve bunlar oluştuğu anda düzeltici girişimlerde bulunan bir lider olarak da görmemektedir. Lider Etkinliği ile ilgili faktörlerden aldığı puanlara bakıldığında ise Muhasebe Yöneticisinin kendisini etkin bulduğu söylenebilmektedir.

Tablo 24 Pazarlama Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları

<i>Pazarlama Yöneticisi</i>		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz							X				İstekli
B	Problem Çözme	Somut						X					Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen				X							Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Altın Alan					X						Baskın
F	Spontanlık	Sakıngan									X		Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan					X						Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen							X				Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanım	Nesnel, Gerçekçi							X				Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama								X			Davranışları Şüphyle Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik						X					Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrını Belli Eden								X			Tavrını Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin										X	Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olanı Sürdüren								X			Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı						X					Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek							X				Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı									X		Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 25 Pazarlama Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük						X					Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat									X		Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı				X							Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen							X				Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest					X						Kontrollü

Pazarlama Yöneticisi'nin kişilik yapısına ilişkin bulgulara göre önplana çıkan faktörler;

- Spontanlık,
- Başkalarına Güven,
- Kendini İfade Etme Tercihi,
- Kendini Sorgulama,
- Yeniliğe Açıklık,
- Gerginlik,
- Stresi Yönetme'dir.

Pazarlama Yöneticisi, spontan, başkalarının davranışlarını şüpheyle karşılayan, tavrını belli etmeyen, kendini sorgulayan, farklı açılardan bakabilme özelliği olan, enerjik, gergin, sabırsız ve endişeli bir yapıya sahiptir.

Pazarlama Yöneticisi **spontan, hevesli, kendiliğinden ve enerjik** bir yapıya sahiptir. Bu tarz bireyler uyarıcı ve sosyal durumlara yakındırlar. Aşırı sonuçlar fevri ve güvenilmez bir niteliğe işaret edebildiği gibi kendini tutma veya adaplı davranma gerektiren durumlarda heveslerini dizginleme güçlüğü çekebilmektedirler.

Pazarlama Yöneticisininin bir diğer özelliği de **tetikte, kuşkucu, itimatsız, ihtiyatlı** olmasıdır. Diğerlerinin niyet ve maksatlarına karşı dikkatlidir ve yanlış anlaşılmaya

veya iyi niyetlerinden yararlanmasına karşı hassastır. Bu tarz bireyler bazen ihtiyatlı olmayı bırakamayabilmekte ve aşırı durumlarda güvensizlikleri husumete dönüşebilmektedir.

Pazarlama Yöneticisi **hususî, ağzı sıkı**, ihtiyatlı olma ve kişisel bilgilerini ifşa etmeme ve “kartlarını kapalı oynama” eğilimindedir. Diğerlerinin niyetlerine yönelik düşünceli, diplomatik ve kurnaz olabilir. Aşırı durumlarda, az sayıda yakın ilişki kurma pahasına özel hayatını kendine saklama eğilimindedir.

Pazarlama Yöneticisi **evhamlı, kendinden şüphe eden ve suçunu kendinde arayan** bir bireydir. Olaylar üzerine kaygılanma, endişeli ve güvensiz olma eğilimindedir. Bu duygular günlük hayatla ilgili olabileceği gibi kişiliğin bir parçası da olabilmektedir. Endişelenme kişinin tehlikeleri önceden görmesine ve diğerlerinin tepkilerine karşı duyarlı olmasına ve davranışların sonuçlarını öngörmesine yardımcı olsa da, can sıkıcı olabilmekte ve diğerleri üzerinde olumsuz bir sosyal izlenim bırakabilmektedir.

Pazarlama Yöneticisi **yeniliklere açık olma, deneyimleme, serbest düşünme** eğilimindedir. Açık fikirli, yaratıcı ve mevcut durumu iyileştiren bir yapıya sahiptir. Deneyimlemeden zevk alan, eleştirel düşünen, otoriteyi sorgulayan bir bireydir. “Yeniliğe Açıklık” faktöründen çok yüksek puan alanlar “işleri olurlarına bırakmakta” zorlanabilmektedirler.

Pazarlama Yöneticisi **gergin, yüksek enerjili ve sabırsız** bir bireydir. Oldukça fazla itki sahibi, gergin ve bekletildiğinde huzursuz olma eğilimindedir. Bir miktar gerginlik etkin şekilde odaklanmak için gereklidir ve harekete geçmeyi sağlayabilmektedir. Ancak çok yüksek gerilim sabırsızlığa ve asabiyete neden olabilmektedir.

Yapılan analizlere göre Pazarlama Yöneticisiyle ilgili son olarak söylenilebilecek şey **endişeli** bir yapıya sahip, olaylar karşısında kolayca keyfi kaçan; hem iç düşüncelerden ve duygulardan hem de dış olaylardan dolayı tedirgin bir birey olduğudur. Endişeli bireyler şunlardan birini ya da daha fazlasını deneyimleyebilirler: “Bezlemek ve günlük hayatla baş edememek; diğerlerinden şüphelenmek veya kuşku duymak; endişelenmek ve kendinden şüphelenmek; ve/veya gergin, çakılı veya yılgın hissetmek.”

Tablo 26 Pazarlama Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence-Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	2,7	2,3
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	1,5	
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	3	
	Güç ve güven duygusu sergiler.	2,2	
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence-Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	2,5	2,4
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3	
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	2	
	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2,2	
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	3,2	2,4
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	2,7	
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	0,7	
	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	3	
Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	2	1,6
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	2,2	
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	1,2	
	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	1	
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	0,7	1,2
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	1,7	
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	1,7	
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	1	

Tablo 27 Pazarlama Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Koşulsal Ödül (Contingent Reward)	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	2	2,2
	Performans hedeflerine ulaşılmada kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2,2	
	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	1,7	
	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	3	
İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management-by-Exception-Active)	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	2,2	1,2
	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	1,5	
	Tüm hataların kaydını tutar.	0,2	
	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	1	
İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management-by-Exception-Passive)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşmaya kadar müdahale etmeyi beceremez.	2,7	2,05
	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	2	
	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	2	
	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	1,5	
Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Laissez-faire Leadership)	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	2	1,6
	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	1,7	
	Karar vermekten kaçınır.	0,2	
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	2,7	

Tablo 28 Pazarlama Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Ekstra Çaba (Extra Effort)	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	2,5	2,1
	Başarma arzunuzu kamçılar.	1,7	
	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi arttırır.	2,2	
Etkinlik/Etkililik (Effectiveness)	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	1,5	2
	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	2,5	
	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	1,5	
	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	2,5	
Tatmin (Satisfaction)	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	1,5	2
	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	2,5	

Pazarlama Yöneticisi, kendisine bağlı çalışanlar tarafından yapılan MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği değerlendirmesi sonucunda “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” liderlik ile ilgili faktörlerden ve “Lider Etkinliği” ile ilgili faktörlerden ortalama ve düşük puan aldığı

için “Dönüştürücü” ve/veya “İşe Yönelik” bir lider olarak görülmemekte ve aynı zamanda etkin bir lider olarak değerlendirilmemektedir. MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği yanı sıra çalışanlarla yapılan mülakatlarda da Pazarlama Yöneticisinin bir lider olarak görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar Pazarlama Yöneticisinin kendilerine gerektiğinde yardım etmekten kaçınmayan, hedefleri gerçekleştirme konusunda hassas davranan ve bu konuda çalışanlarını motive eden bir yönetici olduğunu belirtmiş ancak kendisini lider olarak görmediklerini ifade etmişlerdir.

Pazarlama Yöneticisinin kendisine yönelik yapmış olduğu MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği sonuçları ise şöyledir:

İdeal Etki (Atfedilen); 3

- Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım: 3
- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım: 3
- Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim: 3
- Güç ve güven duygusu sergilerim: 3

İdeal Etki (Davranış); 3

- Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım: 3
- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3
- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım: 3
- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3

İlham Verici Motivasyon; 2,25

- Gelecek hakkında iyimser konuşurum: 2
- Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum: 2
- Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim: 3
- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim: 2

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım; 2

-Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim: 2

-Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım: 2

-Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım:

-Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm: 2

Bireysel Faktör; 3

-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım: 3

-Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım: 3

-Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım: 3

-Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim: 3

Koşulsal Ödül; 2,25

-Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım: 2

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım: 2

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtirim: 2

-Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim: 3

İstisnalarla Yönetim (Aktif); 2

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım:2

-Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım: 2

-Tüm hataların kaydını tutarım: 2

-Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm: 2

İstisnalarla Yönetim (Pasif); 1

- Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar m¼dahale etmeyi beceremem: 1
- Harekete ge¼meden ¼nce işlerin k¼t¼ye gitmesini beklerim: 1
- “Bir Şey işliyorsay, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu g¼steririm: 1
- Harekete ge¼meden ¼nce sorunların s¼rekli hale gelmesi gerektiğini g¼steririm:1

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; 1

- ¼nemli konular ortaya ¼ıktıęında bu konulara bulaşmaktan ka¼ınırım: 1
- Gerek duyulduğunda ortada olmam: 1
- Karar vermekten ka¼ınırım: 1
- Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim: 1

Ekstra ¼aba; 3

- Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım: 3
- Başkalarının başarma arzusunu kam¼ılarım: 3
- Başkalarının daha fazla ¼aba g¼sterme isteklerini arttırırım: 3

Etkinlik/Etkililik; 3

- Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkiliyimdir: 3
- Grubumu ¼st kademelerde etkili bir Şekilde temsil ederim: 3
- Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir: 3
- Liderlik yaptığım grup etkilidir: 3

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili); 3

- Tatmin edici liderlik y¼ntemleri kullanırım: 3
- Başkalarıyla tatmin edici bir Şekilde ¼alıřırım: 3

Kendisine bağlı ¼alıřanlar, Pazarlama Y¼neticisinin D¼n¼řt¼r¼c¼/İşe Y¼nelik Liderlik ¼zellikleri taşımadığını d¼ř¼nmekte ve Pazarlama Y¼neticisini Etkin Lider olarak

değerlendirmemektedirler. Ancak Pazarlama Yöneticisi kendisini kısmen Dönüştürücü Lider olarak değerlendirmekte ve Etkin Liderlik özellikleri taşıdığını düşünmektedir. Pazarlama Yöneticisinin kendi değerlendirmesi sonucunda da İşe Yönelik Liderlik özelliklerini taşıdığını düşünmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Muhasebe Yöneticisinde olduğu gibi Pazarlama Yöneticisinin de kendiyile ilgili değerlendirme yaparken Üst Kademe Yöneticilerden daha objektif davranmaya çalıştığı düşünülmektedir.

Tablo 29 Dış Ticaret Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları

<i>Dış Ticaret Yöneticisi</i>		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz						X					İstekli
B	Problem Çözme	Somut						X					Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen				X							Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Alttan Alan									X		Baskın
F	Spontanlık	Sakingan									X		Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan					X						Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen							X				Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanım	Nesnel, Gerçekçi							X				Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama							X				Davranışları Şüpheyle Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik				X							Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrını Belli Eden					X						Tavrını Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin			X								Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olanı Sürdüren							X				Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı					X						Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek							X				Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı										X	Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 30 Dış Ticaret Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük							X				Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat							X				Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı				X							Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen									X		Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest					X						Kontrollü

Dış Ticaret Yöneticisi'nin kişilik yapısına ilişkin bulgulara göre önplana çıkan faktörler;

-Baskınlık,

-Spontanlık,

-Kendini Sorgulama,

-Gerginlik,

-Etkileme ve İşbirliği'dir.

Dış Ticaret Yöneticisi baskın, spontan, kendinden emin, enerjik, gergin, sabırsız ve bağımsız bir yapıya sahiptir.

İddialı, güçlü, rekabetçi bir kişilik yapısına sahip olan Dış Ticaret Yöneticisi fikirlerini ve isteklerini açıklamaktan sakınmayan bir bireydir. İdareyi üzerine alan sosyal bir kişilik olsa da zaman zaman baskıcı, inatçı veya münakaşacı olarak algılanabilmektedir.

Dış Ticaret Yöneticisi, **endişesiz, hevesli ve enerjik** bir yapıya sahiptir. Oldukça hevesli ve sosyal durumlara yakın bir bireydir. Aşırı sonuçlar fevri ve güvenilmez bir niteliğe işaret edebileceği gibi bu tarz bireyler, kendini tutma veya adaplı davranma gerektiren durumlarda heveslerini dizginleme güçlüğü çekebilmektedirler.

Dış Ticaret Yöneticisi'nin bir diğer kişilik özelliği **kendinden emin, kaygısız, kendinden hoşnut** olmasıdır. Kendine güven tam ve kendinden kuşku duymayan bir yapıya sahiptir. Bu özellikler gergin koşullarda esneklik yaratsa da, aşırıya kaçıldığında,

kişisel değerlendirme ve kişisel gelişim gerektiren durumlarda bile, kişinin güveni sarsılamayabilmektedir. Bu faktörden çok düşük puan alan bireyler kendileri ile ilgili olumsuz özellikleri göremeyebilmektedir.

Gergin, yüksek enerjili ve sabırsız olan Dış Ticaret Yöneticisi bekletildiğinde huzursuz olma eğilimindedir. Bir miktar gerginlik etkin şekilde odaklanmak için gerekli ve harekete geçmeyi sağlayıcı olsa da çok yüksek gerilim sabırsızlığa ve asabiyete neden olabilmektedir.

Dış Ticaret Yöneticisi ile ilgili söylenilebilecek son şey **bağımsız**, genellikle olayları kontrol altına alan ve etki altında kalmaktan ziyade diğerlerini etkileme eğiliminde olan bir birey olduğudur. Bu tarz bireylerin hayata karşı aktif duruşları şunlardan birini ya da fazlasını içerebilir: “Baskınlık ve kabullenmeye karşı isteksizlik; sosyal olarak cesurluk; diğerlerinden (özellikle kontrol edilme konusunda) şüphe duyma; mevcut durumu sorgulama ya da mevcut durumu iyileştirme konusunda isteksizlik”. Bu faktörden yüksek puan alanlar zaman zaman meydan okunmuş veya kontrol edilmiş hissedilen diğerleri tarafından rahatsız edici olarak görülebilmektedirler. Yine bu faktörden yüksek puan alanlar bazen, önemli olduğunda dahi diğerlerine uymakta zorluk çekebilmektedirler.

Tablo 31 Dış Ticaret Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence-Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	3	3
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	3	
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	3	
	Güç ve güven duygusu sergiler.	3	
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence-Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	3	3
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2,5	
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	3	
	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3,5	
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	3,5	3
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	2,5	
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	3	
	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	3	
Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	2,5	2,5
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	2,5	
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	2	
	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	3	
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	3	3
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	3	
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	3	
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	3	

Tablo 32 Dış Ticaret Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Koşulsal Ödül (Contingent Reward)	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	3	2,7
	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2,5	
	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	2,5	
	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	3	
İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management-by-Exception-Active)	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	2,5	2,5
	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	3	
	Tüm hataların kaydını tutar.	2,5	
	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	2	
İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management-by-Exception-Passive)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	0	0,6
	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0	
	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	2	
	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	0,5	
Tam Serbesti Tamyen Liderlik (Laissez-faire Leadership)	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	0	0,6
	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	0	
	Karar vermekten kaçınır.	0	
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	2,5	

Tablo 33 Dış Ticaret Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Ekstra Çaba (Extra Efford)	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	3	3,1
	Başarma arzunuzu kamçılar.	3	
	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi arttırır.	3,5	
Etkinlik/Etkililik (Effectiveness)	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	3,5	3,2
	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	3,5	
	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	3	
	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	3	
Tatmin (Satisfaction)	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	2,5	2,7
	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	3	

Dış Ticaret Yöneticisi kendisine bağlı çalışanlar tarafından “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” liderlik faktörleri açısından ortalama ve ortalamanın üstünde değerlendirilmiş, özellikle Dönüştürücü Liderlik ile ilgili olan faktörlerden 3 puan almıştır.

Buna göre Dış Ticaret Yöneticisi güvenilir, sayılan, itibar edilen, çalışanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutan, çalışanlarının yaptığı işe değer ve anlam katarak, bu işi zorlu ve fırsatlarla dolu bir iş olarak göstererek etrafındakileri motive eden, birey ve takım ruhunu ayakta tutan, büyük coşku, şevk, heves ve iyilikseverlik sergileyen, çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olma yönünde teşvik eden bir birey olarak değerlendirilmektedir. Bu tarz liderler takipçileri çekici gelecek hedefleri geliştirmeleri yönünde cesaretlendirir, onları en iyiyi yapmaya heveslendirerek kurumları ile kıvanç duymalarını sağlar. Aynı zamanda destekleyici bir iklimle büyümeye yönelik yeni öğrenme fırsatları geliştirir ve bireysel ihtiyaçlar ve isteklerdeki farklılıkları göz önünde bulundururlar.

Dış Ticaret Yöneticisi aynı zamanda İşe Yönelik Liderlik ile ilgili faktörlerden “Koşulsal Ödül” ve “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” faktörlerinden de ortalama bir puan aldığı için çalışanlar tarafından amaçların ve hedeflerin belirlenmesini, gerçekleştirilen amaçların onaylanmasını, birey ve grup performansının istenilen düzeyde tutulmasını sağlayan, hataya sebebiyet olan unsurları ve sapkınlıkları belirleyen ve bunlar olduğu anda düzeltici girişimlerde bulunan bir lider olarak görülmektedir yorumu yapılabilmektedir.

Dış Ticaret Yöneticisi aynı zamanda etkin bir lider olarak da değerlendirilmiştir. Yapılan mülakatlardan elde edilen sonuç da Çoklu Liderlik Ölçeği sonucunu destekler niteliktedir. Çalışanlar, Dış Ticaret Yöneticisi'nin kendilerini yapılacak işlerle ilgili motive ettiğini, davranış tarzı ile iş tatmini sağladığını, ihtiyaçları olduğunda her zaman kendilerine zaman ayırdığını ve problemleri kısa zamanda çözümlendiğini belirtmektedirler.

Yapılan mülakatlarda Dış Ticaret Yöneticisi çalışanları tarafından aktif, güçlü bir duruş sergileyen, her koşulda çalışanlarının haklarını koruyan bir davranış tarzına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum Dış Ticaret Yöneticisinin kişilik özellikleri olan “Kendinden emin olma, baskınlık, bağımsız olma” ile ilişkilendirilebilmektedir.

Çalışanlar tarafından “Dönüştürücü” liderlik özelliğine sahip ve “Etkin” olarak değerlendirilen Dış Ticaret Yöneticisinin diğer Orta Kademe Yöneticilerinden farklı olarak “Baskın” kişilik yapısına sahiptir. Üst Kademe Yöneticilerden “Dönüştürücü” ve “Etkin” bir lider olarak değerlendirilmiş olan Yönetici Y ile Dış Ticaret Yöneticisi bu

açından ortak kişilik özelliğine sahiptir. Her iki yönetici de diğer yöneticilerden farklı olarak “Baskın” bir kişilik yapısına sahiptir. Bu durumda “Baskın” kişilik yapısına sahip olmanın “Dönüştürücü” lidere ait bir kişilik özelliği olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

İdeal Etki (Atfedilen); 3

- Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım: 3
- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım: 3
- Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim: 3
- Güç ve güven duygusu sergilerim: 3

İdeal Etki (Davranış); 3

- Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım: 3
- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3
- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım: 3
- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3

İlham Verici Motivasyon; 3

- Gelecek hakkında iyimser konuşurum: 3
- Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum: 3
- Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim: 3
- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim: 3

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım; 3

- Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim: 3
- Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım: 3
- Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım: 3
- Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm: 3

Bireysel Faktör; 3

-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım: 3

-Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım: 3

-Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım: 3

-Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim: 3

Koşulsal Ödül; 2

-Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım: 2

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım: 2

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtirim: 2

-Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim: 2

İstisnalarla Yönetim (Aktif); 2

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım:2

-Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım: 2

-Tüm hataların kaydını tutarım: 2

-Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm: 2

İstisnalarla Yönetim (Pasif); 0

-Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem:0

-Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim: 0

-“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm: 0

-Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm: 0

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; 1

-Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım:1

-Gerek duyulduğunda ortada olmam: 1

-Karar vermekten kaçınırım: 1

-Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim: 1

Ekstra Çaba; 3

-Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım: 3

-Başkalarının başarıma arzusunu kamçılarım: 3

-Başkalarının daha fazla çaba gösterme isteklerini arttırırım: 3

Etkinlik/Etkililik; 3

-Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkiliyimdir: 3

-Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim: 3

-Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir: 3

-Liderlik yaptığım grup etkilidir: 3

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili); 3

-Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım: 3

-Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım: 3

Çalışanlar tarafından “Dönüştürücü” liderlik özelliğine sahip ve “Etkin” olarak değerlendirilen Dış Ticaret Yöneticisinin kendisine yönelik yapmış olduğu MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği değerlendirmesinde de benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır. Kendisine bağlı çalışanlar gibi Dış Ticaret Yöneticisi de kendisini “Dönüştürücü” ve “Etkin” bir lider olarak görmektedir. Kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirmede İşe Yönelik Liderlik ile ilgili “Koşulsal Ödül” ve “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” faktörlerinden de ortalama puan alan Dış Ticaret Yöneticisi kendisini amaçların ve hedeflerin belirlenmesini, gerçekleştirilen amaçların onaylanmasını, birey ve grup

performansının istenilen düzeyde tutulmasını sağlayan bir lider olarak görmekte; hataya sebebiyet olan unsurları ve sapkınlıkları belirleyerek ve bunlar oluştuğu anda düzeltici girişimlerde bulunan bir yapı sergilemektedir. Dış Ticaret Yöneticisinin kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirme sonucu çalışanların ona yönelik yapmış olduğu değerlendirme sonucu ile örtüşmektedir.

