



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Hazırlayan

Zafer AYKANAT

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2010



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Hazırlayan

Zafer AYKANAT

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL

KARAMAN – 2010

**KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Tez Kabul Ediliş Tarihi: 30./6./2010

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Nisan GÜL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Sinem YAPAR SAÇIK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ercan OKTAY

Üye :

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 24.05.2010 tarih ve 2010/10-104 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. H. Bahadır AKIN

Mühür



ÖNSÖZ

Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen bu tez çalışmamın tüm aşamalarında bana gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı, danışman hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yine tezimin kaynak kullanımında her türlü görüş ve yardımlarını benden esirgemeyen çok kıymetli hocalarım, sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE, sayın Yrd. Doç. Dr. Ercan OKYAY'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezin anket aşamasını gerçekleştirdiğim, Ardahan Valiliğine ve başta Vali Yardımcısı Alper BALCI olmak üzere tüm valilik personeline teşekkür ederim.

Ve son olarak da tüm eğitim hayatım boyunca benden sonsuz desteklerini esirgemeyen, sevgili aileme teşekkür etmeyi zevkli bir görev kabul ediyorum.

Saygılarımla,

Zafer AYKANAT

ÖZET

İnsanoğlunun var oluşu ve toplu yaşama geçmeleriyle birlikte ortaya çıkmış olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. Küreselleşme, bilgi, iletişim v.b dönüşüm ve gelişmeler insana verilen değer önemin daha da artmasına neden olmuştur. Bundan dolayı yönetim uzmanları ilerleyen yıllarda liderlik sürecinin öneminin artacağını ve konu hakkında çok sayıda teorik ve pratik çalışmanın yapılacağını ileri sürmektedirler.

Lider, üyeleri veya izleyenleri bulunduğu noktadan olması gereken noktaya getirebilen, onlara güven ve cesaret aşılayabilen, astları harekete geçirebilen ve onlara sorumluluk bilincini yerleştirebilen kişidir.

Liderlik ise, insanların belirli bir amaç etrafında bir araya getirdiği ve bu amaçları gerçekleştirmek için kitlelerin sözlü yada sözsüz kontrol edilebileceğini bilgi, eğitim ve yeteneklerinin tamamından oluşan bir süreçtir.

İnsanlar barış, huzur, güvenlik ve esneklik içerisinde yaşadıkları ortam ve sürelerde liderlerin önemini pek fark etmemişlerdir. Tam aksine büyük değişimlerin yaşandığı, kriz ve kaos ortamının hüküm sürüp, belirsizliğin yaygınlık kazandığı dönemlerde bu durumdan kurtulmak için ve kendilerine yol gösterecek lider arayışına girmişlerdir. Olumsuzluğun egemen olduğu bu tür dönemlerde aranan liderlik türü hiç kuşkusuz ki karizmatik liderliktir.

Karizmatik liderleri, kendi yetenek ve kişiliklerinin gücüyle izleyicilerinin veya örgüt üyelerinin üzerinde etki meydana getiren, onların ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren, hedef kitlesi için vizyon oluşturan, öz güveni yüksek olan kişiler olarak tanımlamak mümkündür.

Karizmatik liderler kitlelerin başında, örgütlerin tepe noktasında buldukları ve toplumları etkileme gücüne sahip oldukları için örgütsel yapıda ki en önemli unsurlardır. Örgütlerin değişim dinamiğine ayak uydurması için hangi faktör ve faktörler karizmatik lider tarafından daha önemle kullanılmalıdır? Sorusunun cevabı noktasında örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde yaşanan hızlı değişim dinamiğine ancak örgüt kültürüne verilen önemle direnç göstermek mümkündür. Bunu en iyi örneğini Japonya göstermiştir. Zira Japonya'nın dünya küresel piyasasını elinde bulundura Amerika'nın karşısında göstermiş olduğu sosyo-ekonomik başarı örgüt kültürüne verdikleri önemle açıklanabilmiştir

İşte bu araştırmanın amacı bu bakış açısından yola çıkarak "karizmatik liderlik ile örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?" sorusuna cevap aramaktır. Değişim dinamiği içerisinde insanlar önemli bir unsur arz ettikleri için, onların yaşamlarının büyük bir bölümünün geçtiği ve örgüt kültürü bilincinin yerleştiği kurumlarda saha araştırmasının yapılması uygun görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Karizmatik Liderlik, Örgüt Kültürü

SUMMARY

Many research has been done about leadership which was appeared by the existence of human being and the public life. People is the only creature who has no alternative when rapid progresses in technology about globalization, information and communication are considered. So, i that much more research should be done about leadership and leadership process in the future.