Tablo 34 Üretim ve Mühendislik Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları

<i>Üretim ve Mühendislik Yöneticisi</i>		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz			X								İstekli
B	Problem Çözme	Somut						X					Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen					X						Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Altın Alan					X						Baskın
F	Spontanlık	Sakıngan					X						Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan							X				Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen		X									Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanım	Nesnel, Gerçekçi					X						Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama				X							Davranışları Şüpheyle Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik					X						Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrını Belli Eden						X					Tavrını Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin								X			Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olanı Sürdüren					X						Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı					X						Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek								X			Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı							X				Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 35 Üretim ve Mühendislik Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük				X							Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat							X				Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı								X			Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen				X							Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest							X				Kontrollü

Üretim ve Mühendislik Yöneticisi'nin kişilik yapısına ilişkin bulgulara göre önplana çıkan faktörler;

- Grupta Olma İsteği,
- Sosyal Girişkenlik,
- Kendini Sorgulama,
- Mükemmelliyetçilik,
- Düşünme Tarzı'dır.

Üretim ve Mühendislik Yöneticisi grupta olmaya isteksiz, çekingen, kendini sorgulayan, organize, disiplinli ve gerçekçi bir yapıya sahiptir.

Üretim ve Mühendislik Yöneticisi grupta olmaya isteksizdir. **Çekingen, gayri şahsi, soğuk, resmi** bir yapı sergilemektedir. Katılım ve bağlanma açısından çekingen ve tedbirli olma eğilimindedir. Yalnızlığı tercih etmekte ve etkin olduğu entellektüel, mekanik veya sanatsal ilgi alanlarından birine yoğunlaşmaktadır. Grupta Olma İsteği faktöründen düşük puan alan bireyler duygusal yakınlık veya yoğun etkileşim gerektiren durumlarda rahatsızlık duyabilmektedirler.

Üretim ve Mühendislik Yöneticisi **utangaç, sosyal olarak ürkek, tehditlere karşı hassas, kolaylıkla utanan** bir bireydir. Grup önünde konuşmakta zorlanır ve bireyler arası gergin durumlarla karşı karşıya kalınca tehdit edilmiş gibi hissedebilir. Ancak bu

tarz yapı sergileyen bireyler, durumlardaki risklerin oldukça farkında, dikkatli dinleyiciler de olabilirler. Üretim ve Mühendislik Yöneticisi aynı zamanda kendini sorgulayan bir yapıya da sahiptir.

Üretim ve Mühendislik Yöneticisinin bir diğer özelliği **evhamlı, kendinden şüphelenen, suçu kendinde arayan** bir birey olmasıdır. Olaylar üzerine kaygılanma, endişeli ve güvensiz olma eğilimindedir. Bu duygular günlük hayatla ilgili olabileceği gibi kişiliğin bir parçası da olabilmektedir. Endişelenme, kişinin tehlikeleri önceden görmesine ve diğerlerinin tepkilerine karşı duyarlı olmasına ve davranışların sonuçlarını öngörmesine yardımcı olsa da, zaman zaman can sıkıcı olabilmekte ve diğerleri üzerinde olumsuz bir sosyal izlenim bırakabilmektedir.

Üretim ve Mühendislik Yöneticisi, **mükemmelliyetçi, özdisiplin sahibi** bir bireydir. Düzenli olma, önceden plan yapma, direnme ve işine itina ile yaklaşma, **amaca yönelik hareket etme** eğilimindedir. Düzenli ve yapılandırılmış durumlarda etkin olduğu kadar önceden tahmin edilemeyen durumlarda başa çıkmada zorlanabilmektedir. Bu tarz kişiliğe sahip bireyler bazen aşırı uçta kalıplaşmış veya görevlerle meşgul olarak da algılanabilmektedirler.

Üretim ve Mühendislik Yöneticisi ile ilgili yapılan kişilik analizinden elde edilen sonuçlara göre Üretim ve Mühendislik Yöneticisi'nin son kişilik özelliği **mantıklı ve gerçekçi çözümleri tercih etme** eğiliminde olmasıdır. Bu tarz bireyler, nesnellığe, soyut fikir ve düşüncelerden ziyade pratik ve somut şeylere, işleri kişisel olmayan düzeyde tutmaya, geleneksel olan ve kanıtlanmış metodlara değer vermeye odaklanabilmektedirler. Ancak aşırı gerçekçi düşünme tarzı, sabit fikirlilikle ve yeni veya düşsel yaklaşımları göz ardı etmekle sonuçlanabilmektedir.

Tablo 36 Üretim ve Mühendislik Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence-Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	1,8	1,8
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	1,5	
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	2,4	
	Güç ve güven duygusu sergiler.	1,8	
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence-Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	1,4	1,8
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2	
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	2,5	
	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1,5	
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	2,4	2,3
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	2	
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	2,8	
	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	2	
Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	1,8	1,8
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	2	
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	1,5	
	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	2	
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	2	2
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	2	
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	2	
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	2	

Tablo 37 Üretim ve Mühendislik Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Koşulsal Ödül (Contingent Reward)	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	2,4	2,2
	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2,4	
	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	2	
	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	2	
İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management-by-Exception-Active)	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	0,8	1,5
	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	2,5	
	Tüm hataların kaydını tutar.	1,8	
	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	1	
İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management-by-Exception-Passive)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşmaya kadar müdahale etmeyi beceremez.	1	1,05
	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0,4	
	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	1,4	
	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	1,4	
Tam Serbesti Tamyen Liderlik (Laissez-faire Leadership)	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	1,3	1,02
	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	0,8	
	Karar vermekten kaçınır.	0,6	
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	1,4	

Tablo 38 Üretim ve Mühendislik Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Ekstra Çaba (Extra Effort)	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	2	2,03
	Başarma arzunuzu kamçılar.	2,5	
	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi artırır.	1,6	
Etkinlik/Etkililik (Effectiveness)	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	2,6	2,2
	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	2,6	
	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	1,6	
	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	2	
Tatmin (Satisfaction)	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	2	2,25
	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	2,5	

Üretim ve Mühendislik Yöneticisi kendisine bağlı çalışanlar tarafından lider olarak değerlendirilmemektedir. Gerek MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği sonuçları gerek mülakat sonuçları Üretim Yöneticisinin lider olarak görülmediğini doğrular niteliktedir. Üretim

Yöneticisi “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” liderlik faktörlerinden düşük puan almış, aynı zamanda “Etkin Liderlik” faktöründen de ortalamanın altında puan almıştır.

Üretim ve Mühendislik Yöneticisinin bağlı bulunduğu Üst Kademe Yönetici olan Yönetici Z ile benzer kişilik yapısına sahip olduğu ve her ikisinin de çalışanlar tarafından lider olarak değerlendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

İdeal Etki (Atfedilen); 3

- Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım: 3
- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım: 3
- Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim: 3
- Güç ve güven duygusu sergilerim: 3

İdeal Etki (Davranış); 3

- Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım: 3
- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3
- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım: 3
- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3

İlham Verici Motivasyon; 3

- Gelecek hakkında iyimser konuşurum: 3
- Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum: 3
- Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim: 3
- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim: 3

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım; 3

- Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim: 3
- Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım: 3
- Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım: 3

-Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm:3

Bireysel Faktör; 3

-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım: 3

-Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım: 3

-Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım: 3

-Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim: 3

Koşulsal Ödül; 3

-Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım: 3

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım: 3

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtirim: 3

-Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim: 3

İstisnalarla Yönetim (Aktif); 1

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım:1

-Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım: 1

-Tüm hataların kaydını tutarım: 1

-Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm: 1

İstisnalarla Yönetim (Pasif); 0

-Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem: 0

-Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim: 0

-“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm: 0

-Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm: 0

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; 0

-Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım: 0

-Gerek duyulduğunda ortada olmam: 0

-Karar vermekten kaçınırım: 0

-Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim: 0

Ekstra Çaba; 3

-Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım: 3

-Başkalarının başarıma arzusunu kamçılarım: 3

-Başkalarının daha fazla çaba gösterme isteklerini arttırırım: 3

Etkinlik/Etkililik; 3

-Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkiliyimdir: 3

-Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim: 3

-Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir: 3

-Liderlik yaptığım grup etkilidir: 3

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili); 3

-Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım: 3

-Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım: 3

Üretim ve Mühendislik Yöneticisinin de kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirme sonuçları, kendisini Dönüştürücü Lider olarak değerlendirdiğini ve Etkin Liderlik özellikleri taşıdığına inandığını göstermektedir. Ancak Üretim ve Mühendislik Yöneticisinin kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirme sonuçları çalışanların yapmış olduğu değerlendirme sonuçları ile örtüşmemektedir. Yani çalışanlar Üretim ve Mühendislik Yöneticisini bir lider olarak görmediği halde Üretim ve Mühendislik

Yöneticisi Etkin ve Dönüştürücü bir lider olduğunu düşünmektedir. Üst Kademe Yöneticiler gibi Üretim ve Mühendislik Yöneticisinin de kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirmelerde objektif olmadığı düşünülmektedir.

Tablo 39 Ar-Ge Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 16 Faktöre İlişkin Analiz Sonuçları

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
A	Grupta Olma İsteği	İlgisiz		X									İstekli
B	Problem Çözme	Somut						X					Soyut
C	Amaçlarını Gerçekleştirme	Olumsuzluklardan Etkilenen					X						Olumsuz Durumlara Toleranslı
E	Baskınlık	Altın Alan					X						Baskın
F	Spontanlık	Sakıngan						X					Spontan
G	Kuralları Sorgulama	Kuralları Sorgulayan				X							Kurallara Bağlı
H	Sosyal Girişkenlik	Çekingen					X						Girişken, Gözüpek
I	Mantık Veya Duyguyu Kullanımı	Nesnel, Gerçekçi				X							Öznel, Duyarlı
L	Başkalarına Güven	Davranışları İyi Niyetle Yorumlama				X							Davranışları Şüphyle Karşılama
M	Soyuta Odaklılık	Çözüm Yönelimli, Pratik								X			Düşünce Yönelimli
N	Kendini İfade Etme Tercihi	Tavrını Belli Eden					X						Tavrını Belli Etmeyen
O	Kendini Sorgulama	Kendinden Emin								X			Kendini Sorgulayan
Q1	Yeniliğe Açıklık	Olanı Sürdüren					X						Farklı Açılardan Bakabilen
Q2	Karar Verme Tarzı	Katılımcı						X					Bireysel
Q3	Mükemmeliyetçilik	Esnek				X							Organize, Özdisiplinli
Q4	Gerginlik	Rahat, Sabırlı, Dayanıklı						X					Gergin, Sabırsız, Enerjik

Tablo 40 Ar-Ge Yöneticisi 16 PF Kişilik Envanteri 5 Global Faktöre İlişkin Sonuçlar

		Sol Anlam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sağ Anlam
EX	Başkalarıyla İlişki	İçedönük					X						Dışadönük
AX	Stresi Yönetme	Rahat						X					Endişeli
TM	Düşünme Tarzı	Duyarlı										X	Gerçekçi
IN	Etkileme ve İşbirliği	Kabullenen					X						Bağımsız
SC	Düzen ve Estetik	Serbest				X							Kontrollü

Ar-Ge Yöneticisi'nin kişilik yapısına ilişkin bulgulara göre önplana çıkan faktörler;

-Grupta Olma İsteği,

-Soyuta Odaklılık,

-Kendini Sorgulama,

-Düşünme Tarzı'dır.

Ar-Ge Yöneticisi, grupta olmaya isteksiz, düşünce yönelimli, kendini sorgulayan ve gerçekçi bir yapıya sahiptir.

Ar-Ge Yöneticisi **çekingen, gayri şahsi, soğuk, resmi** bir yapıya sahiptir. Katılım ve bağlanma açısından çekingen ve tedbirli olma eğilimindedirler. Yalnızlığı tercih etmekte ve genellikle etkin olduğu entellektüel, mekanik veya sanatsal ilgi alanlarına yoğunlaşmaktadır. Bu faktörden düşük puana sahip olanlar duygusal yakınlık veya yoğun etkileşim gerektiren durumlardan rahatsızlık duyabilmektedirler.

Ar-Ge Yöneticisi **soyuta odaklı, fikir odaklı, hayal gücü kuvvetli, dalgın** bir bireydir. Dış gerçekler ve uygulanabilir durumlardan ziyade soyut fikirlere odaklanmaktadır. Düşünme, hayal gücü ve fantaziye odaklı yüksek puan alanlar genellikle yaratıcı fikirler ve teoriler üretirler. Çok yüksek puan alanlar ise düşüncelere dalmaktan dolayı dalgın ve pratikten yoksun olabilmektedirler.

Ar-Ge Yöneticisi'nin bir diğer özelliği de **evhamlı, kendinden şüphe eden, suçta kendinde arayan** bir birey olmasıdır. Olaylar üzerine kaygılanma, endişeli ve güvensiz

olma eğilimindedir. Bu duygular günlük hayatla ilgili olabileceği gibi kişiliğin bir parçası da olabilmektedir. Endişelenme, kişinin tehlikeleri önceden görmesine ve diğerlerinin tepkilerine karşı duyarlı olmasına ve davranışların sonuçlarını öngörmesine yardımcı olsa da, bazen can sıkıcı olabilmekte ve diğerleri üzerinde olumsuz bir sosyal izlenim bırakabilmektedir.

Son olarak Ar-Ge Yöneticisi ile ilgili söylenilebilecek şey **mantıklı** ve **gerçekçi** çözümleri tercih etme eğiliminde olmasıdır. Bu faktörden yüksek puan alanlar şunlara odaklanabilirler: nesnellik (hassaslığa karşıt olarak); soyut fikir ve düşüncelerden ziyade pratik ve somut şeyler; işleri kişisel olmayan düzeyde tutmak; geleneksel olan ve kanıtlanmış metodlara değer vermek. Aşırı gerçekçi düşünme tarzı, kararlı bir sabit fikirlik ve yeni veya düşsel yaklaşımları göz ardı etmekle sonuçlanabilmektedir.

Tablo 41 Ar-Ge Yöneticisi Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence-Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	3	2,8
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	3	
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	2,6	
	Güç ve güven duygusu sergiler.	2,6	
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence-Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	2,3	2,1
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1,6	
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	3,3	
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1,3	1,7
	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	2,3	
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	1,3	
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	1,6	
Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	1,6	2,05
	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	2,3	
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	2,3	
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	2	
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	1,6	2,1
	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	1,6	
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	3	
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	2,3	
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	1,6	

Tablo 42 Ar-Ge Yöneticisi İşe Yönelik Liderlik İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Koşulsal Ödül (Contingent Reward)	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	3,3	2,3
	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2,3	
	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	1,6	
	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	2,3	
İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management-by-Exception-Active)	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	1,6	1,45
	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	1,6	
	Tüm hataların kaydını tutar.	1,3	
	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	1,3	
İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management-by-Exception-Passive)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	1	1,4
	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler	0,3	
	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	3	
	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	1,6	
Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Laissez-faire Leadership)	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	0,6	0,8
	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	0,6	
	Karar vermekten kaçınır.	1,3	
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	1	

Tablo 43 Ar-Ge Yöneticisi Lider Etkinliği İle İlgili Faktörler

	İlgili Sorular	Puan	Toplam
Ekstra Çaba (Extra Efford)	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	1,6	1,9
	Başarma arzunuzu kamçılar.	1,6	
	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi arttırır.	2,6	
Etkinlik/Etkililik (Effectiveness)	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	2	2,2
	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	2,3	
	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	2,3	
	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	2,3	
Tatmin (Satisfaction)	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	1,3	1,8
	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	2,3	

AR-GE Yöneticisi kendisine bağlı çalışanlar tarafından yapılan MLQ değerlendirmesinde “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” liderlik ile ilgili faktörlerden ortalamanın altında puan almıştır. Sadece “İdeal Etki (Atfedilen)” faktöründen

ortalamanın üstünde puan aldığı görülen Ar-Ge Yöneticisi, çalışanlar tarafından kendisiyle çalışılmaktan gurur duyulan, saygı uyandıran, güven duyulan biri olarak değerlendirilmiştir.

MLQ değerlendirmesine göre “Dönüştürücü” ve “İşe Yönelik” lider olarak değerlendirilmediği sonucuna ulaşılan AR-GE Yöneticisinin, “Lider Etkinliği” ile ilgili faktörlerden de düşük puan aldığı ve etkin bir lider olarak da görülmediği belirlenmiştir.

AR-GE Yöneticisinin kendisine yönelik yapmış olduğu MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği değerlendirmesi ise şöyledir:

İdeal Etki (Atfedilen); 3

- Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım: 3
- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım: 3
- Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim: 3
- Güç ve güven duygusu sergilerim: 3

İdeal Etki (Davranış); 3

- Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım: 3
- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3
- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım: 3
- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım: 3

İlham Verici Motivasyon; 3

- Gelecek hakkında iyimser konuşurum: 3
- Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum: 3
- Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim: 3
- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim: 3

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım; 3

-Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim: 3

-Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım: 3

-Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım: 3

-Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm: 3

Bireysel Faktör; 3

-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım: 3

-Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım: 3

-Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım: 3

-Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim: 3

Koşulsal Ödül; 2

-Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım: 2

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım: 2

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtirim: 2

-Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim: 2

İstisnalarla Yönetim (Aktif); 2

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım:2

-Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım: 2

-Tüm hataların kaydını tutarım: 2

-Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm: 2

İstisnalarla Yönetim (Pasif); 1

- Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar m¼dahale etmeyi beceremem: 1
- Harekete ge¼meden ¼nce işlerin k¼t¼ye gitmesini beklerim: 1
- “Bir Şey işliyorsay, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu g¼steririm: 1
- Harekete ge¼meden ¼nce sorunların s¼rekli hale gelmesi gerektiğini g¼steririm:1

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; 0

- ¼nemli konular ortaya ¼ıktıęında bu konulara bulaşmaktan ka¼ınırım: 0
- Gerek duyulduğunda ortada olmam: 0
- Karar vermekten ka¼ınırım: 0
- Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim: 0

Ekstra ¼aba; 3

- Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım: 3
- Başkalarının başarma arzusunu kam¼ılarım: 3
- Başkalarının daha fazla ¼aba g¼sterme isteklerini arttırırım: 3

Etkinlik/Etkililik; 3

- Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkiliyimdir: 3
- Grubumu ¼st kademelerde etkili bir Şekilde temsil ederim: 3
- Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir: 3
- Liderlik yaptığım grup etkilidir: 3

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili); 3

- Tatmin edici liderlik y¼ntemleri kullanırım: 3
- Başkalarıyla tatmin edici bir Şekilde ¼alıřırım: 3

Kendisine bağlı ¼alıřanlar tarafından yapılan değerlendirmede “D¼n¼řt¼r¼c¼” ve “İşe Y¼nelik” liderlik ile ilgili fakt¼rlerden ortalamannın altında puan alan ve “Lider

Etkinliği” ile ilgili faktörlerden de düşük puan aldığı görülen AR-GE Yöneticisinin kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirmede kendisini Dönüştürücü Lider olarak değerlendirdiği ve “Etkin” bir lider olduğunu düşündüğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonucun, AR-GE Yöneticisinin de kendisi ile ilgili değerlendirme yaparken objektif davranmadığının bir göstergesi olduğu düşünölmektedir.