Leader is the person who being the spectators and members from the place they are to the place they should be. A leader should encourage and give confidence and trigger subordinates by instilling responsibilities to them.

Leaders, members, or those watching from the point should be brought to the point, they can instill confidence and courage, that can mobilize subordinates is a person that can place the responsibility for them.

People don't notice the importance of the leaders as long as they live in peace, serenity and security. When people fall into an atmosphere which has chaos and crisis and which is uncertain, they start to look for a leader who can save them from those difficulties and manage to show them a route. In this condition, undoubtedly, charismatic leader is the only person demanded.

Charismatic leader can be described as the person who affects spectators and members by his/her skills and personal features. A charismatic leader is sensible to member's needs. Also, a charismatic leader should be able to form a vision for the people and have high self-confidence.

Charismatic leadership is the most important factor in an organizational constitution because of the power of influence on society and also they are on the position of the top points in the organizations. Which factor or factors should be used more

importantly by charismatic leader while keeping up with the dynamic of changes of organizations? At this point, we are faced to the term "organization culture". Showing resistance of the change can only be succeeded by giving importance to organization culture one of the most important examples of this is the Japan's coming on the scene as oppose to America which has world global market. This is explained by Japan's giving importance to the organization culture.

The objective of this study is to find the relation between charismatic leadership and organization culture. Since people are essential in dynamic change. Institutions they work and associations where organization culture realization appeared is considered suitable for the field study.

Key Words: Leadership, Charismatic Leadership, Organizational Culture

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
SUMMARY.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	XI
TABLolar DİZİNİ.....	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIII
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

I.LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

I.1.Lider ve Liderliğin Tanımı ve Önemi	3
I.1.1.Liderlik	4
I.2.Liderlikle İlgili Teoriler.....	7
I.2.1.Özellikler Teorisi.....	7
I.2.2.Davranışsal Liderlik Teorisi	11
I.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	14
I.2.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16
I.2.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	18
I.2.2.4.Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	20
I.2.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli	22
I.2.3.Durumsal Liderlik Teorisi	24
I.2.3.1.Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi	26
I.2.3.2.House ve Evans'ın Yol-Amaç Teori	29
I.2.3.3.Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	31
I.2.3.4.Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli.....	34
I.2.3.5.Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	36
I.2.4.Modern Liderlik Teorileri.....	39
I.2.4.1.İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik	39
I.2.4.2.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	42

II. BÖLÜM

II. KARİZMATİK LİDERLİK

II.1.Karizmatik Liderlik Kavramı	46
II.2.Karizma Kavramının Tanımı ve Kapsamı	47
II.2.1.Karizmatik Liderliğin Tanımı.....	49
II.2.2. Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar	53
II.3.Karizmatik Liderlik Teorileri	56
II.3.1.House'un Karizmatik Liderlik Teorisi	56
II.3.2.Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	58
II.2.3.Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi	58
II.3.4.Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi.....	62
II.3.5.Karizmaya Psiko-analitik Yaklaşım.....	66
II.3.6.Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı.....	68
II.3.7.Karizmatik Liderlik Teorilerinin Mukayesesi ve Değerlendirilmesi.....	70

III. BÖLÜM

III.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

III.1.Örgüt Kültürü Kavramı Ve Kapsamı.....	72
III.2.Örgüt Kavramı.....	72
III.3.Kültür Kavramı	74
III.4.Örgüt Kültürü	78
III.4.1.Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler	80
III.4.1.1.İç Çevre Faktörleri	80
III.4.1.2.Dış Çevre Faktörleri.....	81
III.4.2.Örgüt Kültürünün Yararları.....	82
III.4.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri	82
III.4.4.Örgüt Kültürünün Önemi ve Amacı	84
III.5.Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	85
III.5.1.Temel Varsayımlar (Sayılıtlar).....	85
III.5.2.Temel Değerler	86
III.5.3.Normlar	89
III.5.4.Artifaktlar	89
III.5.5.Dil	90