3.8.3. “Kişilik” ve “Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik” Kavramlarının İlişkilendirilmesi

Bir işletmenin yapısı, kültürü, iklimi, yönetim anlayışı o işletmenin yöneticilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Her yöneticinin yönetim tarzının farklı olduğu düşünöldüğünde asıl sorunun bu farklılığın neden kaynaklandığını ortaya koymak olduğu söylenebilir. Bu konuda durumsal değişkenlerin rolü yadsınamamakla beraber temel etkenin kişilik olduğu düşünölmektedir. Çünkü bireyler benzer durumlar söz konusu olduğunda da farklı davranabilmektedir. Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada yöneticilerin kişilik yapısı ve sergiledikleri liderlik davranışı arasındaki ilişki irdelenmiştir. Kişiliğin organizasyon açısından taşıdığı önem ve liderlik davranışına etkisi ortaya konulmaya çalışılırken Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik üzerine odaklanılmış ve bu liderlik tarzları ile ilişkili kişilik özelliklerinin hangileri olduğu, lider olarak değerlendirilen yöneticiler ile lider olarak değerlendirilmeyen yöneticilerin kişilik yapıları arasındaki farklılıklar, yönetici konumunda olan bireyler ile yönetici konumunda olmayan bireyler arasındaki farklılıklar, çalışanların yöneticileri ile ilgili yaptıkları değerlendirmelerin kişilik yapılarına göre değişip değişmediği, bireylerin kişilik yapılarının departmanlara göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre her üç Üst Kademe Yöneticisinin ortak kişilik özellikleri;

-Girişken ve Gözüpek olmaları, Çekingen bir yapıya sahip olmamaları,

-Mantık ve Duygu Kullanımı açısından Mantık Kullanımının önplanda olması, Nesnel ve Gerçekçi olmalarıdır.

Dolayısıyla üç Üst Kademe Yöneticisi de (X,Y,Z), **sosyal olarak cesur, cana yakın ve maceraperest** kişiliğe sahiptirler. Daha önce de bahsi geçtiği üzere bu tarz bir kişilik

yapısına sahip bireyler sosyal ilişkileri başlatmada cesur, yeni veya göz korkutucu sosyal durumları korkusuzca karşılayan ve macera peşinde, tehlikeyi göze alan kişilerdir.

Üç Üst Kademe Yöneticisinin de aynı puanı aldığı “Mantık veya Duygu Kullanımı” faktörüne göre, Üst Kademe Yöneticilerin üçü de (X,Y,Z) **çetin, gerçekçi, mantıklı, duygusal olmayan** kişiliğe sahiptirler. Her biri, estetikten veya inceliklerden ziyade, işlerin gidişatıyla ilgilenen ve duyguları dikkate almayacak derecede fayda ve nesnellik odaklı olabilen bir yapı sergileyebilmektedirler.

Orta kademe yöneticilerinin hiçbirinde Üst Kademe Yöneticilerin ortak özelliği olan “Girişken ve Gözüpek Olma” ve “Mantıklı, Duygusal Olmayan, Nesnel Olma” kişilik özellikleri görülmemiştir. Bu açıdan bakıldığında, “Girişken ve Gözüpek Olma” ve “Mantıklı, Duygusal Olmayan, Nesnel Olma” özelliklerinin üst yönetimle ilişkili kişilik özellikleri olduğu söylenebilmektedir. Tabiki “Girişken” veya “Nesnel” kişilik özelliği sergileyen çalışanlar da bulunmaktadır ancak çalışanlardan hiçbiri de bu iki özelliğin her ikisinde var olduğu bir kişilik yapısına sahip değildir.

Yönetici X ve Y Sabırsız, Gergin ve Bağımsız bir yapıya sahip olmaları bakımından ortak kişilik özelliğine sahiptir. Yönetici Y aynı zamanda Başkalarına Güven ve Endişe Düzeyi faktörleri açısından Yönetici Z ile ortak kişilik özelliğine sahiptir. Hem Yönetici Y, hem de Yönetici Z Şüpheli, Başkalarına Güvenmeyen ve Başkalarının Davranışlarını Şüpheliyle Karşılayan, Endişeli bir kişilik yapısına sahiptir. Ayrıca yine hem Yönetici Y hem de Yönetici Z olaylar karşısında Kendini Sorgulayan kişilik yapısına sahip olmaları bakımından benzeşmektedir. Yönetici X ve Yönetici Z'nin ortak kişilik özelliği bulunmamaktadır.

Yönetici X,

-Tavrını belli eden,

-Bir gruba ait olma konusunda istekli,

-Olaylara farklı açılardan bakabilen ve yeniliğe açık,

-Kendini ifade etme konusunda tavrını belli eden,

-Kendinden emin, kendini sorgulamayan,

-Karar verme konusunda katılımcı,

-Dışa dönük kişilik özelliklerine sahip olması bakımından diğer yöneticilerden farklılaşmakta,

Yönetici Y,

-Baskın bir yapıya sahip olması ve

-Organize, özdisiplinli ve mükemmelliyetçi,

-Kontrollü, dengeli, olgun, soğukkanlı kişilik özelliklerine sahip olması bakımından diğer yöneticilerden farklılaşmakta,

Yönetici Z ise,

-Bireylerle ilişkilerinde alttan alan,

-Grupta olma konusunda isteksiz, bir gruba ait olmaya isteksiz,

-Düşünce yönelimli,

-Gerçekçi kişilik yapısına sahip olması bakımından diğer yöneticilerden farklılaşmaktadır.

MLQ Değerlendirme Anahatari yardımıyla yapılan analizler sonucunda 12 faktör çerçevesinde “Yöneticilerin Liderlik Profili” ile ilgili üç Üst Kademe Yöneticiye ait bulguların karşılaştırmasına Tablo 44’te yer verilmektedir.

Tablo 44 Üst Kademe Yöneticilerin MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırılması

	YÖNETİCİ X		YÖNETİCİ Y		YÖNETİCİ Z	
	Çalışan Görüşü	Kendi Görüşü	Çalışan Görüşü	Kendi Görüşü	Çalışan Görüşü	Kendi Görüşü
İdeal Etki (Atfedilen)	1,95	3	3	3,75	2,8	3,75
İdeal Etki (Davranış)	2,2	3,5	3,02	3,5	2,3	3,75
İlham Verici Motivasyon	2,05	3	3,1	3,5	2,6	3,5
Entellektüel Uyarım	2	3	3	3,75	2,4	3,75
Bireysel Faktör	1,8	3	3,5	3,5	2,4	3,5
Koşulsal Ödül	2,07	3,25	2,6	3	2,4	3,75
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	2,2	3,25	2,4	3	1,75	2,75
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	1,2	0,25	1,1	1	1,07	2,25
Tam Serbesti Taniyan Liderlik	1,1	1	0,8	0	0,7	0,75
Ekstra Çaba	1,6	3	3,1	3	2,5	3,6
Etkinlik/Etkililik	2,1	3	3,1	4	2,7	4
İş Tatmini	1,9	3,5	3	3,5	2,45	4

Tablo 44’te “Dönüştürücü/İşe Yöneli Liderlik” ve “Etkin Liderlik” ile ilgili olan faktörlerden yöneticilerin kendi değerlendirmelerine ve çalışanların değerlendirmelerine göre aldıkları puanlar yer almaktadır. Tabloda, yöneticilerin özdeğerlendirmelerinin çalışan değerlendirmelerinden farklı olduğu görülmektedir. Daha önceden de değinildiği gibi bu durumun “Yönetim Körlüğünden” kaynaklandığı düşünülmektedir.

MLQ Değerlendirme Anahtarı yardımıyla yapılan analizler sonucunda 12 faktör çerçevesinde “Yöneticilerin Liderlik Profili” ile ilgili üç Üst Kademe Yöneticiye ait bulgular karşılaştırıldığında sadece Yönetici Y’nin çalışanlar tarafından “Dönüştürücü Lider” olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Dönüştürücü Liderler takipçileriyle paylaştıkları bir vizyon oluşturan, takipçilerini ayrı ayrı birey olarak değerlendiren, geleceği şekillendirmek için takipçileriyle birlikte çalışan ve onlara bir mentor, bir öğretmen gibi yaklaşan liderlerdir. İşe Yönelik Liderler ise Dönüştürücü Liderlerin aksine, istenilen davranışları desteklemek adına buldukları pozisyonla ilgili kaynakları kullanan ve performansa göre ödül sisteminden faydalanan liderlerdir (Blackwell, 2004: 43).

Dönüştürücü liderlik; çalışanların daha büyük sorumluluklar almak üzere yetkilendirildiği, yenilikler yapmak, girişimlerde bulunmak ve risk almak üzere teşvik edildiği ve dinamik bir dış ortam için daha uygundur (Smith ve diğerleri, 2004:89).

Dönüştürücü liderler ile ilişkilendirilen kişilik özellikleri şunları kapsamaktadır: Yaratıcılık, özgünlük, yenilikçilik, risk alma eğilimi, cesaretlilik, insanlara inanma, değer yaratmayı esas alma, hayat-boyu öğrenme, pragmatizm (işlevselcilik), fiziksel veya duygusal tatmin, feminen davranışlar ve kendine güven (Hautala, 2006:779).

Yapılan araştırma dahilinde elde edilen sonuçlara göre “Dönüştürücü” lider olarak değerlendirilen Yönetici Y’nin diğer Üst Kademe Yöneticilerinden farklı kişilik özellikleri;

- Baskın,
- Organize, özdisiplinli ve mükemmelliyetçi,
- Kontrollü, dengeli, olgun, soğukkanlı olmasıdır.

Diğer kişilik özellikleri ise;

- Girişken,
- Nesnel,
- Şüpheli,
- Kendini Sorgulayan,
- Endişeli,
- Bağımsız olmasıdır.

Çalışmada Üst Kademe Yöneticilerin yanı sıra Orta Kademe Yöneticilerin de kişilik yapılarına ve liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Yapılan bu değerlendirmelere göre Orta Kademe Yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak Tablo 45’te yer almaktadır.

Tablo 45 Orta Kademe Yöneticilerin MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırılması

	Muhasebe Yöneticisi		Pazarlama Yöneticisi		Dış Ticaret Yöneticisi		Üretim ve Mühendislik Yöneticisi		AR-GE Yöneticisi	
	Çalışan Görüşü	Kendi Görüşü	Çalışan Görüşü	Kendi Görüşü	Çalışan Görüşü	Kendi Görüşü	Çalışan Görüşü	Kendi Görüşü	Çalışan Görüşü	Kendi Görüşü
İdeal Etki (Atfedilen)	3	3	2,3	3	3	3	1,8	3	2,8	3
İdeal Etki (Davranış)	2,3	2	2,4	3	3	3	1,8	3	2,1	3
İlham Verici Motivasyon	2,4	2,5	2,4	2,25	3	3	2,3	3	1,7	3
Entellektüel Uyarım	2,2	3,2	1,6	2	2,5	3	1,8	3	2,05	3
Bireysel Faktör	2,3	3	1,2	3	3	3	2	3	2,1	3
Koşulsal Ödül	2,4	2,2	2,2	2,25	2,7	2	2,2	3	2,3	2
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	1,7	3	1,2	2	2,5	2	1,5	1	1,45	2
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	1,5	1,7	2,05	1	0,6	0	1,05	0	1,4	1
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	1,4	0	1,6	1	0,6	1	1,02	0	0,8	0
Ekstra Çaba	1,9	3	2,1	3	3,1	3	2,03	3	1,9	3
Etkinlik/Etkililik	2,6	3	2	3	3,2	3	2,2	3	2,2	3
İş Tatmini	2,8	3	2	3	2,7	3	2,25	3	1,8	3

Tablo 45’te de görüldüğü üzere Orta Kademe Yöneticilerinden sadece Dış Ticaret Yöneticisi “Dönüştürücü Lider” olarak değerlendirilmiştir. Orta Kademe Yöneticilerin, kendileri ile ilgili yapmış oldukları liderlik değerlendirmesinde Üst Kademe Yöneticilere nazaran daha objektif davrandığı görülse de yine de kendilerine özellikle “Lider Etkinliği” ile ilgili faktörlerden yüksek puan verdikleri görülmektedir. Bu durumun yine Yönetim Körlüğünden kaynaklandığı düşünülmektedir. (Yönetim

Körlüğü olarak düşünülmesinin sebebi, elde edilen bu sonucun departmana, kademeye veya kişiliğe göre farklılık göstermemesidir. Farklı kişilik yapılarına sahip olmalarına rağmen her bir yöneticinin kendisi ile ilgili yapmış olduğu değerlendirmenin çalışan değerlendirmelerinden yüksek olduğu görülmüştür.)

Orta Kademe Yöneticilerin kişilik özelliklerini karşılaştırdığımızda ise Dönüştürücü Lider olarak değerlendirilen Dış Ticaret Yöneticisinin diğer yöneticilerden farklı kişilik özellikleri olarak “Baskın” ve “Bağımsız” olması karşımıza çıkmaktadır. (“Baskın” ve “Bağımsız” kişilik özellikleri Yönetici Y'nin kişilik özellikleri arasında da bulunmaktadır.)

Yapılan araştırma dahilinde elde edilen sonuçlara göre “Dönüştürücü” lider olarak değerlendirilen Yönetici Y ve Dış Ticaret Yöneticisinin sahip olduğu ortak kişilik özellikleri ve diğer yöneticilerden farklı olan kişilik özellikleri tespit edilmiştir. Yapılan bu tespitlerden hareketle “Dönüştürücü Liderlik” ile ilişkili kişilik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

-Baskın,

-Mükemmeliyetçi, organize ve disiplinli,

-Kontrollü,

-Bağımsız,

-Spontan,

-Gergin, sabırsız, enerjik,

Tablo 46 Dönüştürücü Liderlik Özellikleri İle Dönüştürücü Lidere Ait Kişilik Özelliklerini Gösteren Tablo

Dönüştürücü Liderlik Özellikleri	Dönüştürücü Liderlikle İlişkilendirilen Kişilik Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> -Kendisiyle çalışmaktan gurur duyulmasını sağlayan. -Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakan. -Çalışanların saygısını kazanacak şekilde hareket eden. -Güç ve güven duygusu sergileyen. -Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklayan. -Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulayan. -Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alan. -Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulayan. -Gelecek hakkında iyimser konuşan. -Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşan. -Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eden. -Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eden. -Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceleyen. -Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arayan. -Sorunlara birçok farklı açıdan bakabilmeyi sağlayan. -Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneren. -Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcayan. -Çalışanlara sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranan. -Her bireyi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alan. -Çalışanların güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım eden. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baskın; iddialı, güçlü, rekabetçi, fikirlerini ve isteklerini açıklamaktan sakınmayan, hakim ve idareyi üzerine alan, ancak zaman zaman baskıcı, inatçı veya münakaşacı olarak algılanabilen. -Mükemmeliyetçi, organize ve disiplinli; amaca yönelik, düzenli olma, önceden plan yapma, direnme ve işine itina ile yaklaşma eğiliminde olan. -Kontrollü; Sakin, dengeli, olgun, soğukkanlı. İtinalıdır ve kendi davranışlarını kontrol etmek ve sorumluluklarını göğüslemek için gereken kaynaklara sahip. -Bağımsız; durumları kontrol altına alma ve etki altında kalmaktan ziyade diğerlerini etkileme eğiliminde olan. -Spontan; endişesiz, hevesli, kendiliğinden, enerjik, oldukça hevesli, uyarıcı ve sosyal durumlara yakın. -Gergin, sabırsız, enerjik; oldukça fazla itki sahibi ve gergin olma ve bekletildiğinde huzursuz olma eğiliminde olan.

Dönüştürücü Liderlik ile ilişkilendirilen kişilik özellikleri aynı zamanda “Etkin Liderlik” ile ilişkilendirilebilecek kişilik özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü araştırma kapsamında “Dönüştürücü” olarak değerlendirilen Yönetici Y ve Dış Ticaret

Yöneticisi aynı zamanda “Etkin Lider” olarak da değerlendirilmiştir. Yönetici Y ve Dış Ticaret Yöneticisinin yanı sıra Yönetici Z ve Muhasebe Yöneticisi de “Etkin Liderlik” ile ilgili faktörlerden ortalamanın üstünde puan almışlardır. Daha önce de değinildiği gibi Üst Kademe Yöneticilerden Yönetici Z ve Yönetici Y “Başkalarına Güvenmeyen ve Başkalarının Davranışlarını Şüpheyile Karşıllayan, Endişeli ve Kendini Sorgulayan” kişilik özelliklerine sahip olmaları bakımından benzeşmektedir. Buna göre “Etkin” bir liderin sahip olduğu kişilik özellikleri şöyle sıralanabilmektedir:

- Baskın,
- Mükemmeliyetçi, organize ve disiplinli,
- Kontrollü,
- Bağımsız,
- Spontan,
- Gergin, Sabırsız, Enerjik,
- Endişeli,
- Düşünce Yönelimli,
- Kendini Sorgulayan,

Elde edilen bu sonuca göre etkin lider, fikirlerini ve isteklerini açıklamaktan sakınmayan, iddialı, güçlü, rekabetçi, hevesli, kendiliğinden, enerjik, sosyal durumlara yakın, gergin, sabırsız, mükemmeliyetçi, disiplinli, amaca yönelik, önceden plan yapma, direnme ve işine itina ile yaklaşma eğiliminde olan, durumları kontrol altına alan, etki altında kalmaktan ziyade diğerlerini etkileyen, dengeli, olgun, soğukkanlı, itinalı ve kendi davranışlarını kontrol etmek ve sorumluluklarını göğüslemek için gereken kaynaklara sahip bir kişilik yapısı sergilemektedir. Bu kişilik özellikleri, aynı zamanda dönüştürücü liderin kişilik özellikleri ile aynıdır. Diğer bir ifade ile dönüştürücü liderlik davranışının ortaya çıkmasında etki eden kişilik özellikleri burada bahsi geçen kişilik özellikleridir.

Araştırmada dönüştürücü liderlikten farklı olarak, etkin liderlikle ilgili ortaya çıkan diğer kişilik özellikleri ise endişeli olma, olaylarla ilgili kendini sorgulama ve düşünce

yönelimli değildir. Olaylar üzerine kaygılanma, endişelenme kişinin tehlikeleri önceden görmesine ve diğerlerinin tepkilerine karşı duyarlı olmasına ve davranışların sonuçlarını öngörmesine yardımcı olmayı sağlarken, bir miktar gerginlik de etkin şekilde odaklanma ve harekete geçmeyi sağlayabilmektedir. Düşünce yönelimli olma ise genellikle yaratıcı fikirler ve teoriler üretme imkanı sağlamaktadır. Bahsi geçen bu kişilik özelliklerin, etkin liderlik davranışının ortaya çıkmasında etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Yapılan bu değerlendirmelerin ışığında çalışmanın varsayımlarından;

-Yöneticilerin kişilik yapılarını göz önünde bulundurarak “Liderlik” kavramıyla bağlantılı güçlü bir tahmin kriteri geliştirilebilir.

-Yöneticilerin liderlik davranışı kişilik yapılarına göre değişmektedir.

-Yöneticilerin kişilik yapıları hakkında bilgi sahibi olmak yönetimde etkinlik sağlamak için geliştirilmesi gereken yetenek ve özellikler ile ilgili tespitler yapabilmeyi sağlar.

varsayımları desteklenmektedir.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin hiçbiri “İşe Yönelik Lider” olarak değerlendirilmedikleri için araştırma sonucunda “İşe Yönelik” liderlik ile ilgili kişilik özelliklerine ilişkin bir çıkarım yapılamamıştır.

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde dönüştürücü liderliğin bazı araştırmacılar tarafından karizmatik liderlik ile aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir. Karizmatik liderlik ile ilgili ayrıntılı incelemeleri bulunan House (1977) bu tarz liderlik davranışı sergileyen kişilerin dominant diğer bir ifade ile baskın, diğer bireyleri etkileme konusunda güçlü, kendine güvenen bir kişilik yapısına sahip olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan, bu araştırmanın sonucunda dönüştürücü liderin “baskın, güçlü ve idareyi üzerine alan, rekabetçi” bir kişilik yapısına sahip olması gerektiğine yönelik elde edilen bulgu House’un ortaya koyduğu sonuç ile örtüşmektedir.

Hautala’nın (2006) ortaya koyduğu Dönüştürücü Liderin kişilik özelliklerinde “İnsanlara inanma” Dönüştürücü Liderin kişilik özellikleri arasında değerlendirilmektedir. Ancak bu araştırma kapsamında yapılan değerlendirmeler sonucunda Dönüştürücü Lider olarak görülen Yönetici Y’nin sahip olduğu kişilik

özellikleri arasında “Davranışları şüphe ile karşılama” özelliğinin de bulunduğu görülmektedir. Yani Dönüştürücü Liderlik özelliklerine sahip olan Yönetici Y'nin kişilik özelliklerinden biri de tetikte, kuşkucu, diğerlerinin niyet ve maksatlarına karşı dikkatli, yanlış anlaşılmaya veya iyi niyetlerinden yararlanmasına karşı hassas ve ihtiyatlı olmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuç daha önce Hautala'nın ortaya koyduğu sonuç ile örtüşmemekte ve farklı bir bulgu olarak ifade edilebilmektedir.

Kişiliğin organizasyondaki yeri ile ilgi ortaya konulan diğer bir bulgu ise departman-kişilik ilişkisidir.

Departmanlara göre yöneticilerin kişilik yapıları değerlendirildiğinde, Orta Kademe Yöneticilerin kişilik yapılarının departmanlara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçtan hareketle, Orta Kademe Yöneticiler arasındaki bu farklılığın yöneticilerin yaptıkları işin tabiatıyla da örtüştüğü düşünülmektedir. Buna göre;

-Pazarlama Yöneticisi ve Dış Ticaret Yöneticisi “Spontan, enerjik, gergin, sabırsız” bir kişilik yapısına sahip olmaları bakımından diğer yöneticilerden farklılaşmaktadır. Dış Ticaret Yöneticisi aynı zamanda “baskın ve bağımsız” bir yapı sergilemesi açısından, Pazarlama Yöneticisi de “farklı açılardan bakabilen ve tavrını belli etmeyen, diplomatik” bir kişilik sergilemesi açısından diğer Orta Kademe Yöneticilerden farklılaşmaktadır.

-Muhasebe Yöneticisinin diğer yöneticilerden farklı kişilik özellikleri “organize ve disiplinli olması, olumsuzluklardan etkilenen, stresli bir yapıya sahip olması ve alçakgönüllü, uyum sağlamaya eğilimli olması”dır.

-Üretim ve Mühendislik ve AR-GE departmanları açısından bakıldığında da her iki departman yöneticisinin diğer yöneticilerden farklı olarak “nesnel, gerçekçi ve grupta olmaya isteksiz” oldukları görülmektedir.

Araştırmada incelen bir diğer konu, çalışanların kişilik yapılarıdır. Genel olarak çalışanların büyük çoğunluğunun sahip olduğu ortak kişilik özellikleri şöyledir;

-Grupta olmaya isteksiz,

- İnsanlarla ilişkilerde alttan alan,
- Sakıngan,
- Çekingen,
- Tavrını belli etmeyen,
- Kendini sorgulayan,
- Olanı sürdüren,
- Gergin,
- İçe Dönük,
- Gerçekçi.

Orta Kademe Yöneticiler ile kendilerine bağlı çalışan departman çalışanlarının kişilik yapıları arasında bazı kişilik özellikleri bakımından paralellik olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan karşılaştırmalarda pazarlama, üretim ve ar-ge departmanlarında paralellik olduğu, muhasebe ve dış ticaret departmanlarında ise benzer şekilde bir paralellik olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, araştırmanın bir başka varsayımı olan “Çalışanın kişiliği ile bağlı buldukları yöneticinin kişiliği arasında paralellik bulunmaktadır.” varsayımı, Pazarlama, Üretim-Mühendislik ve Ar-Ge departmanları için desteklenirken, Muhasebe ve Dış Ticaret Departmanları için desteklenmemektedir.

Pazarlama departmanında görev yapan pazarlama personelinin, Pazarlama Yöneticisi gibi “gergin, sabırsız, enerjik ve tavrını belli etmeyen” bir yapıya sahip oldukları, Üretim ve Mühendislik departmanında görev yapan çalışanların ve Ar-Ge departmanında görev yapan çalışanların da departman yöneticileri gibi “grupta olmaya isteksiz ve gerçekçi” kişilik yapısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç daha önce de sözü edilen, yapılan işin tabiatıyla o işi yapan bireylerin kişilik yapılarının örtüştüğü düşüncesini desteklemektedir.

Bu değerlendirmeler,

-Yapılan işin niteliği (işin tabiatı) ile o işi yapan yöneticilerin kişilik özellikleri birbirleriyle örtüşmektedir

-Yöneticilerin kişilik yapıları departmanlara göre farklılaşmaktadır.

-Çalışanların kişilik yapıları departmanlara göre farklılaşmaktadır.

varsayımlarını destekler bulgular ortaya koymaktadır.

Üst Kademe Yöneticiler ve kendilerine bağlı Orta Kademe Yöneticilerin kişilik yapıları arasında paralellik olup olmadığı inceleniğinde ise Yönetici Z ve kendisine bağlı Ar-Ge Yöneticisinin kişiliği arasında paralellik olduğu görülürken, Yönetici X ve kendisine bağlı Üretim ve Mühendislik Yöneticisi arasında paralellik olmadığı, Yönetici Y ve kendisine bağlı Muhasebe Yöneticisi arasında paralellik olmadığı, ancak kendisine bağlı bir diğer Orta Kademe Yönetici olan Dış Ticaret Yöneticisi ile paralellik olduğu, diğer Orta Kademe Yöneticisi Pazarlama Yöneticisi ile de kısmen paralellik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada araştırılan bir başka konu da, yönetici konumunda olan bireyler ile yönetici konumunda olmayan bireyler arasında kişilik farklılıkları bulunup bulunmadığıdır. Çalışanların genel olarak sahip oldukları, “çekingen, alttan alan, sakıngan ve içe dönük” kişilik özellikleri, yönetici konumunda bulunan bireylerde görülmeyen hatta yöneticilerin sahip olduğu “girişken, baskın, spontan ve dışa dönük” kişilik özelliklerinin tam tersi olan kişilik özellikleridir. Bu nedenle yönetici pozisyonunda bulunan ve yönetici olmayan kişilerin baskınlık, spontanlık, başkalarıyla ilişki ve sosyal girişkenlik faktörleri bakımından farklılaştığı düşünülmektedir.

Çalışanların kişilik yapıları ve yapmış oldukları liderlik değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle bu çalışmadan çıkarılan sonuç bir yöneticinin lider olarak değerlendirilmesinde çalışanların kişilik yapılarının değerlendirmeye etkisinin bulunmadığı, hatta bu düşüncenin aksine, bir yöneticinin lider olarak görülmesinde yöneticinin kişilik yapısının etkili olduğudur. Dış Ticaret Yöneticisinin, çalışanları tarafından “Dönüştürücü Lider” olarak görüldüğü ve yine Dış Ticaret Yöneticisi ile kendisine bağlı çalışanlar arasında kişilik yapıları bakımından bir paralellik olmadığı yönündeki sonuç da çalışanların kişilik yapıları ve yapmış oldukları

liderlik değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu değerlendirmelerden hareketle, araştırmanın varsayımlarından,

-Çalışanların kişiliği, yöneticilerinin liderlik davranışını değerlendirmede etkili olmaktadır.

varsayımı desteklenmemektedir.

İlgili literatür tarandığında bireylerin “lider” olarak değerlendirdikleri kişide bulunması gerektiğine inandıkları ve farklı kaynaklarda belirlenmiş bir dizi özellik ile karşılaşılmıştır. Bunlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:227);

-Kendisini iyi tanımalı,

-Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmeli,

-Amaçları belirlemeli,

-İçinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmeli,

-Doğru ve hızlı kararlar alabilmeli ve sonuçları denetlemeli,

-Tarafsız olmalı,

-Zıt görüşlere yer vermeli,

-Grup üyelerini karara katmalı,

-Çalışanlarla diyalog kurmalı ve iyi bir dinleyici olmalı,

-İnsancıl olmalı, hataları hoş görmeli,

-İnsiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmeli.

Miller’in gerçekleştirdiği, 2000 kişiyi kapsayan ve 450 kurumda yapılan bir başka liderlik araştırmasına göre lider olarak değerlendirilen bireyde olması gereken özellikler ise şöyledir (Darlene, 1997:16);

-Vizyon sahibi olmalı ve bunu çalışanlarıyla paylaşmalı,

-Değişikliğe açık olmalı ve yeni projeler üretebilmeli,

- Bilgi paylaşmalı,
- Grubu desteklemeli,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmeli,
- Merhametli, güvenilir olmalı,
- Sorumluluk alabilmeli, sorunları çözmeli,
- Zamanı ve kaynakları doğru kullanmalı, teknik beceri sergilemeli,
- Beklenenin üstünde inisiyatif kullanmalı,
- Profesyonel ahlaka sahip olmalı,
- Merhametli ve güvenilir olmalı.

Araştırma kapsamında yapılan mülakatlar sonucunda genel olarak çalışanların “Lider” olarak değerlendirdikleri bireyde olması gerektiğini düşündükleri özellikler ise şöyle belirlenmiştir:

- Güçlü ve tutarlı bir duruş sergilemeli,
- Bilgili olmalı, takipçisi konumundaki bireyler ondan bir şeyler öğrenebilmeli,
- Güvenilir olmalı,
- Disiplinli olmalı,
- Sorumluluk sahibi olmalı,
- Karşı tarafta saygı uyandırmalı,
- Takipçilerini eğitimini önemsemeli, onları eğitmeli ve geliştirmeli,
- Demokratik olmalı ancak yeri geldiğinde otoriter olmayı başarabilmeli,
- Çalışanlar üzerinde otoritesi olmalı,
- Karşısındaki kişileri dinleyebilmeli, anlayışlı olmalı,
- Olgun davranmalı, hareketleri kontrollü olmalı,

- Önyargılı olmamalı, objektif olmalı,
- Adaletli olmalı, herkese eşit davranmalı,
- Problemlere hemen çözüm bulabilmeli,
- Sadece işiyle değil özel yaşantısıyla da örnek teşkil etmeli,
- Sosyal olmalı,
- Kültürlü olmalı, farklı konularda fikir sahibi olmalı,

SONUÇ

Organizasyonlardaki insan faktörünün önemi sürekli dile getirilmekle beraber aslında organizasyonların yine en çok ihmal edilen unsuru “insan” olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitivizm ve nesnelliğin hakim olduğu bu yapılarda insan unsurundan daha çok sistemler ve yapılar üzerine söz söylenmekte ve araştırmalar yapılmaktadır. Bunun belki de en önemli sebebi insan unsuru ile ilgili yapılan çalışmaların daha soyut bir nitelik taşıması ve tabiki insan unsurunun karmaşık özellikte olması gerçeğidir. Ancak unutulmaması gereken diğer bir gerçeklik ise organizasyonların insansız bir anlam ifade etmeyeceğidir. Öyle ki işletme kavramının tanımı içinde bu gerçeklik apaçık ifade edilmekte ve işletmeler “sonsuz olan insan ihtiyaçlarını sınırlı kaynaklarla karşılamak için faaliyet gösteren birimler” olarak tanımlanmaktadırlar. Klasik yönetim teorisi gibi çalışanlara “makine” benzetmesi yapan bir görüş dahilinde bile insan unsurunun ne denli önemli olduğunu ortaya koymak zor değildir çünkü en nihayetinde yine işi gerçekleştiren makine olarak görülen “insan”dır.

Bu çerçevede sadece “karmaşık olması” ve “hakkında görüş birliğine varılmasının zor olması” gibi nedenler yüzünden insan unsurunu odak noktası yapan çalışmaların gerçekleştirilmemesi, zaten “karmaşık” olarak değerlendirilen durumu daha da içinden çıkılmaz olmaya sürüklemekten başka bir sonuç vermeyecektir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada insan unsuru temel olarak ele alınmış ve irdelenmeye gayret edilmiştir. Konuya açıklık getirmesi açısından bireyi irdelerken yine bireyin davranışlarını şekillendiren en önemli unsura yani “kişilik” kavramına odaklanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler, yöneticilerin kişilik yapıları ile ilgili bilgi sahibi olmalarının yöneticilerin kendileriyle ilgili ayrıntıları görebilmelerini, böylece kendileri ile ilgili hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiğini, hangi yönlerini törpülemeleri durumunda daha etkin bir davranış sergileyeceklerini bilmeleri için fikir sahibi olmalarını sağlayacaktır. Çalışma bu açıdan yöneticilere katkı sağlamaktadır. Buna örnek olarak Robbins ve Junge’ın (2007), *The New York Times*’tan aldıkları GMAC Home Services Ceo’su John Bearden’ın hikayesi gösterilebilir: “Danışmanlarından birinin Bearden’a uyarıda bulunarak “Başarılı bir yönetici olmasına ve yüksek potansiyeli olmasına rağmen kendisini takip etmek isteyen insanları demotive ettiğini” söylemesi üzerine Bearden bu uyarıyı dikkate alarak kendisine bir yaşam koçu

tutmuştur. Yaşam koçunun yaptığı ilk iş Bearden'a bir kişilik testi uygulamak olmuştur. Kişilik testi sonucunda Bearden'ın sezgisel, mantıksal, dışadönük olmanın yanı sıra aceleci, duygusuz ve küstah bir kişilik yapısına sahip olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu sonuç Bearden'ın yönetim biçimini gözden geçirmesini sağlamıştır. Bearden kişilik testi sayesinde yönetim anlayışını yenilediğini, davranışlarının nedenlerini anlamlandırarak yenilemesine yardımcı olduğunu belirtmiştir.”

Bireyler kişilikleri ile ilgili bilgi sahibi olarak aslında bir anlamda o güne kadar farkında olmadıkları, karanlıkta kalan ama davranışlarını şekillendiren çok önemli bir unsurla ilgili bilgi sahibi olmaktadır. Bu, organizasyonlar açısından bireylerin davranışların nedenini anlamalarına ve özellikle organizasyonel davranışlar ile ilgili kendilerini yetiştirmelerine olanak tanımaktadır.

“Liderin Kişiliği” konusunda kapsamlı bir teori bulunmamaktadır. Bass, lideri takipçilerden ayıran şeyin liderin kişilik özellikleri olduğunu belirtmiştir. Burada önemli olan konu lideri diğerlerinden farklı ve özel kılan bu özelliklerin neler olduğunun belirlenmesidir (Andersen, 2006: 1082). Araştırma kapsamında kişilik ile ilişkilendirilmek üzere Dönüştürücü/İşe Yönelik Liderlik yaklaşımları ele alınmıştır. Liderlikle ilgili literatür taramasında ele alınan kaynaklarda Dönüştürücü Liderliğin yüksek verimlilik ve yüksek iş tatmini sağladığı ve işgücü devir hızını düşürdüğü belirtilmektedir. Üzerinde durulan bir diğer önemli nokta da aynı “karizma” gibi Dönüştürücü Liderliğin de öğrenilebilir olduğudur. Bunun için Dönüştürücü Liderliğin hangi kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu bilmek gerekmektedir. Çünkü Dönüştürücü Liderin özelliklerinin ortaya konması bireylerin “Dönüştürücü Lider” olarak değerlendirilebilmeleri için hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği sorusuna da yanıt teşkil edecektir. Bu yönde açıklayıcılığı bulunması nedeniyle, yapılmış olan bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle yapılan değerlendirmelere göre çalışanlar tarafından, bir Üst Kademe Yöneticisi ve bir Orta Kademe Yöneticisi Dönüştürücü Lider olarak görülmüştür. Buna göre bu araştırma kapsamında belirlenen, Dönüştürücü Liderlik ile ilişkili kişilik özellikleri şöyledir:

-Baskın

-Mükemmelliyetçi, organize ve disiplinli,

-Kontrollü,

-Bağımsız,

-Spontan,

-Gergin, sabırsız, enerjik,

Ayrıca çalışanlar tarafından Etkin Lider olarak değerlendirilen lidere ait kişilik özellikleri ise şöyledir:

-Mükemmeliyetçi, organize ve disiplinli,

-Kontrollü,

-Bağımsız,

-Spontan,

-Gergin, Sabırsız, Enerjik,

-Endişeli,

-Düşünce Yönelimli,

-Kendini Sorgulayan,

Elde edilen bir diğer sonuç ise yapılan işin tabiatı ile o işi yapan yöneticilerin kişilik yapılarının birbiriyle örtüştüğüdür. Hatta yapılan işin tabiatı ile o işi yapan yöneticilerin kişilik yapılarının birbiriyle örtüştüğü için yöneticilerin kişilik yapılarının departmanlara göre farklılaştığı da düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışmada çalışanların kişilik yapılarının da yer alması çalışmaya çok yönlülük kazandırmakta ve literatüre bu anlamda da katkı sağlamaktadır. Çalışanların kişilik yapıları ile ilgili ulaşılan sonuçlar ise; yöneticiler ile çalışanlar arasında kişilik farklılıklarının bulunduğu, çalışanların genel olarak “çekingen, alttan alan, sakıngan ve içe dönük” kişilik özelliklerine sahip olduğu, buna karşılık yöneticilerin “girişken, baskın, spontan ve dışa dönük” kişilik özelliklerine sahip olduğu, çalışanların kişilik yapılarının yöneticilerinin liderlik davranışını değerlendirmelerinde etkisinin olmadığı yönündedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular dahilinde, bu araştırmanın temel varsayımını oluşturan “Yöneticilerin kişilik özellikleri göz önünde bulundurarak “Liderlik” kavramıyla bağlantılı güçlü bir tahmin kriteri geliştirilebilir önermesi desteklenmektedir. Bu araştırma sonucunda liderliğin, bireyin kişilik yapısıyla ilişkili olduğu ve yöneticilerin kişilik yapılarının liderlik davranışları üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin kişilik yapılarına göre sergiledikleri davranış farklılaşmakta ve bu da yöneticilerin çalışanları tarafından lider olarak değerlendirilip değerlendirilmemesini etkilemektedir. Yöneticilerin etkin lider olarak görülüp görülmemeleri de yine kişilik yapılarına göre değişmektedir.

Modern Liderlik Yaklaşımlarını kişilik ile ilişkilendiren bu çalışmanın, özellikle Türkçe literatürde bu konu ile ilgili bulunan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Füsün (2002), “Duygusal Zeka ve Liderlik”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, Sayfa:53-68.
- AKIŞ, Yeşim Toduk (2004), *Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ALKAN, Yeşim (2000), “İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri”, *Kaynak Dergisi*, Sayı:3, Temmuz-Eylül.
- ALLPORT, Floyd Henry (1967), *Social Psychology*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- ALLPORT, Gordon W. (1937), *Personality: A Psychological Interpretation*, Holt, Rinehalt and Winston, New York.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. Coşkun, E. Yıldırım ve S. Bayraktaroğlu (2002), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ANDERSEN, J. Aarum (2006), “Leadership, Personality and Effectiveness”, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 35, s. 1078-1091.
- ARKONAÇ, Sibel Ayşen (1998), *Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi*, Alfa, İstanbul.
- AY, Ünal, Himmet Karadal (2003), “Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta Ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, ss. 39-55
- AYTAÇ, Serpil (2004), “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1.
- BASS, Bernard M., D. A. Waldman, B. J. Avolio ve M. Bebb (1987), “Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect”, *Group Organization Management*, Vol. 12, No. 1, s.73-87.
- BAYMUR, Feriha (1994), *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitapevi, İstanbul.