III.5.6.Hikâyeler ve Mitler	90
III.5.7.Semboller	91
III.5.8.Törenler ve Adetler (Ritueller)	91
III.5.9.Kahramanlar	91
III.6.Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar	92
III.6.1.Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	92
III.6.2.Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	92
III.6.3.Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar.....	93
III.6.3.1.Örgütsel Özümseme Yaklaşımı	93
III.6.3.2.Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı	94
III.6.3.3.Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım.....	94
III.7.Örgüt Kültürü Modelleri.....	94
III.7.1.Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli	94
III.7.1.1.Sert Erkek, Maço Kültürü.....	95
III.7.1.2.Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü	95
III.7.1.3.Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü.....	96
III.7.1.4.Süreç Kültürü.....	97
III.7.2.Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli	97
III.7.2.1.Güç Kültürü	97
III.7.2.2.Rol Kültürü	98
III.7.2.3.Görev Kültürü	98
III.7.2.4.Birey Kültürü	99
III.7.3.Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli.....	99
III.7.3.1.Güç Uzaklığı (Güç Mesafesi)	100
III.7.3.2.Belirsizlikten Kaçınma.....	101
III.7.3.3. Bireysellik.....	101
III.7.3.4.Erkeksilik ve Kadınsılık (Erillik ve Dişilik).....	101
III.7.3.5.Zaman Oryantasyonu	102
III.7.4.Kets De Vries ve Danny Miiller'in Örgütsel Kültür Modeli	102
III.7.4.1.Karizmatik Örgütsel Kültürler.....	102
III.7.5.Kilmann Modeli.....	103
III.7.5.1.Bürokratik Kültürler.....	103
III.7.5.2.Yenilikçi Kültürler	103
III.8.Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar.....	104
III.8.1.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	104
III.8.2.Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim.....	105

III.8.3.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Motivasyon	106
III.8.4.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık	107
III.8.5.Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	108
III.8.6.Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi	109
III.9.Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi	109
III.9.1.Karizmatik Liderin Özellikleri	111
III.9.1.1.Vizyon Belirleme	116
III.9.1.1.1.Vizyonu Formüle Etme	119
III.9.1.1.2.Vizyonu Birleştirme	119
III.9.1.1.3.Vizyona Güven Oluşturma	120
III.9.1.1.4.Vizyona Ulaşma	120
III.9.1.2.Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	121
III.9.1.3.Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	121
III.9.1.4.Kişisel Risk Üstlenebilme	122
III.9.1.5.Statükoyu Sürdürmeme	122
III.10.Karizmatik Liderlik Aşamaları İle Örgüt Kültürü Öğeleri Arasındaki İlişki... 122	
III.10.1.Vizyon-Değer İlişkisi	125
III.10.2.Vizyonun İletilmesi-Dil İlişkisi	127
III.10.3.Vizyona Olan Güven-Sembol İlişkisi	129
III.10.4.Rol Model-Kahramanlar İlişkisi	131

IV. BÖLÜM

IV. KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

IV.1.Araştırmanın Metodolojisi	133
IV.2.Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı	133
IV.3.Örnekleme Kütlesi	133
IV.4.Araştırmada Kullanılan Değişkenler	134
IV.4.1.Bağımsız Değişkenler	134
IV.4.2.Bağımlı Değişkenler	134
IV.5.Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırmanın Modeli	134
IV.6.Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar	137
IV.6.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	137
IV.6.2.Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	138
IV.7.Veriler Toplama Aşaması	139

IV.8.İstatistiksel Analizler Ve Bulgular	139
IV.8.1.Demografik Analizler	140
IV.8.2.Faktör Analizleri.....	142
IV.8.2.1.Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları.....	143
IV.8.2.2.Örgüt Kültürünün Faktör Analizleri	145
IV.8.3.Güvenilirlik Analizleri.....	146
IV.8.4.Korelasyon Analizi.....	147
IV.8.5.Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi.....	150
IV.8.5.1.Matematiksel Model	150
IV.8.5.2.Regresyon Analizi Sonuçları.....	150
SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	154
KAYNAKÇALAR	158
EKLER	