- BERN, Eric (1992), *Hayat Denen Oyun* (Çev. Selami Sargut), Yaprak Yayınları, İstanbul
- BİLGİNER, Nejat (1990), “Pamukbank İşgören Seçim Sistemi İçerisinde Psikoteknik Uygulamanın Yeri ve Önemi”, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sepozyumu, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara.
- BLACK, J., S., L., W., Porter (2000), *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall, New Jersey.
- BLACKWELL, Sheryl L. Shivers (2004), “Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol:10, No:3, s. 40-50.
- BLAU, G. J. (1987), “Locus of Control as a Potential Moderator of the Turnover Process”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:60, s. 21-29
- BONAR-STEWART, Teri, George Manning (2005), “Leadership and Working With Different Kinds Of People-It Is A Neopolitan World”, *Newborn and Infant Nursing Review*, Vol. 6, No. 1, s. 10-18.
- BRENNER, Otto C., Jeffrey H. Greenhaus (1979), “Managerial Status, Sex and Selected Personality Characteristics”, *Journal Of Management*, Vol. 5, No. 1.
- BRADLEY, John H., F.J. Hebert (1997), “The Effect Of Personality Type On Team Performance”, *Journal Of Management Development*, Vol. 16, No. 5, s. 337-353.
- BERELSON, B, G. A. STEINEW (1967), *Human Behavior*, Harcourt, Brace and World, New York
- BUCHANAN, D., A. HUCZYNSKI (1997), *Organizational Behavior: An Introductory Text*, Prentice Hall, Third Edition, Europe
- CHRISTIE, R., F. L. GEIS (1970), *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York

- CHURCH, A., J. WACLAWSKI (1998), "The Relationship Between Individual Personality Orientation and Executive Leadership Behavior", *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, s.99-126.
- COAD, A. F.; A. J. Berry (1998), "Transformational Leadership and Learning Orientation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, s. 164-172.
- COVEY, Stephen R. (2000), *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, (Çev. Gönül Suveren, Osman Deniztekin), 12. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- DACO, Pierre (1983), *Çağdaş Psikolojinin Olağüstü Başarıları*, (Çev. O. A. Gürün), İnkılap ve Aka Yayınları, İstanbul.
- DARLENE, Russ Eft (1997), "İdeal Lider İdeal İşyeri", *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:3, İstanbul
- DEMİRCAN, Nigar, Adnan Ceylan (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt. 10, Sayı. 2, s. 139-150.
- DUBRIN, Andrew (1999), *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey
- EHRHART, Karen Holcombe, J.C. Ziegert (2005), "Why Are Individuals Attracted to Organizations", *Journal of Management*, Vol. 31, s. 901-919.
- ELANKUMARAN, S. (2004), "Personality, Organizational Climate and Job Involvement: An Empirical Study", *Journal of Human Values*, Vol. 10,s. 117.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (2004), *Davranış Bilimleri*, Beta, İstanbul.
- ERZURUMLU, İbrahim Hakkı (1983), *Marifetname*, Bedir Yayın Evi, İstanbul.

- FAIRHOLM, M. R., G. W. Fairholm (2009), *Understanding Leadership Perspectives*, Springer, USA.
- FUNDER, David C. (2001), "Personality", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, s. 197-221.
- GEORGE, Jeniffer M. (1992), "The Role Of Personality In Organizational Life: Issues and Evidence", *Journal Of Management*, Vol. 18, No. 2, s. 185-213.
- GEÇTAN, Engin (1988), *Psikanaliz ve Sonrası*, 3.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul
- GEÇTAN, Engin (1999), *İnsan Olmak*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GÖKA, E., M. H. TÜRKÇAPAR (1992), *Freud*, Ağaç Yayıncılık, İstanbul
- GUILFORD, J. Paul (1959), *Personality*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- HAINS, S. C., M. A. Hogg, J. M., Duck (1997), "Self-Categorization And Leadership: Effects Of Group Prototypicality And Leader Stereotypicality." *Personality and Social Psychology Bulletin*, No. 23, s. 1087-1099.
- HAUTALA, Tiina M. (2006), "The Relationship Between Personality and Transformational Leadership", *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 8, s. 777-794.
- HELLRIEGEL, Don, J. W. Slocum, R. W. Woodman (1989), *Organizational Behavior*, Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul.
- HEIMOVICS, Richard, D. (1984), "Trust And Influence In An Ambiguous Group Setting" *Small Group Behaviour*, Vol. 15, s. 545-552.
- HITT M. A., C. C. MILLER, A. COLELLA (2006), *Organizational Behavior: A Strategic Approach*, John Wiley and Sons, Inc., USA.
- HOFSTEDE, Geert, Robert R. McCrae (2004), "Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture", *Cross-Cultural Research*, Vol. 38, No. 1, s. 52-88.
- HOUSE, Robert J. (1977), "A Theory of Charismatic Leadership", Editörler: J.G. Hunt, L.L. Larson, *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press.

- KELLER, R. T. (1983), "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors and Nonattitudinal Factors", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 68, s. 536-540
- KHOO, Hwee, S., Giles St. J. Burch (2008), "The 'Dark Side' of Leadership Personality and Transformational Leadership: An Exploratory Story", *Personality and Individual Differences*, Vol. 44, s. 86-97.
- KILDUFF M., D. V. DAY (1994), "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers", *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No:4, s.1047-1060
- KNIGHTS D., H. WILLMOTT (2007), *Introducing Organizational Behavior and Management*, Thomson, England
- KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul.
- KOLB, L. C., H. KEITH, H. BRODIE (1982), *Modern Clinical Psychiatry*, W. B. Saunders Company, Philadelphia.
- KOPTAGEL, Günsel (1982), *Tıpsal Psikoloji: Tıpta Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Yayını, İstanbul.
- KORNOR, Hege, H. Nordvik (2004), "Personality Traits In Leadership Behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, No. 45.
- KREITNER R., A. KINICKI (2007), *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Irwin, Seventh Edition, USA.
- MARTIN, John (2005), *Organizational Behavior and Management*, Thomson, Third Edition, Italy.
- MEINDL, J. R. (1993), "Reinventing Leadership: A Radical, Social Psychological Approach.", *Social Psychology in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MEISNERR, William W. (1985), *Theories of Personality and Psychopatology: Classical Psychoanalysis*, *Comprehensive Testbook of Psyciatry IV*, 4th Edition, Williams and Wilkins, Baltimore

- MENNINGER, William C., Harry Levinson (1956), *Human Understanding in Industry*, Science Research Associates, Chicago.
- MORGAN, Clifford (1991), *Psikolojiye Giriş*, Çev: Hüsnü Arıcıklı ve diğerleri, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.
- MONTAGU, Ashley (1971), *Personality and Leadership Behavior*, edit. H.P. Knowles, B. O. Saxberg, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- MULLINS Laurie J. (2007), *Management and Organizational Behavior*, Prentice Hall, Eight Edition, England
- ORGAN, Dennis W. (1994), “Personality and Organizational Citizenship Behavior”, Vol. 20, s. 465-478.
- PERVIN, Lawrence A. (1970), *Personality*, John Wiley and Sons, New York.
- RENN, Robert W., D. G. Allen, D. B. Fedor, W. D. Davis (2005), “The Roles Of Personality and Self-Defeating Behaviors in Self-Management Failure”, *Journal Of Management*, No. 31.
- ROBBINS, Stephen P. (2001), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York.
- ROBBINS, S. P., T. A. Judge (2007), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- ROBERTS, Edward B. (1988), “The Personality And Motivations Of Technological Entrepreneurs” *M.I.T Sloan School of Management*.
- ROBERTSON, Ivan, P. Gibbons, H. Baron, R. MacIver, G. Nyfield (1999), “Understanding Management Performance”, *British Journal of Management*, Volume. 10, Issue. 1, s. 5–12.
- SABUNCUOĞLU, Z., M. Tüz (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SCHNEIDER, B., (1998), *Leadership: The Multiple-Level Approaches—Part B: Contemporary And Alternative*, Stamford, CT: JA.

- SCHYNS, Birgit, Jörg Felfe (2006), “The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership: An Overview, A Study, and A Research Agenda”, *Small Group Research*, Vol. 37, No. 5, s. 522-539.
- SCIOLI, Frank, J. Dyson, D.Fleitas (1974), “The Relationship of Personality and Decisional Structure to Leadership”, *Small Group Research*, Vol. 5, No. 3, s. 3-22.
- SİLAH, Mehmet (2000), *Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)*, Gim Ofset, Ankara.
- SMITH, Brien N., Ray V. Montagno, Tatiana N. Kuzmenko (2004), “Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4.
- SOMER, Oya, Mediha Korkmaz (2002), “Kişilik Özellikleri ve Mesleki Davranışlar arasındaki İlişkiler”, *XII. Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- SPECTOR, Paul E. (1982), “Behavior in Organizations as a Function of Employee’s Locus of Control”, *Psychological Bulletin*, May 1982, s. 482-497
- STRAUSS, Judy P., M. L. Connerley, P. A. Ammermann (2003), “The “Threat Hypothesis” Personality and Attitudes Toward Diversity”, *Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol. 39, No. 32, s. 32-52.
- TEZCAN, Mahmut (1987), *Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)*, Bilim Yayınları, Ankara.
- TINAR, Mustafa Yaşar (1999), “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, *Mercek Dergisi*, Sayı:14, MESS Yayınları.
- TÜRKEL, Asuman Uluçınar (1992), *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- UZUN, Emin, S. Dirlik (2007), “KOBİ Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl. 6, Sayı. 11.

VRIES, Manfred Kets de (2007), *Liderliğin Gizemi*, Çev: Zülfü Dicleli, Mess Yayınları, İstanbul.

YELBOĞA, Atilla (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt. 8, Sayı. 2.

ZEL, Uğur (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

<http://www.kisiliktesti.com/zero/zero.asp?bolum=model> (07.02.2008)

http://www.dbe-online.com/V2/urun_16pf_.asp (07.02.2008)

<http://www.16pfworld.com/questionnaire.html> (07.02.2008)

EKLER

EK 1: MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği

EKLER

EK 1: MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği

Çok Faktörlü Liderlik						
Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio						
DEĞERLENDİREN						
Numara	Form					
0	1					
1. ANKETİ EN GEÇ _____ TARİHİNE KADAR GÖNDERİNİZ.						
2. Lütfen bu sayfanın öbür yüzündeki maddeleri de cevaplayınız.						
◆ 2 numaralı kalem ya da siyah bir markör kullanınız ve daireyi tamamen doldurunuz. Eğer bir cevabı değiştirmek isterseniz, siliniz.						
◆ Eğer bir madde ilgisiz ise ya da emin değilseniz ya da cevabı bilmiyorsanız, cevabı boş bırakınız.						
◆ Aşağıda gösterilen derecelendirmeyi kullanınız.						
0	1	2	3	4		
Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da, çok sık		
Aşağıdakilerden hangisi sizi en iyi tanımlıyor?						
1. <input type="checkbox"/> Değerlendirdiğim kişiden daha üst konumdayım.						
2. <input type="checkbox"/> Değerlendirdiğim kişi benimle aynı konumda.						
3. <input type="checkbox"/> Değerlendirdiğim kişiden daha alt konumdayım.						
4. <input type="checkbox"/> Kendimi değerlendiriyorum.						
DEĞERLENDİRDİĞİNİZ KİŞİ						
1.	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.	0	1	2	3	4
2.	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	0	1	2	3	4
3.	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşmaya kadar müdahale etmeyi beceremez.	0	1	2	3	4
4.	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	0	1	2	3	4
5.	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	0	1	2	3	4
6.	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	0	1	2	3	4
7.	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	0	1	2	3	4
8.	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	0	1	2	3	4
9.	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0	1	2	3	4
10.	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	0	1	2	3	4
Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).						

MLQ-DEĞERLENDİREN		(, 1)				
0	1	2	3	4		
Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da, çok sık		
DEĞERLENDİRDİĞİNİZ KİŞİ						
11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	0	1	2	3 4	
12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	0	1	2	3 4	
13	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	0	1	2	3 4	
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3 4	
15	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	0	1	2	3 4	
16	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.	0	1	2	3 4	
17	"Bir şey işliyorsan, dokunma" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	0	1	2	3 4	
18	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	0	1	2	3 4	
19	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	1	2	3 4	
20	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	0	1	2	3 4	
21	Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.	0	1	2	3 4	
22	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	0	1	2	3 4	
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	0	1	2	3 4	
24	Tüm hataların kaydını tutar.	0	1	2	3 4	
25	Güç ve güven duygusu sergiler.	0	1	2	3 4	
26	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	0	1	2	3 4	
27	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	0	1	2	3 4	
28	Karar vermekten kaçınır.	0	1	2	3 4	
29	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	0	1	2	3 4	
30	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	0	1	2	3 4	
31	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	0	1	2	3 4	
32	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	0	1	2	3 4	
33	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	0	1	2	3 4	
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3 4	
35	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	0	1	2	3 4	
36	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	0	1	2	3 4	
37	İşite ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	0	1	2	3 4	
38	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	0	1	2	3 4	
39	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	0	1	2	3 4	
40	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	0	1	2	3 4	
41	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	0	1	2	3 4	
42	Başarına arzunuzu kamçılar.	0	1	2	3 4	
43	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	0	1	2	3 4	
44	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi arttırır.	0	1	2	3 4	
45	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	0	1	2	3 4	

Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).

Çok Faktörlü Liderlik
Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio

LİDERE

Numara

Form

0

0

LİDERE YÖNLENDİRMELER: Bu anket size ve sizi değerlendirenlere liderlik tarzınızı tanımlamada yardımcı olacaktır. Anketi tamamlamak için aşağıdakileri yapınız:

1. İlk olarak, ekteki Değerlendiren formlarını dağıtınız. Adınızın ve DEĞERLENDİREN ketimesinin bütün sayfaların üstünde yazıldığına emin olunuz.
2. ANKETİ EN GEÇ _____ TARİHİNE KADAR GÖNDERİNİZ.
3. Lütfen bu sayfanın öbür yüzündeki maddeleri de cevaplayınız.
 - ◆ Daha sonra 1. soruyla başlayarak her ifadenin size ne kadar uyduğuna karar veriniz ve cevaplarınızı işaretleyiniz. Liderlik tarzınızı algıladığınız gibi tanımlayınız.
 - ◆ 2 numaralı kalem ya da siyah bir markör kullanınız ve daireyi tamamen doldurunuz. Eğer bir cevabı değiştirmek isterseniz, siliniz.
 - ◆ Eğer bir madde ilgisiz ise ya da emin değilseniz ya da cevabı bilmiyorsanız, cevabı boş bırakınız.
 - ◆ Aşağıda gösterilen derecelendirmeyi kullanınız.

0	1	2	3	4
Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da, çok sık
1.	Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım			0 1 2 3 4
2.	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim.			0 1 2 3 4
3.	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem.			0 1 2 3 4
4.	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım.			0 1 2 3 4
5.	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım.			0 1 2 3 4
6.	Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım.			0 1 2 3 4
7.	Gerek duyulduğunda ortada olmam.			0 1 2 3 4
8.	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.			0 1 2 3 4
9.	Gelecek hakkında iyimser konuşurum. Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.			0 1 2 3 4
10.	Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım.			0 1 2 3 4

Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).

MLQ-LİDERE		(, 0)						
0	1	2	3	4				
Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da, çok sık				
11.	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım.			0	1	2	3	4
12.	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim.			0	1	2	3	4
13.	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum.			0	1	2	3	4
14.	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.			0	1	2	3	4
15.	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım.			0	1	2	3	4
16.	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtirim.			0	1	2	3	4
17.	"Bir şey işliyorsan, dokunma" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm.			0	1	2	3	4
18.	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım.			0	1	2	3	4
19.	Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım.			0	1	2	3	4
20.	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm.			0	1	2	3	4
21.	Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim.			0	1	2	3	4
22.	Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım.			0	1	2	3	4
23.	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım.			0	1	2	3	4
24.	Tüm hataların kaydını tutarım.			0	1	2	3	4
25.	Güç ve güven duygusu sergilerim.			0	1	2	3	4
26.	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim.			0	1	2	3	4
27.	Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm.			0	1	2	3	4
28.	Karar vermekten kaçınırım.			0	1	2	3	4
29.	Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım.			0	1	2	3	4
30.	Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.			0	1	2	3	4
31.	Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.			0	1	2	3	4
32.	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm.			0	1	2	3	4
33.	Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.			0	1	2	3	4
34.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.			0	1	2	3	4
35.	Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.			0	1	2	3	4
36.	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim.			0	1	2	3	4
37.	Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerini karşılamakta etkiliyimdir.			0	1	2	3	4
38.	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım.			0	1	2	3	4
39.	Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.			0	1	2	3	4
40.	Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim.			0	1	2	3	4
41.	Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım.			0	1	2	3	4
42.	Başkalarının başarıma arzusunu kamçılarım.			0	1	2	3	4
43.	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir.			0	1	2	3	4
44.	Başkalarının daha fazla çaba gösterme isteklerini arttırırım.			0	1	2	3	4
45.	Liderlik yaptığım grup etkilidir.			0	1	2	3	4

Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).

MLQ Çoklu Liderlik Ölçeği analiz sonuçlarına göre elde edilen 12 Faktör şunlardır;

- 1-İdeal Etki (Atfedilen)
- 2-İdeal Etki (Davranış)
- 3-İlham Verici Motivasyon
- 4-Entellektüel (Zihinsel) Uyarım
- 5-Bireysel Faktörler
- 6-Koşulsal Ödül
- 7-İstisnalarla Yönetim (Aktif)
- 8-İstisnalarla Yönetim (Pasif)
- 9-Tam Serbesti Tanıyan Liderlik
- 10-Ekstra Çaba
- 11-Etkinlik
- 12-İş Tatmini

Bu faktörlerden ilk beşi Dönüştürücü Liderlik ile, sonraki dördü İşe Yönelik Liderlik ile ilgilidir. Son üç faktör ise liderin etkinliğine yönelik değişkenleri diğer bir ifade ile lider etkinliği ile ilgili çıktılarını içermektedir.

Dönüştürücü Liderlik ile ilgili Faktörler aşağıdaki gibidir:

İdeal Etki (Atfedilen-Davranış): Bu liderler güvenilir, sayılan, itibar edilen kişilerdir. Takipçiler kendilerini bu liderlerle özdeşleştirir, onlara benzemeye çalışırlar. Takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutar, riski takipçileri ile paylaşırlar. Değerler, ilkeler ve etik kurallara göre davranırlar ve tutarlıdırlar.

İdeal Etki (Atfedilen);

- Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar
- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır
- Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder
- Güç ve güven duygusu sergiler

İdeal Etki (Davranış);

- Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar
- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular
- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır
- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular

İlham Verici Motivasyon: Bu liderler takipçilerinin yaptıkları işe değer ve anlam katarak, bu işi zorlu ve fırsatlarla dolu bir iş olarak göstererek etrafındakileri motive eder tarzda davranırlar. Birey ve takım ruhunu ayakta tutarlar. Büyük coşku, şevk, heves ve iyilikseverlik sergilerler. Liderler, takipçileri çekici gelecek hedefleri geliştirmeleri yönünde cesaretlendirirler. Takipçileri en iyiyi yapmaya heveslendirmeyi, kurumu ile kıvanç duymasını sağlamayı da içermektedir.

- Gelecek hakkında iyimser konuşur
- Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur
- Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder
- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder

Zihinsel Teşvik/Entellektüel Uyarım: Bu liderler takipçilerini varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden değerlendirerek, eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olma yönünde teşvik ederler. Bireysel hatalarla ilgili tezyif etme ve istihza söz konusu değildir. Yeni fikirler ve yaratıcı çözümlerin takipçiler tarafından geliştirilmesi teşvik edilir. Bu tarz liderler takipçilere ufuk açar, düşüncelerini sağlarlar.

- Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler
- Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar
- Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar
- Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir

Bireysel Faktör: Bu liderler her bireyin başarı ve büyüme için bireysel ihtiyaçlarına bir koç/mentor gibi hareket ederek önem verirler. Takipçilerin potansiyellerini daha yüksek seviyeye yükseltilmeye çalışırlar. Destekleyici bir iklimle büyümeye yönelik yeni öğrenme fırsatları geliştirirler. Bireysel ihtiyaçlar ve isteklerdeki farklılıkları göz önünde bulundururlar. Bireye değer verme ve yol gösterme söz konusudur.

-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar

-Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır

-Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır

-Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder

İşe Yönelik Liderlik ile ilgili Faktörler aşağıdaki gibidir:

Koşulsal Ödül: Bu liderler beklentileri tanımlar, amaçlar gerçekleştirdiği zaman ise tasdik eder, onaylarlar. Amaçların ve hedeflerin belirlenmesini, gerçekleştirilen amaçların onaylanmasını, birey ve grup performansının istenilen düzeyde tutulmasını sağlarlar.

-Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar

-Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır

-Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir

-Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder

İstisnalarla Yönetim (Aktif): Lider, uyum sağlamak için gerekli olan standartları belirler, performansı olumsuz etkileyen unsurları tespit eder ve belirlediği standartlar yardımı ile bu standartların dışında kalan ve bunlara uymayanları cezalandırır. Bu tarz liderlik, hataları, hataya sebebiyet olan unsurları ve sapkınlıkları belirler ve bunlar olduğu anda düzeltici girişimlerde bulunur.

-Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır

- Tüm dikkatini beklenmedik yanışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır
- Tüm hataların kaydını tutar
- Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanışlara yönlendirir

İstisnalarla Yönetim (Pasif): İstisnalarla yönetimin diğer şekli “pasif” olarak karşımıza çıkar. Pasif liderler durumlara anında cevap vermez ve problemleri sistematik olarak ele almazlar. Bu liderler, spesifik anlaşmalar yapmaktan kaçınır, beklentileri tanımlamaz, amaç ve hedeflerin takipçiler tarafından gerçekleştirilmesini sağlamazlar. Beklenen çıktıların alınması üzerinde bu tarzın bir liderden/yöneticiden beklenilenin aksine negatif etkileri bulunmaktadır. Bu bakımdan bu tarz liderlik tam serbesti tanıyan liderlik (Laissez Faire Leadership) ile benzeşmektedir.

- Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremez
- Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler
- “Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir
- Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:

- Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır
- Gerek duyulduğunda ortada olmaz
- Karar vermekten kaçınır
- Acil sorulara yanıt vermeyi erteler

Lider Etkinliği ile ilgili çıktılarına ilişkin Faktörler ise şöyledir:

Ekstra Çaba:

- Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar
- Başarma arzunuzu kamçılar
- Daha fazla çaba gösterme isteğinizi arttırır

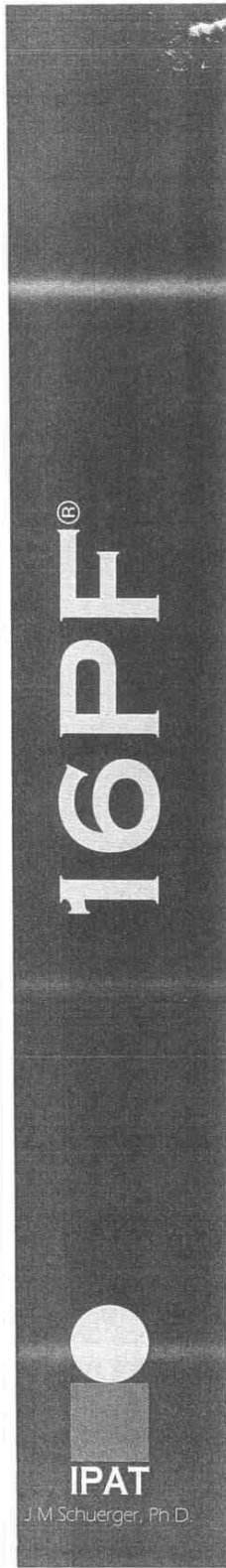
Etkinlik/Etkililik:

- İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir
- Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder
- Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir
- Liderlik yaptığı grup etkilidir

Tatmin (Liderlik Tarzı ile İlgili):

- Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır
- Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır

EK 2: 16 PF Kişilik Envanteri



EK 2: 16 PF Kişilik Envanteri

DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü®
psikolojik hizmetler, eğitim, araştırma, kurumsal danışmanlık

Kişilik Envanteri
Beşinci Versiyon

DBEonline®
www.dbe-online.com

16PF KİŞİLİK ENVANTERİNİ NASIL CEVAPLAYACAKSINIZ?

Bu kitapçık sizin duygularınızı, düşüncelerinizi ve davranışlarınızı anlamaya çalışan 185 soru içermektedir. İlk 170 soru kişisel özellikleriniz, son 15 soru problem çözme becerilerinizle ilgilidir.

Bu kitapçıkla birlikte size ayrı bir cevap kağıdı verilecektir. İsminizi ve diğer tüm bilgileri sizden istenildiği gibi cevap kağıdının üzerinde belirtiniz.

ÖRNEK SORULAR

Şimdi aşağıdaki iki örnek soruyu okuyup bunları nasıl cevaplandıracağınızı düşünün.

Örnek Soru 1 : Genellikle, takım oyunlarını seyretmeyi severim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Örnek Soru 2 : Şöyle arkadaşları tercih ederim:

- a. sessiz
- b. ?
- c. canlı

Bu envanterdeki ilk 170 soru cevapladığınız bu örnek soruların benzeridir.

Lütfen envanteri uygulayan kişi size başlamanızı söylediğinde aşağıda belirtilen noktaları dikkate alarak cevaplarınızı belirtin.

1. Her bir soru üç seçenekten oluşmaktadır. Her ifadeyi okuyup sizi en iyi anlatanı seçin.
2. İlk 170 sorunun "**doğru**" veya "**yanlış**" cevabı yoktur. Bu sorular cevaplarken mümkün olduğunca "**a**" ve "**c**" seçeneklerini işaretlemeye çalışın. Bu iki seçenek arasında çok kararsız kalmanız durumunda "?" seçeneğini işaretleyebilirsiniz. Son 15 soru için bu durum söz konusu değildir. Son 15 soru problem çözme becerilerinizi ölçmektedir ve bu soruların doğru cevabı vardır. Bu sorular cevaplarken doğru cevabı seçip, işaretleyin.
3. Herhangi bir soru üzerinde çok fazla düşünerek zaman harcamayın. Aklınıza ilk gelen cevabı işaretleyin.
4. Sorular içtenlikle cevaplayın. Olabildiğince dikkatli ve dürüst olmanız, sizi en iyi anlatan cevapları vermeniz önemlidir. Bir cevabı, o şekilde cevap vermek uygun geldiği veya o cevap sizin olmak istediğiniz kişiyi dile getirdiği için seçmeyin.
5. Her bir soruyu cevaplayın, boş soru bırakmayın. Uygulamanızın geçerli sonuçlar vermesi için bütün sorular eksiksiz olarak cevaplamamız gerekmektedir.

Eğer anlamadığınız bir şey varsa lütfen şimdi sorun.

**Buradan
Başlayınız**

1. Danışman olmak, mimar olmaktan daha çok hoşuma gider.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
2. Bir şey moralimi bozduğunda, genellikle, kısa sürede kendimi toplarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
3. İnsanlar beni rahatsız eden bir şey yaptıklarında, genellikle:
a. buna aldırmam
b. ?
c. bunu onlara söylerim
4. Çoğu kişiye göre daha az arkadaşım vardır.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
5. Herhangi bir şey hakkında karar verirken, doğru ve yanlışın temel kurallarını göz önünde bulundurmaya dikkat ederim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
6. Genellikle, arkadaşlarımla sosyal etkinlikler veya partiler (davetler) hakkında konuşarak vakit geçirmekten hoşlanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
7. Şöyle bir insanı daha çok beğenirim:
a. ortalama yetenekleri olan ama kesin ahlaki değerlere sahip birini
b. ?
c. çok yetenekli ama pek sorumlu davranmayan birini
8. Şöyle metinleri okumayı tercih ederim:
a. askeri ve politik mücadelelere dair gerçeğe uygun yazılan
b. ?
c. duyarlı bir hayal gücüne dayalı romanları
9. Genellikle, katıldığım yeni bir grupla hemen kaynaşırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
10. Şu tarz müzikten hoşlanırım:
a. romantik ve içli
b. ?
c. hızlı ve tempolu

11. Genellikle insanların yapacaklarını söyledikleriyle yaptıkları birbirini tutmaz.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
12. Genellikle, arkadaşlarım, düşüncelerle meşgul olduğumu ve pratiklikten uzak kaldığımı düşünürler.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
13. Birçok insan öne geçmek için "sizi arkadan vurur".
a. doğru
b. ?
c. yanlış
14. Bazen, fikirlerimi ilgili kişilerle enine boyuna konuşmadan uygulamaya geçirdiğim için başım derde girer.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
15. Hayatım hakkında, diğer kişilerin oldukça kişisel bulabilecekleri konular hakkında bile, kolaylıkla konuşurum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
16. İnsanlara yardım etmeye istekliyimdir.
a. her zaman
b. ?
c. bazen
17. Düşüncelerim birçok insanın anlayabileceğinden daha derin ve karmaşıktır.
a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğu kez
18. Sorunlarımı:
a. arkadaşlarımla konuşmayı tercih ederim
b. ?
c. kendime saklamayı tercih ederim
19. Yapmış olduğum bir şey üzerinde çok durmaya ve çok fazla endişelenmeye eğilimliyim.
a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğu kez
20. Şu tarz insanlarla etkileşime girmeyi tercih ederim:
a. geleneksel olan ve görüşlerini nazik bir şekilde belirten
b. ?
c. açık-sözlü ve gördükleri sorunlar hakkında çekinmeden konuşan
21. İnsanlar benden hoşlanmadıklarını gösterirlerse:
a. bu beni rahatsız etmez
b. ?
c. bundan incinirim
22. Çok denenmiş yöntemleri takip etmektense daha iyi yöntemler yaratmaktan hoşlanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış

23. Diğer kişilerin duygularını incitecek şeyler söylemişimdir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
24. Bir şey pişirmem veya yapmam gerekse talimatlara harfiyen uyardım.
a. doğru, şansa bırakmanın bir anlamı yok
b. ?
c. yanlış, muhtemelen bu girişimi daha ilginç bir hale getirmeye çalışırdım
25. En çok çevremde insanlar bulunduğunda keyifliyimdir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
26. Bana göre:
a. bazı işler diğerleri kadar özenle yapılmasa da olur
b. ?
c. bir iş yapılacaksa her zaman özenle yapılmalıdır
27. Bir konuyu en iyi şu şekilde öğrenirim:
a. iyi yazılmış bir kitabı okuyarak
b. ?
c. grup tartışmalarına katılarak
28. İnsanlar beni eleştirdiğinde sabırlı olmak bana zor gelir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
29. Genellikle, odamdaki eşyalar dağınık ve düzensiz olur.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
30. Önemsiz olduklarını bilsem bile bazen, küçük şeyler dayanılmaz derecede "sinirime dokunur".
a. doğru
b. ?
c. yanlış
31. Şunu tercih ederdim:
a. bir işyerinde bulunmayı; insanları organize etmeyi ve onlarla görüşmeyi
b. ?
c. bir mimar olmayı; sessiz bir odada projeler çizmeyi
32. Küçük küçük aksilikler üst üste geldiğinde:
a. başa çıkamıyormuşum gibi gelir
b. ?
c. her zamanki gibi devam ederim
33. Şu daha ilginç gelirdi:
a. bir dernek veya kulübün etkinliklerini koordine etmek
b. ?
c. bir sanatkar (ressam, grafiker, vs.) olmak
34. Bazen, insanları yalnızca şaşırtmak için şakacıktan saçma şeyler söylerim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış

35. Neden olduğunu bilmiyorum ama bazı kişilerin beni dikkate almadığını ya da benimle birlikte olmaktan kaçındığını sanıyorum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
36. Sorumlu olduğum bir durumda insanlara direktifler verirken rahatımdır.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
37. Bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:
a. sessiz sedasız bir hobimle ilgilenerek
b. ?
c. hareketli bir partiye giderek
38. Genellikle, tartışmalarda alttan alan biriyim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
39. Çevremdeki kişilerin çoğu beni hoşsohbet biri olarak tanır.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
40. Kurallara saygı duyulmasını ve terbiyeyi rahat davranışlardan daha değerli bulurum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
41. Partilerde, toplantılarda:
a. sessizce arka planda kalmayı tercih ederim
b. ?
c. çekinmeden ön plana çıkarırım
42. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:
a. gençlere iş bulmalarında yardım eden bir danışman
b. ?
c. verimliliği arttırmaktan sorumlu bir endüstri mühendisi
43. İnsanların niyetlerine karşı, her zaman dikkatli olmak gerekir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
44. Müzikle ilgilenen biri olmak makinelerle ilgilenen biri olmaktan daha ilginç olurdu.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
45. İnsanlar benim hakkımda hemen ön yargı oluşturuyorlar.
a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğunlukla
46. Ben, şu tarz bir insanım:
a. yapılması gereken pratik işleri her zaman yapan biri
b. ?
c. hayaller kuran ve kendi kendine düşünceler üreten biri

47. Bazı insanlar yakınlık kurulması zor biri olduğumu düşünürler.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
48. Hiç hoşlanmadığım insanları, dostça davranarak yanıltabilirim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
49. Genellikle, düşüncelerim, teorik konulardan çok uygulamaya yönelik ve somut konularla ilgilidir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
50. Genellikle mesafeliyimdir ve sorunlarımı kendime saklarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
51. Bir şeye karar verdikten sonra bile verdiğim kararın doğru olup olmadığını düşünürüm.
a. genellikle doğru
b. ?
c. genellikle yanlış
52. "Farklı" ve "sıra dışı" olan kişilerden pek hoşlanmam.
a. doğru, genellikle hoşlanmam
b. ?
c. yanlış, genellikle onları ilginç bulurum
53. Şöyle bir işi tercih ederim:
a. kazancı daha yüksek olan ama her an başkalarını o kazancı hak ettiğine inandırmak zorunda olduğum bir iş
b. ?
c. sabit, belirli geliri olan bir iş
54. Yanlış bir şey yapmadığımı bilsem de bir ceza alabileceğimi hissedirim.
a. çoğu zaman
b. ?
c. hiçbir zaman
55. Bu dünyanın ihtiyacı:
a. değişmeyen ve durumu koruyan daha çok sayıda insandır
b. ?
c. dünyayı ilerletmeye yönelik görüşleri olan daha çok sayıda reformcudur
56. Şu tarz oyunları tercih ederim:
a. ekiplerin rakip olduğu
b. ?
c. bireylerin rakip olduğu
57. Genellikle, her ayrıntıya ilişkin karmaşık planlar yapmaktansa bazı şeyleri şansa bırakırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
58. Sık sık, kendime acıma duygusunun önüne geçemediğim dönemler yaşarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış

59. Genellikle, günün en güzel saatleri kendi düşüncelerim ve projelerimle baş başa kaldığım saatlerdir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
60. Küçük aksilikler beni sinirlendirmez.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
61. Her zaman, sahip olduğum şeyleri mükemmel durumda tutarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
62. Bazen, insanlar beni çok çabuk hayal kırıklığına uğratar.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
63. Şefkat ve sevecenlik duygularımı dile getirirken veya bu duygularımı gösterirken pek rahat değilimdir.
a. doğru, pek rahat değilimdir
b. ?
c. yanlış, rahatımdır
64. Özel yaşamımda kendime koyduğum hedeflere hemen her zaman ulaşırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
65. Maaşı aynı olsaydı bir bilim adamı olmayı bir pazarlama müdürü olmaya tercih ederdim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
66. İnsanlar yanlış bir şeyler yapıyorlarsa, genellikle, onlara ne düşündüğümü söylerim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
67. Duygusal ihtiyaçlarımın:
a. pek karşılanmadığını düşünüyorum
b. ?
c. oldukça iyi karşılandığını düşünüyorum
68. Genellikle, çok heyecanlı ve hareketli ortamlarda olmayı severim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
69. İnsanlar, ahlaki değerlere daha sıkı bir şekilde uyma konusunda, şimdikinden daha ısrarlı olmalıdırlar.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
70. Şöyle bir giyim tarzını tercih ederim.
a. düzgün ve dikkat çekmeyen
b. ?
c. dikkat çeken ve modaaya uygun

71. Bir grup içinde bütün dikkatler birden bana yönelirse genellikle utanırım.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
72. İnsanlar tüm güvenlik kurallarını bütün ayrıntılarına kadar takip etmemde ısrar ettiklerinde sinirlenirim.
- a. doğru, bu her zaman gerekli değildir
b. ?
c. yanlış, her şeyi tam yapmak önemlidir
73. Tanımadığım kişilerle konuşma başlatmak:
- a. benim için hiç sorun olmaz
b. ?
c. benim için zordur
74. Bir şiiirdeki güzelliğe, iyi yapılmış bir silahtan daha çok hayranlık duyarım.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
75. Küçük şeylerin beni gereğinden fazla üzmesine izin veriyorum.
- a. bazen
b. ?
c. ender olarak
76. İyi konuşan kişilere karşı dikkatli olmak gereklidir, çünkü sizden yararlanmaya çalışabilirler.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
77. Sokakta durup bir ressamın resim yapmasını izlemeyi bir binanın inşaatını izlemeye tercih ederim.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
78. İnsanlar fırsatını bulduklarında işlerinde tembel olma eğilimindedirler.
- a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğunlukla
79. Birçok konuda aklıma pratiğe geçirilemeyecek sayıda yeni fikir gelir.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
80. Yeni tanıdığım biriyle konuşurken gereğinden daha fazla bilgi vermem.
- a. genellikle doğru
b. ?
c. genellikle yanlış
81. Dikkatim daha çok:
- a. çevremdeki uygulamaya dönük şeylere yöneliktir
b. ?
c. düşüncelere ve hayal dünyasına yöneliktir
82. Yapmadığım bir şey için yanlış yere suçlandığımda:
- a. hiç suçluluk duymam
b. ?
c. yine de biraz suçluluk duyarım

83. Ergenlik çağında, anne ve babamdan farklı düşündüğüm zaman, genellikle:
- a. fikrimi değiştirmedim
b. ?
c. onların otoritesini kabul ederdim
84. İnsanlarla ilişkilerde şöyle davranmak daha iyidir:
- a. "kartlarını açık oynamak"
b. ?
c. "kartlarını göstermemek"
85. Bazen, unutup affetmektense ödeşmeyi tercih ederim.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
86. Şu tarz kişileri severim:
- a. çok değişmeyen ve ilgi alanları alışılmış çerçevede olan kişileri
b. ?
c. yaşam hakkındaki görüşlerini tekrar tekrar gözden geçiren kişileri
87. Bazen, etrafımda olup bitenlerden kendimi sorumlu tutuyorum.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
88. Alışılmış ve tekdüze (rutin) bir işi yaparken:
- a. sıkılmış ve uykulu hissederim
b. ?
c. güvende ve rahat hissederim
89. Ekip halinde çalışmaktan çok kendi başıma çalıştığımda işleri daha iyi yaparım.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
90. Bir fikir ortaya atmadan önce, söyleyeceklerimin doğruluğundan emin oluncaya kadar beklemeyi tercih ederim.
- a. ender olarak
b. ?
c. genellikle
91. Biri, açıkladıklarımı anlamakta gecikse bile, oldukça sabırlıyım.
- a. doğru, oldukça sabırlıyım
b. ?
c. yanlış, sabırlı olmam zordur
92. Gezme veya konsere gitmek gibi etkinlikleri:
- a. insanlarla birlikte yapmayı tercih ederim
b. ?
c. tek başıma yapmayı tercih ederim
93. Oldukça mükemmeliyetçi bir insanım ve işlerin tam gereği gibi yapılmasını isterim.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
94. Beni bekleyen ve yapılması gereken şeylerden dolayı gerginlik yaşamam.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış

95. İnsanlar gösterdiğim iyi niyete kıyasla, bana daha anlayışsız davranıyor.
- a. bazen
b. ?
c. hiçbir zaman
96. Duygularını açıkça gösteren insanlardan hoşlanırım.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
97. Küçük şeylerin moralimi bozmasına izin vermem.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
98. Yararlı bir buluşla ilgili bir çalışmaya katılmam söz konusu olsa, tercihim:
- a. o konuyla ilgili olarak laboratuvarında çalışmak olur
b. ?
c. insanlara bunu nasıl kullanacaklarını göstermek olur
99. Beni şu şekilde tanımlamak doğru olur:
- a. güçlü
b. ?
c. kibar ve sakin
100. Sık sık gösterilere ve eğlencelere gitmekten hoşlanırım.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
101. Kendimden memnun değilim.
- a. bazen
b. ?
c. ender olarak
102. Genellikle, vermem gereken sert tepkileri veremem.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
103. İnsanlar beni dertsiz tasasız biri olarak görür.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
104. Mümkün olduğu kadar her şeyin doğru yapılmasında ısrar eden, oldukça kuralcı biriyim.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
105. Oldum olası aşırı utangaçlığımınla mücadele etmek zorunda kaldım.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
106. Öğretmenler, din adamları ve benzerleri istediğimizi yapmamızı engellemek için çok fazla zaman harcıyorlar.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış

107. Çok sosyal olmayan, içe dönük biri olduğumu düşünürüm.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
108. Genellikle, bir şiirin güzelliğini ustaca planlanmış bir futbol stratejisinden daha çok beğenirim.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
109. İnsanlar açık ve içten olduklarında, diğer kişiler onlardan yararlanmaya çalışır.
- a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğunlukla
110. Mekanik şeylere hep ilgi duyarım ve bu tür şeyleri tamir etmekte oldukça becerikliyimdir.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
111. Bazen, düşüncelerime öylesine dalar giderim ki, dikkat etmezsem, eşyalarımın yerlerini şaşırı, küçük talihsizlikler yaşar veya zamanı unuturum.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
112. Görünen o ki, karşılaştığım insanların yarısından çoğu gerçekten güvenilir insanlar.
- a. doğru, güvenilir
b. ?
c. yanlış, güvenilir
113. Genellikle, diğer kişileri onların beni tanıdıklarından daha çok tanırım.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
114. Genellikle, insanlar fikirlerimin teorik ve soyut olmaktan çok, gerçekçi ve uygulanabilir olduğunu söylerler.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
115. Hak ettiklerini düşündüğümde insanlara taşı gedğine koyan, iğneleyici sözler söylerim.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
116. Bazen, gerçekten yapmamış olsam bile, sanki yanlış bir şey yapmışım gibi hissederim.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış
117. Duygularım hakkında:
- a. insanların ilgi duyduğunu görürsem kolaylıkla konuşurum
b. ?
c. sadece mecbur kaldığımda konuşurum
118. Dünyamızı daha iyiye götürecek şekilde değiştirecek yöntemler düşünmekten hoşlanırım.
- a. doğru
b. ?
c. yanlış

119. Bir toplulukta eleştiriyeye uğramak keyfimi kaçırmaz.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

120. Bir grup çalışmasında, üyeler arasında hararetli bir tartışma gelişirse, birinin galip gelmesini isterim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

121. Boş bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:

- a. okuyarak veya tek başıma bir proje üzerinde çalışarak
- b. ?
- c. arkadaşlarla bir iş üzerinde çalışarak

122. Yapılması gereken bir iş varsa, muhtemelen:

- a. yapılmasının zorunlu olacağı zamana kadar ertelerim
- b. ?
- c. hemen yapmaya başlarım

123. Öğle yemeğini:

- a. bir grup insanla yemeyi tercih ederim
- b. ?
- c. kendi başıma yemeyi tercih ederim

124. Kibar davranmadıkları ve duygularıma saygı göstermedikleri durumlarda bile insanlara karşı sabırlıyım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

125. Genellikle bir şey yapacağım zaman, ilk önce bu iş için ihtiyaç duyacağım şeyleri düşünmeye zaman ayırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

126. Bazen, günün olaylarını düşününce gerginleşir, telaşa kapılırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

127. Muhtemelen, arkadaşlarım beni şöyle tanımlayacaklardır:

- a. sıcak ve huzur verici
- b. ?
- c. tarafsız ve resmi

128. Genellikle, gece yattığımda geçirdiğim günden memnun olduğumu hissederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

129. Hoşa giden bir yan uğraş olarak şunu tercih ederim:

- a. araç-gereçlerle bir şeyler yapmayı veya meydana getirmeyi
- b. ?
- c. toplumsal hizmet veren bir toplulukta çalışmayı

130. Bulduğum grubun ne yapması gerektiğini çok iyi bilirim ve doğal olarak komutayı ele almaktan hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

131. Müzik dinlerken insanlar yüksek sesle konuşurlarsa:

- a. keyfim kaçır ve kızarım
- b. ?
- c. zihnimi müziğe verebilirim ve rahatsız olmam

132. Diğer kişiler olayları benim gibi değerlendirmediklerinde, genellikle, onları kendi tarafıma çekebilirim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

133. İçimden geldiği gibi davranmanın görgü ve kurallara bağlılıktan daha önemli olduğunu düşünüyorum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

134. Şakalarla insanları güldürmekten hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

135. Yeni arkadaşlıklar kurarken, genellikle, ilk adımı atan ben olurum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

136. Pasaklı ve dağınık insanlar gördüğümde onları:

- a. olduğu gibi kabul ederim
- b. ?
- c. iğrenç bulur, kızarım

137. Sosyal toplantılarda (parti, eğlence, vb.) insanlar arasına karışmak bana kolay gelir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

138. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:

- a. inşaat mühendisi
- b. ?
- c. oyun yazarı

139. Bana dost gözükten insanların arkamdan ihanet edebileceklerinden kuşulanırım.

- a. çok ender olarak
- b. ?
- c. sık sık

140. Okulda matematik dersini Türkçe dersine tercih ederdim (ederim).

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

141. Patronluk taslayan kişiler bana emir vermeye kalkıştığında, istediklerinin tam tersini yaparım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

142. Fikirler üzerinde düşünmeye öyle ilgi duyuyorum ki, bazen, uygulamaya yönelik ayrıntıları gözden geçiriyorum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

143. Biri bana çok kişisel bir soru sorduğunda tedbiri davranır, cevap vermekten kaçınmaya çalışırım.
a. genellikle doğru
b. ?
c. genellikle yanlış
144. Gönüllü olarak bir iş yapmam istendiğinde, çok meşgul olduğumu söylerim.
a. bazen
b. ?
c. nadiren
145. Bazen, fikirlerim geleneksel veya alışılmış olmadığı için çevremle tam uyuşmam.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
146. Çoğu insana kıyasla daha az endişeli biri olduğumu düşünürüm.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
147. Görüşleri, çoğunluğun görüşlerinden farklı olan kişilerden hoşlanmam.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
148. Gerçekten kendimi "açacağı" kişiyi seçerken çok dikkatli davranırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
149. Toplumsal konularla ilgili görüşlerim başka bir kişininkinden farklı olduğunda:
a. görüşlerimiz arasındaki temel farkların neler olduğunu anlamaya çalışırım
b. ?
c. o konuyu kapar, konuşmayı başka şeylere çekerim
150. Arada sırada anlamadığım nedenlerden dolayı belirsiz bir tehlike varmış hissine kapılır ya da aniden şiddetli bir korku duyarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
151. Bir yemek, yeni ve alışılmadık yiyeceklerin yerine, tanıdık ve gündelik yiyeceklerden oluşuyorsa daha çok hoşuma gider.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
152. Bütün bir sabahı kimseyle görüşmek istemeden geçirebilirim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
153. İnsanları kullanırım,
a. bazen
b. ?
c. hiçbir zaman
154. İki iş arasında vakit kaybetmemek için önceden plan yaparım.
a. ender olarak
b. ?
c. çoğu kez

155. Gergin olduğumda en küçük şeyler bile sinirime dokunur.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
156. Bir şey yaparken veya meydana getirirken:
a. diğer kişilerle birlikte çalışmayı tercih ederim
b. ?
c. kendi başıma çalışmayı tercih ederim
157. Bir işi yürütürken, en küçük ayrıntılara bile iyice dikkat etmedikçe tam olarak memnun olmam.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
158. Kendimi her türlü insana karşı sabırlı olmak üzere eğittim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
159. İnsanlarla duyguları hakkında konuşmayı, başka şeyler hakkında konuşmaya tercih ederim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
160. Karşılaştığım güçlüklerin üstesinden gelecek kadar enerjiye sahibim.
a. her zaman
b. ?
c. ender olarak
161. Bir işte şunlardan sorumlu olmak daha ilginç olabilir:
a. makinelerle çalışmak veya kayıt tutmak
b. ?
c. yeni insanlarla konuşup onları işe almak
162. Günlük yaşamımda, çok ender olarak, başa çıkamayacağım sorunlarla karşılaşırım.
a. doğru, sorunlarla kolayca başa çıkabilirim
b. ?
c. yanlış, sorunlarla başa çıkmakta zorlanırım
163. Bir diğer kişinin düşünce tarzının yanlış olduğunu farkedersem:
a. dikkatini çekerim
b. ?
c. düzeltmeden bırakırım
164. Misafir çağırmaktan ve onları eğlendirmekten büyük zevk alırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
165. Yaptığım işlerde bir miktar rekabetin olması hoşuma gider.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
166. Kurallar iyi nedenler bulunduğunda çiğnenebilir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış

167. Büyük bir grup önünde konuşmak bana zor gelir.
 a. doğru, genellikle zor gelir
 b. ?
 c. yanlış, bir sıkıntı yaratmaz
168. Titizlik ve kusursuz beceri isteyen işlerde çalışmayı severim.
 a. doğru
 b. ?
 c. yanlış
169. Sosyal ortamlarda genellikle utangaç ve güvensizimdir.
 a. doğru
 b. ?
 c. yanlış
170. Çocukluğumda şunu yaparak daha çok vakit geçirirdim:
 a. araç-gereçlerle bir şeyler yapmak ya da meydana getirmek
 b. ?
 c. kitap okumak, hayal kurmak

Aşağıdaki sorular problem çözme gerektiren sorulardır.

Her sorunun SADECE BİR doğru cevabı vardır.

Herhangi bir sorunun cevabından emin değilseniz, en iyi tahmininizi işaretleyin.

ÖRNEK SORU :

"Yetişkin" ile "çocuk" arasındaki ilişki "kedi" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. kedi yavrusu
 b. köpek
 c. bebek

Anlaşılabileceği gibi, "a. kedi yavrusu" en mantıklı cevaptır. Cevap kağıdınızda "a" seçeneğini işaretlemeniz gerekmektedir.

171. "Dakika" ile "saat" arasındaki ilişki "saniye" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?
 a. dakika
 b. milisaniye
 c. saat
172. Aşağıdaki kesirlerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?
 a. $\frac{3}{7}$
 b. $\frac{3}{11}$
 c. $\frac{3}{9}$
173. "Yorgun" ile "iş" arasındaki ilişki "gururlu" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?
 a. başarı
 b. tebessüm
 c. mutlu

174. "Sürpriz" ile "garip" arasındaki ilişki "korku" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. dehşetli
 b. endişeli
 c. cesur

175. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi gelmelidir? **xooooxxooooxxx**

- a. oxxx
 b. xooo
 c. oxxx

176. "Yakın gelecek" ile "hiçbir zaman" arasındaki ilişki "yakın" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. hiçbir yerde
 b. uzak
 c. başka yerde

177. Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. kedi
 b. yakın
 c. ağaç

178. "Alev" ile "ısı" arasındaki ilişki "gül" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. diken
 b. kırmızı taç yaprak
 c. koku

179. "Daha iyi" ile "en kötü" arasındaki ilişki "daha yavaş" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. hızlı
 b. en iyi
 c. en çabuk

180. Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. düz
 b. zikzak
 c. geniş

181. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **1, 4, 9, 16,**

- a. 20
 b. 25
 c. 32

182. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **A, B, C, F,**

- a. G
 b. I
 c. H

183. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **E, H, J,**

- a. K
 b. L
 c. N

184. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **$\frac{1}{12}$, $\frac{1}{6}$, $\frac{1}{3}$, $\frac{2}{3}$,**

- a. $\frac{3}{4}$
 b. $\frac{4}{3}$
 c. $\frac{3}{2}$

185. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **1, 2, 0, 3, -1,**

- a. 5
 b. 4
 c. -3

16 PF Kişilik Envanteri kapsamındaki 16 Faktöre ilişkin açıklamalar ise şöyledir (<http://www.16pfworld.com/questionnaire.html>);

GRUPTA OLMA İSTEĞİ (Warmth) (A)

Düşük A: Çekingen, gayri şahsi, soğuk, resmi. Katılım ve bağlanma açısından çekingen ve tedbirli olma eğilimindedirler. Yalnızlığı tercih ederler, genellikle etkin oldukları entellektüel, mekanik veya sanatsal ilgi alanlarına yoğunlaşırlar. Düşük puana sahip olanlar duygusal yakınlık veya yoğun etkileşim gerektiren durumlarda rahatsızlık duyabilirler.

Yüksek A: Candan, insancıl, merhametli ve cömert. İnsanlara içten bir ilgi duyma eğilimindedirler ve genellikle diğer insanlarla yakın olacakları durumları tercih ederler. Arkadaşları onları sempatik ve iç rahatlatıcı olarak tanımlarlar. Yüksek puan elde edenler saf görünebilirler ve yakın ilişkiler söz konusu olmadığında rahatsızlık duyabilirler.

PROBLEM ÇÖZME (Reasoning) (B)

Düşük B: Akademik nitelikteki sözel ve sayısal problemleri çözmeye daha az yatkınlardır. Düşük entellektüel yeteneğe işaret edebilen bu durum eğitim seviyesi ile de ilişkilidir. Düşük puanlar ayrıca konsantrasyon ve motivasyonu etkileyen bir dizi sorundan da kaynaklanabilir.

Yüksek B: Akademik nitelikteki sözel ve sayısal problemleri çözmeye yatkınlardır. Bu, genellikle yüksek entellektüel yeteneğin göstergesidir ancak eğitim seviyesi ile de ilişkilidir. Bu gösterge kavramsal becerinin tam ölçütlerinin yerine kullanılmamalıdır.

AMAÇLARINI GERÇEKLEŞTİRME (Emotional Stability) (C)

Düşük C: Tepkisel, kolayca üzülen, değişken mizaçlı. Hayatın zorlukları üzerinde yetersiz kontrol sahibi olduklarını hissetme ve uyumsuz ve ileriye etkili değişiklikler yapmaktan ziyade, tepki gösterme eğilimindedirler. Teste girenlerden bazıları için tepkisellik, o an için geçerli olan stres etkenlerine bağlı olurken, diğerleri için hayat tarzlarını simgeleyici niteliktedir.

Yüksek C: Sakin, dengeli, olgun, soğukkanlı. Olayların üzerinde durmama, günlük hayatla ve zorluklarıyla sakın, dengeli ve uyumlu bir şekilde uğraşma eğilimindedirler. Hüsrarla başa çıkarlar, doyumunu erteleyebilirler ve duyguların gerçekleri örtbas etmesine izin vermezler. Çok yüksek puan elde edenler ‘negatif’ hisleri engelleme veya inkar gibi güçlü savunmalar kullanma eğilimindedirler.

BASKINLIK (Dominance) (E)

Düşük E: Riayetkar, alçakgönüllü. Diğerlerinin isteklerine uyum sağlamaya eğimli, işbirlikçi ve hemfikirdirler. Anlaşmazlıkları, diğerlerinin isteklerini sorgusuz kabul ederek önlerler. Kendi duygularını bir kenara bırakmaya isteklidirler. Aşırı riayet, daha güçlü veya katılımcı tepki bekleyen diğerlerini hayal kırıklığına uğratabilir.

Yüksek E: İddialı, güçlü, rekabetçi. Fikirlerini ve isteklerini açıklamaktan sakınmazlar. Baskınlık hakim ve idareyi üzerine alan bir sosyal kişilik olsa da çok nadir olarak baskıcı, inatçı veya münakaşacı olarak algılanabilir. Baskın bir kişi aynı zamanda Grupta Olma İsteği (A)’ne de dahilse çekingen insanlardan daha düşünceli olabilirler.

SPONTANLIK (Liveliness) (F)

Düşük E: Ciddi, sessiz, dalgın, ihtiyatlı. Bir grup içerisindeki en eğlenceli ya da neşe saçan kişi olmasalar da sessiz nezaketleri bu kişileri güvenilir ve olgun yapabilir. Aşırı durumlarda, kendiliğindenliği kısıtlı görünecek kadar engelleyebilirler.

Yüksek F: Hevesli, kendiliğinden, enerjik. Oldukça hevesli ve uyarıcı ve sosyal durumlara yakındırlar. Aşırı sonuçlar çok nadir olarak fevri ve güvenilir bir niteliğe işaret edebilir ve kendini tutma, adaplı davranma gerektiren durumlarda heveslerini dizginleme güçlüğü çekmeye neden olabilir.

KURALLARI SORGULAMA (Rule-Consciousness) (G)

Düşük G: Çıkarıcı, bağlı olmayan. Adetlere, zorunluluklara veya kurallara ve düzenlemelere uymaya aldırmayabilirler. Bu durum içselleştirilmiş standartlara sahip olmamalarından veya basitçe alışlagelmemiş değerlere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Yüksek G: Kuralların farkında, görev bilinci olan, titiz. Kurallara bağlı, itinalı ve alışlagelmiş kültürel standartlara uyma eğilimindedirler. Aşırı durumlarda esnek olmayan, ahlakçı veya tepeden bakan olarak algılanabilirler.

SOSYAL GİRİŞKENLİK (Social Boldness) (H)

Düşük H: Utangaç, sosyal olarak ürkek, tehditlere karşı hassas, kolaylıkla utanan. Grup önünde konuşmakta zorlanırlar ve kişilerarası nitelikteki gergin durumlarla karşı karşıya kalınca tehdit edilmiş gibi hissedebilirler. Ancak durumlardaki

Yüksek H: Sosyal olarak cesur, cana yakın, sosyal, maceraperest. Sosyal ilişkileri başlatmada cesur, yeni veya göz korkutucu sosyal durumları korkusuzca karşılayan ve macera peşindeki tehlikeyi göze alan kişilerdir. Çok yüksek puan alanlar vurdumduymaz veya dikkat

risklerin oldukça farkında, dikkatli dinleyiciler de olabilirler.

çekmek isteyen kişiler olabilirler.

MANTIK VEYA DUYGU KULLANIMI (Sensitivity) (I)

Düşük I: Çetin, gerçekçi, mantıklı, duygusal olmayan. Estetikten veya inceliklerden ziyade işlerin gidişatıyla ilgilenirler ve duyguları dikkate almayacak derecede fayda ve nesnellik odaklı olabilirler. Kırılganlığa yer vermediklerinden aşırı düşük puan alanlar duyguların farkında olunmasını gerektiren durumlarda zorluk çekebilirler.

Yüksek I: Duygusal açıdan hassas, sezgili, nazik, hisli. Yüksek puan alanlar hassas hislere uyum sağlarlar ve bu nedenle de anlayışlı, halden anlayan ve narin mizaçlı kişilerdir. Artistik ve zarif ilgi alanlarına ve zevklere sahip olma eğilimindedirler. Çok yüksek puan alanlar, durumların öznel yönlerine işlevsel yönlerini göz ardı edecek kadar yoğunlaşabilirler.