KISALTMALAR

KAR LİD : Karizmatik Liderlik

VB : Vizyon Belirleme

ÇDG : Çevresel Duyarlılık Gösterme

SDS : Sıradışı Davranış Sergileme

KRÜ : Kişisel Risk Üstlenme

ÜİDG : Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

SS : Statükoyu Sürdürmeme

ÖK : Örgüt Kültürü

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Liderlik Özellikleri.....	10
Tablo 1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	19
Tablo 1.3. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	21
Tablo 1.4. Rensis Likert'in Sistem 4 modeli	24
Tablo 1.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	33
Tablo 1.6. Görev ve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi)	37
Tablo 3.1. Kaynak ve Odaklarına Göre Değerler.....	89
Tablo 4.1. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu	143
Tablo 4.2. Eğitim Durumu ile İlgili Frekans Tablosu.....	144
Tablo 4.3. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu.....	144
Tablo 4.4. Yaşla İlgili Frekans Tablosu	144
Tablo 4.5. Gelir Durumu İle İlgili Frekans Tablosu.....	145
Tablo 4.6. Meslek Yılı (Görev Süresi) İle İlgili Frekans Tablosu	145
Tablo 4.7. Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları.....	147
Tablo 4.8. Örgüt Kültürü İle İlgili Faktörler.....	148
Tablo 4.9. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri.....	150
Tablo 4.10. Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon Analizi	152
Tablo 4.11. Örgüt Kültürü ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi.....	154
Tablo 4.12. Hipotez Analizleri Sonuçları.....	155

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1.	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	15
Şekil 1.2.	Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı.....	26
Şekil 1.3.	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	28
Şekil 1.4.	House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.....	30
Şekil 3.1.	Karizmatik Liderliğin Aşamaları İle Örgüt Kültürü Öğeleri Arasındaki İlişki.....	128
Şekil 4.1.	Araştırma Modeli.....	139
Şekil 4.2.	Araştırma Modeli Üzerindeki Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu.....	156

GİRİŞ

Liderlik ve örgüt kültürü son yıllarda pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Bu çalışmalarla, bir yandan yaşanan toplumsal süreç anlaşılmaya çalışılırken, bir yandan da örgütlerin bilgi çağındaki yeri irdelenmeye başlanmış liderlere örgütlerini çağa ayak uydurtma konusunda önemli görevler yüklemiştir.

Bu araştırmanın amacı, karizmatik liderlik (charismatic leadership) ve örgüt kültürü (organization culture) arasında olumlu bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürünün karizmatik liderlerce güçlendirilmesi ve astların örgüte yönelik bağlılık düzeylerini artırarak, örgütsel başarıyı arttırıp arttırmadığı araştırılmaktadır. Bu noktada yapılan araştırma, anket uygulanacak kurumda karizmatik liderin örgüt kültürü üzerindeki ilişkisini belirleme amacı taşımaktadır.