BAŞKALARINA GÜVEN (Vigilance) (L)

Düşük L: Güvenir, kuşkusuz, bağışlayıcı, kabul eden. Uysaldırlar ve diğerlerinden adil muamele ve iyi niyet ve güvenilir ilişkiler kurmayı beklerler. Ancak diğerlerinin motivasyonları üzerinde fazla kafa yormadıklarından, çok düşük puan alanların iyi niyetinden yararlananlar olabilir.

Yüksek L: Tetikte, kuşkucu, itimatsız, ihtiyatlı. Diğerlerinin niyet ve maksatlarına karşı dikkatlidirler ve yanlış anlaşılmaya veya iyi niyetlerinden yararlanmasına karşı hassastırlar. İhtiyatlı olmayı bırakamayabilirler ve aşırı durumlarda güvensizlikleri husumete dönüşebilir.

SOYUTA ODAKLILIK (Abstractedness) (M)

Düşük M: Sağlam temelli, pratik, kati. Çevrelerindeki pratik, gözlemlenebilen

Yüksek M: Soyuta odaklık, hayal gücü kuvvetli, fikir-odaklı, dalgın. Dış

gerçeklere odaklanırlar ve olası çözümleri hayal etmektense belirli çözümlere yönelik çalışmakta daha başarılıdırlar. Çok yüksek puan alanlar, dikkatlerini yoğunlaştırmakta çok kati, hayal gücü olmayan kişiler haline gelebilirler ve “ayrıntılarda boğulabilirler”.

gerçekler ve uygulanabilir durumlardan ziyade soyut fikirlere odaklanırlar. Düşünme, hayal gücü ve fantaziye odaklı yüksek puan alanlar genellikle yaratıcı fikirler ve teoriler üretirler. Çok yüksek puan alanlar ise düşüncelere dalmaktan dolayı dalgın ve pratiklikten yoksun olabilirler.

KENDİNİ İFADE ETME (Privateness) (N)

Düşük N: Dobra, açık sözlü, anlaşılır. Açık, açıksözlü ve anlaşılır olma eğilimindedirler. Kendileri hakkında konuşmaya, oldukça kişisel konular bile olduğunda kolaylıkla hazırlardır. Gizlileri saklıları yoktur ve sahici ve ihtiyatsızlardır. Aşırı durumlarda, sakıngan ve düşünceli olunması daha zekice iken dobra olabilirler.

Yüksek N: Hususi, ağzı sıkı, ifşa etmeyen. İhtiyatlı olma ve kişisel bilgilerini ifşa etmeme ve “kartlarını kapalı oynama” eğilimindedirler. Diğerlerinin niyetlerine yönelik düşünceli, diplomatik ve kurnaz olabilirler. Aşırı durumlarda, az sayıda yakın ilişki kurma pahasına özel hayatlarını kendilerine saklarlar.

KENDİNİ SORGULAMA (Apprehension) (O)

Düşük O: Kendinden emin, kaygısız, kendinden hoşnut. Kendine güvenen ve kendileri hakkında kuşku duymayan bireylerdir. Bu özellikler gergin koşullarda esneklik yaratsa da, aşırıya kaçıldığında, kişisel değerlendirme ve kişisel gelişim gerektiren durumlarda bile, kişinin güveni sarsılamayabilir. Çok

Yüksek O: Evhamlı, kendinden şüphelenen, suçu kendinde arayan. Olaylar üzerine kaygılanma, endişeli ve güvensiz olma eğilimindedirler. Bu duygular günlük hayatla ilgili veya kişiliğin bir parçası olabilir. Endişelenme, kişinin tehlikeleri önceden görmesine ve diğerlerinin tepkilerine karşı duyarlı

düşük puan kişinin kendi hakkında olumsuz özellikleri görmemesine işaret edebilir.

olmasına ve davranışların sonuçlarını öngörmesine yardımcı olsa da, can sıkıcı olabilir ve diğerleri üzerinde olumsuz bir sosyal izlenim bırakabilir.

YENİLİĞE AÇIKLIK (Openness to Change) (Q1)

Düşük Q1: Geleneksel, alışlagelmişe bağlı, değişime direnen. İşlerin geleneksel olarak yapılma şekline bağlı kalma eğilimindedirler. Öngörülebilir ve rutin olanı tercih ederler ve bu nedenle mevcut durumu değiştirme eğilimi göstermezler. Aşırı olduğu koşulda, durum değişim gerektirse de, değişime sıcak bakmayabilirler.

Yüksek Q1: Yeniliklere açık olma, deneyimleme, serbest düşünme. Açık fikirli ve yaratıcı olma ve mevcut durumu iyileştirme eğilimindedirler. Deneyimlemeden zevk alırlar ve eleştirel düşünme veya otoriteyi sorgulama eğilimindedirler. Çok yüksek puan alanlar “işleri olurlarına bırakmakta” zorlanabilirler.

KARAR VERME TARZI (Self-Reliance) (Q2)

Düşük Q2: Grup yönelimli, yakınlık. Diğer insanlarla birlikte olmayı tercih etmeye ve sosyal gruplarda olmaya ve takım halinde çalışmaya yatkındırlar. Aşırı durumlarda, bağımsız davranışları gerektiğinde ya da diğerleri yetersiz tavsiye verdiğinde veya yol gösterdiğinde etkin olmayabilirler.

Yüksek Q2: Kendine güvenen, tek, bireyci. Yalnız vakit geçirmekten hoşlanırlar. Kendi görüşlerinin doğruluğuna güvenmeyi tercih ederler. Çok yüksek puan alanlar, ortak çalışmaktan rahatsız olabilirler veya hareketlerinin kişilerarası sonuçlarını göz ardı edebilirler.

MÜKEMMELLİYETÇİLİK (Perfectionism) (Q3)

Düşük Q3: Düzensizliğe tahammül eden, kolay beğenen, rastgele. İşleri şansa bırakmaktan rahatsız olabilirler ve planlı, düzenli ve yapılaşmış olmaktan ziyade kendiliğinden olmaya yatkındırlar. Aşırı uçta esnek ve kendiliğinden görünmekle birlikte kişiler düzensiz, hazırlıksız veya disiplinsiz görünebilirler.

Yüksek Q3: Mükemmeliyetçi, disiplinli, amaca yönelik. Düzenli olma, önceden plan yapma, direnme ve işine itina ile yaklaşma eğilimindedirler. Düzenli ve yapılandırılmış durumlarda etkindirler ve önceden tahmin edilemeyen durumlarla başa çıkmakta zorlanabilirler. Aşırı uçta kalıplaşmış veya görevlerle meşgul olarak algılanabilirler.

GERGİNLİK (Tension) (Q4)

Düşük Q4: Rahat, kendi halinde, sakin, sabırlı. Tasasız, uysal ve kendi halindedirler. Kolaylıkla tasalanmazlar veya uyandırılmazlar ve hüsrana bu kişileri nadiren rahatsız eder. Aşırı olduğu durumlarda bu kişilerin düşük seviyedeki canlılığı onları hareketsiz kılabilir. Yani, rahat olduklarından dolayı kendilerini değiştirmeye veya zorlamaya gönüllü değildirler.

Yüksek Q4: Gergin, yüksek enerji, sabırsız. Oldukça fazla itki sahibi ve gergin olma ve bekletildiğinde huzursuz olma eğilimindedir. Bir miktar gerginlik etkin şekilde odaklanmak için gereklidir ve harekete geçmeyi sağlayabilir. Ancak çok yüksek gerilim sabırsızlığa ve asabiyete neden olabilir. Puanlar çok yüksek olduğunda gerilimin kaynağı araştırılmalıdır.

16 PF Kişilik Envanteri'nde yer alan 5 Global Faktöre ilişkin açıklamalar ise şöyledir;

BAŞKALARIYLA İLİŞKİ (Extraversion) (EX)

Düşük: (İçedönük) Yalnız başına vakit geçirme eğilimindedirler, genellikle diğerleriyle etkileşime yönelmezler. İçe dönük kişi şunlardan birine ya da daha fazlasına sahip olabilir: “Kişisel mesafe koyma ve az sayıda yakın ilişki kurma; sakınma, geri çekilme ve hayatı ciddiye almak; diğerlerine erişmede utangaç veya korkak olma eğilimi; kişisel bilgileri verme konusunda rahatsızlık duymak; ve/veya yalnız başına çalışma ve bağımsızca faaliyette bulunmak.”

Yüksek: (Dışadönük) İnsanlarla etkileşim kurmaya, diğerleriyle geçirilen vakte ve sosyal meşgalelere değer verme eğilimindedirler. Dışa dönük kişi şunlardan birine ya da daha fazlasına sahip olabilir: “Cana yakınlık ve diğerleriyle yakın etkileşimde bulunmaya yönelik istek; canlı ve uyarıcı sosyal enerji; diğerleriyle birlikte rahat hissetmek; dobra ve ifşa etmeye eğilimli olmak.” Ancak yüksek bir EX puanı ilişki kalitesi açısından garanti vermemektedir.

STRESİ YÖNETME (Anxiety) (AX)

Düşük: (Rahat) Çoğu olayda soğukkanlılığını koruma ve bir çok kişiden daha az sinirli olma eğilimindedirler. Duygusal olarak dengeli, hayatın zorluklarını sakin ve dengeli bir şekilde karşılayan; diğerlerine güvenen; endişesiz ve kendine güvenen ve/veya rahat ve

Yüksek: (Endişeli) Olaylar karşısında kolayca keyifleri kaçar; hem iç düşüncelerden ve duygulardan hem de dış olaylardan dolayı tedirgindirler. Bu karakterlerinin bir parçası olabileceği gibi anlık streslerden de kaynaklanabilir. Endişeli kişiler şunlardan birini ya da daha fazlasını deneyimleyebilirler: “Bezmek ve

kendi halinde olabilirler. Çok düşük puan alanlar ise hayatın ve kendi sınırlarının stres veya zorluk yarattığı durumları azaltabilir veya değişime istek duymayacak kadar rahat olabilirler.

günlük hayatla baş edememek; diğerlerinden şüphelenmek veya kuşku duymak; endişelenmek ve kendinden şüphelenmek; ve/veya gergin, çakılı veya yılgın hissetmek.”

DÜŞÜNME TARZI (Tough-Mindedness) (TM)

Düşük: (Duyarlı) Duygulara, hayalgücüne, insanlara ve yeni fikirlere açık olma eğilimindedirler. Yaklaşımları şunlar üzerine odaklanabilir: “Duygusal ve estetik hissiyatlar; özellikle düşsel fikirler ve düşünceler; insanları önemseyen ilişkiler; yeni yaklaşımları deneyimleme.” Dış dünyayla uğraşırken , nesnel veya gerçekçi olma gereğini göz ardı edebilirler.

Yüksek: (Gerçekçi) Mantıklı ve gerçekçi çözümleri tercih etme eğilimindedirler. Şunlara odaklanabilirler: “Nesnellik (hassaslığa karşıt olarak); soyut fikir ve düşüncelerden ziyade pratik ve somut şeyler; işleri kişisel olmayan düzeyde tutmak; geleneksel olan ve kanıtlanmış metodlara değer vermek.” Gerçekçi düşünme tarzı, ve sabit fikirlilik yeni veya düşsel yaklaşımları göz ardı etmekle sonuçlanabilmektedir.

ETKİLEME VE İŞBİRLİĞİ (Independence) (IN)

Düşük: (Kabullenen) Kendi kendine karar veren olmaktan ziyade, hemfikir ve diğer kişilere ve dış etkilere uyumludurlar. Bağımsızlık veya kararlılık gerektiren durumlarda rahatsızlık duyabilirler. Düşük puan alanlar, mevcut duruma değişen kademelerde riayet, destek, utangaçlık,

Yüksek: (Bağımsız). Durumları kontrol altına alma ve etki altında kalmaktan ziyade diğerlerini etkileme eğilimindedirler. Hayata karşı aktif duruşları bir yada birden fazlasını içerebilir: “Baskınlık ve kabullenmeye karşı isteksizlik; sosyal olarak cesurluk; diğerlerinden özellikle kontrol edilme konusunda şüphe duyma; mevcut durumu

güven ve bağlılık gösterirler. Diğerlerinin fikirlerine uyum genelde kendi hesaplarıdır ve kendilerinden daha aktif katılım bekleyenleri düş kırıklığına uğratabilir.

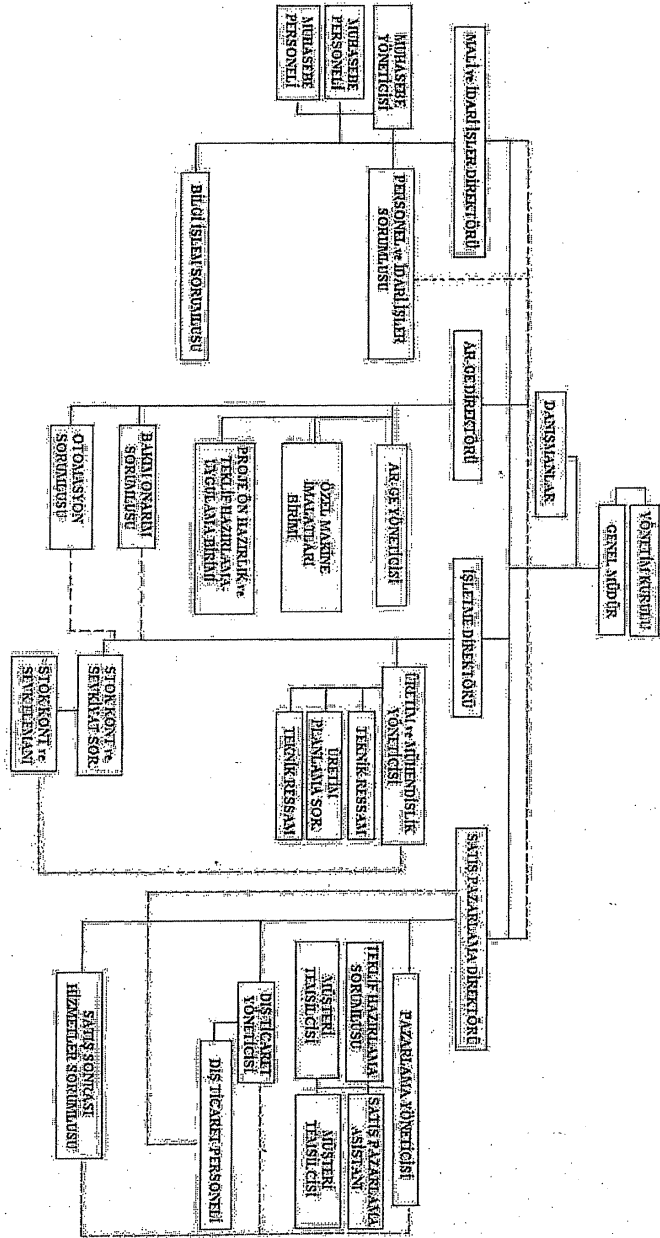
sorgulamak ya da iyileştirmek için isteksizlik.” Yüksek puan alanlar meydan okunmuş veya kontrol edilmiş hisseden diğerleri tarafından rahatsız edici olarak görülebilirler. Önemli olduğunda dahi diğerlerine uymakta zorluk çekebilirler.

DÜZEN VE ESTETİK (Self-Control) (SC)

Düşük: (Serbest) Kontrolsüzdürler ve davranışlarını idare etmekte zorlanırlar. Kendi isteklerini sınırlamakta veya dikkatlerini toplamakta zorlanırlar. Kendiliğinden, kaygısız veya fevri; bağlı olmayan veya kurallara ve düzenlemelere özen göstermeyen; kendi düşüncelerine dalmış ve uygulanabilir gerçeklere odaklanmamış; planlamayacak, düzenlemeyecek ya da direnmeyecek kadar disiplinsiz veya rastgele olabilirler. Esnek, şen ve rastgele de olabilecekken, düşük puan elde edenler güvenilirmez, çıkarıcı ve aldırışsız olarak algılanabilirler.

Yüksek: (Kontrollü) Sakin, dengeli, olgun, soğukkanlı. İtinalıdır ve kendi davranışlarını kontrol etmek ve sorumluluklarını göğüslemek için gereken kaynaklara sahiptirler. Bu kaynaklar bir ya da birden fazla özelliği içerebilir: “Tedbirli, kontrollü ve işleri ciddiye alan; geçerli kurallara önem veren ve beklentileri karşılayan; pratik, odaklanan ve gerçekçi; disiplinli, amaca yönelik davranan ve düzenli.” Tedbirli, sorumluluk sahibi ve güvenilir olmakla birlikte, yüksek puan alanlar gereğinden fazla kontrollü olabilirler, yani çok ciddi veya göreve yönelimli olabilirler.

EK 3: Organizasyon Şeması



EK 4: Mülakat Soruları

Yöneticilere Yönelik Mülakat Soruları;

1-Sizce bir lider nasıl olmalıdır?

2-Hayatınızda lider olarak gördüğünüz kimse var mı? Varsa bu kişiyi lider olarak görmeye sebep olan özellikleri nelerdir?

3-Kişilik özelliklerinizi ve liderlik tarzınızı gözönünde bulundurarak bir öz eleştirinizi yapabilir misiniz?

4-Çalışanlarınızda aradığınız kişisel özellikler nelerdir?

5- Çalışanlarınızı motive etmek için neler yaparsınız?

6-Bir çalışanın işlerini iyi yapması mı sizin için daha önemlidir yoksa işle ilgili kurallara uyması mı?

7-Çalışanlarınızın hangi pozisyonda çalıştığı sizin onlara vereceğiniz değeri etkiler mi?

8-Düzenli ve planlı biri misiniz?

9-Kritik durumlarda nasıl davranırsınız?

10-Müdahaleci misiniz?

11-Çabuk sinirlenir misiniz?

12-Olaylara olumlu tarafından mı yaklaşılırsınız yoksa her zaman en kötüyü mü düşünürsünüz

13-Ekleme istedikleriniz?

Çalışanlara Yönelik Mülakat Soruları;

1-Bir liderde bulunması gereken özellikler sizce nelerdir?

2-Bir kişiyi lider olarak görmemiz için bu kişinin nasıl davranış sergilemesi gerekir?

3-Sizce bir liderin hangi kişilik özelliklerine sahip olması gerekir?

4-Yöneticinizin olumlu ve olumsuz özelliklerini sıralayabilir misiniz? Size göre bir liderde bulunması gereken özelliklere sahip mi?

5-İş yerinde sizi en çok sıkıntıya sokan unsurlar nelerdir?

6-İş yerinde sizi en çok motive eden unsurlar nelerdir?

7- Hayatınızda lider olarak gördüğünüz kimse var mı? Varsa bu kişiyi lider olarak görmeye sebep olan özellikleri nelerdir?

8-Yöneticinizi model alır mısınız? Evet ise neden, hayır ise neden?

9-Bir sıkıntınız olduğunda bunu yöneticinizle rahatlıkla paylaşabilir misiniz? Sizce bunun nedeni nedir?

10-Yöneticinizin size değer verdiğini düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz?

11-Yöneticinize güven duyuyor musunuz? Neden?

12-Yöneticiniz sizi motive etmek için neler yapar?

13-Ekleme istedikleriniz...

14-Her bir yöneticinizi değerlendirdiğinizde size göre aralarındaki farklar nelerdir? Liderlik yapısı, yönetim anlayışı, çalışanlarına davranışı ve yöneticinizin kişilik özellikleri ile ilgili değerlendirmeler yapabilirsiniz...

ÖZGEÇMİŞ

Esmâ Görkem KAYAALP ERSOY, 22.10.1980 yılında Sakarya’da doğdu. Orta okul ve lise öğrenimini Sakarya Anadolu Lisesinde 1998 yılında tamamladı. 1998 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne kaydoldu. 2002 yılında üniversiteden mezun oldu. 2002 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı, 2004 yılında Yüksek Lisans öğrenimini tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Doktora öğrenimine başladı. 2002-2005 yılları arasında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev yaptı. 2005 yılında evlenerek, İstanbul’da Beykent Üniversitesi’nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaya başladı. Halen Beykent Üniversitesi’nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.