Günümüzde karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramları özellikle örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından rolü düşünüldüğünde son derece önemli konular haline gelmiştir. Hızlı bir değişim yaşayan günümüzde karizmatik liderler değişen çevre koşullarında kendi rollerinin unutulmamasını sağlayarak örgütlere yol gösterici bir kontrol aracı olmaktadır. Karizmatik liderler kültürlerarası faktörleri belirleyerek örgüt kültürünün özelliklerini ve örgütler arası etkileşim biçimini ortaya koymakta, örgütsel kültür kimliğini oluşturmakta, kültürel inanç ve değerlere bağlılık yaratılmasını sağlamaktadır. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki örgüt faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi ve sürdürülmesini sağlayarak kurumların hedef ve politikalarının uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan önemli değişimler kendilerini hemen hissettirmektedir. İnsanlar, düşünceler, ekonomik koşullar, davranışlar v.b konularda ve hemen her şeyde hızlı değişimler yaşanmaktadır. Böylece örgütlerin yaşama biçimlerinde sürekli bir farklılaşma görülmektedir. Karizmatik liderler bu değişim sürecinin planlı bir şekilde yönetilmesi, örgütün varlığının sürdürülebilir kılınması ve değişime entegre olunmasında önemli görevler üstlenmiştir. Değişim dinamiğinin en önemli özelliği; ya değişime ayak uydurmaktan ya da bu süreçte kaybolup gitmekten geçmektedir. Bu düşüncelerden ortaya çıkan sorunları çözmek için yaptığımız araştırmanın birinci bölümünde geçmişten günümüze gelen liderlik teorilerinin en önemli olanları incelenmiştir. Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımı olmak üzere dört ana başlık altında incelemeye çalıştığımız liderlik teorilerine katkı yapan araştırmacıların görüşleri incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde karizmatik liderlik kavramı ele alınmıştır. Karizmatik liderliği kavram bazında inceledikten sonra, karizmatik liderlerin ortaya çıkış koşulları incelenmiş ve karizmatik liderlik teorileri ve bu teorilere katkı yapan araştırmacıların görüşlerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde örgüt kültürü kavramı ele alınmıştır. Örgüt kültürünün tanımı, özellikleri, öğeleri ve örgüt kültürünün diğer kavramlarla olan ilişkisi ele alınmıştır. Örgüt kültürünün öğeleri ile karizmatik liderin özellikleri arasındaki ilişkiler belirtmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan son bölümde ise karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini belirlemeye yönelik araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Kaynak kullanımında bu konuyla alakalı kitaplar, dergiler, makaleler, tezler ve internet kaynakları kullanılmıştır.

I. BÖLÜM

I. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

I.1. Lider ve Liderliğin Tanımı ve Önemi

Liderlik kavramı etimolojik anlamda incelendiğinde liderlik etmek, lider ve liderlik kelimelerinin Anglo-Sakson kökenli olup yol ya da yön anlamına gelmektedir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı “hegemon” Romalılarda ise “dux” kelimesidir. Bu kelimeler de yol ya da seyahat anlamına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Lider kelimesinin Türkçe karşılığı “önder” kelimesidir. Fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve yapılan çalışmalarda önder kelimesinin pek kullanılmadığı gözlenmektedir (İbicioğlu ve Özmen ve Taş, 2009: 1).

Lider kelimesi, Türkçe’de sözlük anlamı itibariyle; “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarında kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak liderlik ise, liderin görevini, lider olma durumunu ifade etmektedir (Yüksel, 2006: 5).

Lider ve liderlik süreci ile ilgili yeryüzünde bulunan en eski kaynaklar 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtları olarak bilinmektedir (Gül, 2003: 3).

Liderlik kavramı XX. yüzyıl batı dünyasının en popüler kavramlarından biri olmuştur. Bunun en temel nedeni sanayi devriminden sonra gelişen dünya ekonomisinin etkili şekilde yönetilmesi arayışında gizlidir. Sanayi devriminden sonra baş gösteren yönetim ve organizasyon problemleri, çeşitli kişileri sahneye çıkarmıştır. 1990’lı yıllardan sonra bu alandaki gelişmeler zirveye çıkmış ve yeni liderlik alanındaki yaklaşımlar, bu

alanı adeta sosyal bilimler içinde bir geniş bilim dalı olmaya kadar taşımıştır (Erdem ve Dikici, 2009: 199).

Yapılan araştırmalar lider denilince genellikle sıradan bir insanın aklına askerlik ve politika alanında lider olmuş kişilerin geldiğini göstermektedir. Genellikle lider ülkeleri ve orduları yöneten kişiler olarak bilinmektedirler. Ancak lider bu iki alanla sınırlı değildir. Zira sosyal nitelikli bir varlık olan insanlar gruplar halinde birlikte yaşamaktadır. Gruplar halinde yaşayan insan toplulukları, kendilerini belli hedeflere götürecektir ve bu amaçla yönetecek lidere gereksinim duymaktadır. Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu bağlamda **karizmatik liderlik**, yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır (Gül, 2003: 1-3).

Sosyal bilimlerin gelişmesi, araştırmaların çoğalması ve bilimsel yaklaşımların çok mesafe almış olması, tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesine neden olmuştur. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen lider ve liderlik üzerindeki sis perdesi hala kaldırılmamıştır. Bu bağlamda liderlik konusundaki araştırma ve yayınlar artarak devam etmektedir (Balta, 2006: 4). Liderliğin toplumlar ve örgütler için ifade ettiği önemi bir kez daha vurgulamak fakat bu önemi karizmatik liderlik bağlamında örgüt kültürleriyle ilişkilendirmek tezimin ana konusunu oluşturmaktadır.

I.1.1. Liderlik

İnsanlar, toplum halinde yaşayan varlıklardır. Bu yaşam sırasında ortak amaçlar, hedefler ve kader birliği olmuş ve bazı kişiler öne çıkarak diğerlerini yönlendirmişlerdir. Bu yönlendirmeyi çağlar boyunca bazen daha güçlü ya da yetenekli olanlar sağlamış, bazen de hanedanlar, padişahlar veya toplumun içinden seçilenler üstlenmişlerdir. Bunların da bir kısmı içinde buldukları topluma ve insanlığa hizmet

etmiş, bir kısmı ise sıkıntılar, elemeler ve kaos ortamı yaratmışlardır. Lider ve liderliğin bu kadar çok tartışılan ve araştırılan konu olması nedeniyle çok farklı liderlik tanımlamalarını da beraberinde getirmiştir. Lider ve liderlik kelimelerinin üzerinde tam bir birliktelik veya uzlaşma sağlanmamıştır. Bütün tanımları kapsayan, üzerinde ittifak edilen ortak tek bir tanım olmadığından ve değişik alanları da ifade edebilmek açısından aşağıda çeşitli liderlik tanımlamalarına yer verilmiştir.

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde liderlik yeteneğinin “sonradan kazanılan” bir yetenek değil “doğuştan gelen Allah vergisi” bir yetenek olduğuna dair görüşlerin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu konudaki tartışmalar 20. yüzyıla taşınmış ve liderliğin bir sanat mı, yoksa bilimsel temelleri olan, sonradan kazanılan bir beceri mi olduğu uzun süre zihinleri meşgul etmiştir. Bu tartışma bugünde sona ermiş değildir. Reinecke ve Schoell’e göre liderlik, doğuştan kazanılan bir yetenek ve sonradan kazanılan bilgi ve tecrübelerle daha da güçlü hale gelmiştir (Leblebici, 2008: 63).

Lider, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kişidir (Özsalmanlı, 2005: 137) veya lider herhangi birisi değil onu lider yapan özellikleri vardır. Ancak lider kişi sadece özellikleriyle değil davranışlarıyla takipçilerini peşinden sürükleyen kişidir (Aydın, 2008: 61). Liderlik ise ortak hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci (Yiğit, 2002: 17) olarak tanımlanabilmektedir.

Liderlik başkalarını etkileme süreci olduğuna göre, tek başına bir liderlikten bahsetmek mümkün değildir. Liderlik diğer insanlarla münasebeti gerektirir. Dolayısıyla liderlik sürecini anlamaya çalışırken liderin etkileşim içinde bulunduğu insanların özelliklerini de göz önüne almak gerekmektedir. Liderlerin sergilediği davranış ve roller, etkileşim içinde bulunduğu insanların değer yargıları ile şekillenmiştir. Liderlik kavramını

etkileyen dört önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar (Yiğit, 2002: 17): İlk olarak, liderin sahip olduğu bireysel yetenek ve kişilik özellikleridir. İkinci olarak, örgütün veya grubun özellikleri ve beklentileridir. Üçüncü olarak, liderle izleyiciler arasındaki ilişkinin ortaya çıktığı durumdur. Son olarak da etkileşimde bulunan lider ve takipçilerinin ortak amaçlarıdır. Liderlik bu dört ana faktörün bir fonksiyonudur.

Liderlik sosyal, psikolojik ve siyasal boyutları olan bir kavramdır. Liderlik, genel bir ifadeyle bir kişinin bir başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücünü veya daha yaygın olarak bir ya da birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesini anlatmaktadır (Ulukan, 2006: 40).

Liderlik grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme süreci (Öztop, 2008: 5) olduğuna göre liderliği, belli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneği (Yetim, 1996: 87) şeklinde de tanımlanmak da mümkündür. Bir diğer ifade ile liderlik, insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı olarak oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme sürecidir (Erarslan, 2006: 5).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerin toplamıdır. Diğer bir anlamı ise bir grubun amaçlarını yerine getirebilme yönünde grup üyelerini etkileyebilme becerisidir. Buna göre liderlik herhangi bir gruba sorun çözme ve hedefe ulaşma becerilerini kazandırarak ve geliştirerek grup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneği anlamında da kullanılmaktadır. (Demirbilek, 2003: 22-23).

Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgütler, bireyler, gruplar ve bunların çevre ile arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim,

etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreç olduğuna göre lider için zekâ, eğitim ve deneyim önemlidir. Liderler sadece yeni grupların oluşmasında değil, parçalanabilecek duruma gelmiş grupların birleşmesinde ve onları bir arada tutmak için de görev yapmaktadırlar (Özsalmanlı, 2005: 138).

Liderlerin temel üç görevi vardır. Bunlar (Yuspeh, 2003: 14); çalışanları harekete geçirmek, engelleri ve performans düşüklüğünü ortadan kaldırmak, izleyenlerini motive edebilmektir.

Yukarıda yapılan bütün tanımlamaların bulunduğu ortak nokta belirli bir insan topluluğunun varlığı ve ulaşılması gereken bir hedefin olmasıdır. Ayrıca liderlerin yönetme, amaç belirleme, karar alma ve uygulama, vizyon sahibi olma, ikili ilişkilere ve iletişime önem verme gibi ortak özelliklere sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda genel bir tanım yapmak gerekirse liderleri; sahip oldukları vizyon ve bilgileri, cesaret ve tecrübeleri ile birleştirerek en uygun yer ve zamanda en ideal kararları alabilen, aldığı kararları azimle uygulayabilen, içsel ve dışsal tehdit ve fırsatların farkında olan güçlü bir örgüt kimliği ve kültürüne sahip bir örgüt yapısı oluşturabilen ve bu örgütün devamlılığını sağlayacak stratejileri oluşturabilen kişilerdir (Gül, 2003: 5) şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu kapsayıcı tanım dahi liderlik kavramının çok yönlü olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda liderliğin çok yönlülüğünü liderlikle ilgili teorileri inceleyerek daha sağlam temeller üzerine oturtabiliriz.

I.2. Liderlikle İlgili Teoriler

I.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalarda liderliğin doğuştan kazanıldığını, sonradan lider olunamayacağını savunan özellikler kuramı geliştirilmiştir. “Büyük insan kuramı” olarak da adlandırılan özellikler kuramı bazı insanların liderlik etmek için

doğuştan gelen özelliklerini kullanarak liderlik yaptığını ileri sürmektedir (sbe.balikesir.edu.tr). Ayrıca liderliğin bazı insanlara doğuştan bağışlanan bir ayrıcalık olduğuna, mistik ve esrarengiz yapılarından ya da karizmatik ve farklı kişilik özelliklerinden kaynaklanmadığına inanılmaktadır (Arslantaş, 2008: 174).

Özelikler teorisinin geliştirilmesinde Sanayi Devrimi'nin önemli rolü bulunmaktadır. Buhar gücünün keşfedilmesiyle başlayan Sanayi Devrimiyle birlikte bilimsel olarak yönetim kavramı da anılmaya başlanmıştır. O döneme hâkim olan yönetim unsurları iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, hiyerarşi, belirli kural ve yöntemlerin uygulanmaya konulmasıydı (Gül, 2003: 7).

Özellikler Yaklaşımı aynı zamanda Geleneksel Yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım insanların sahip olduğu özel niteliklerinden dolayı lider oldukları fikrine dayanmaktadır. Özellikler yaklaşımı, başarılı liderleri karakterize eden kişilik özelliklerini teşhis etme üzerine konsantre olmuştur. Özellikler teorileri, başarılı liderlerin doğuştan olduğunu ve onları lider olmayanlardan ayıran belirgin özelliklerin doğuştan kazanıldığını varsaymaktadır (Öztop, 2008: 7).

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklerin ve yeteneklerin var olduğu belirtilmektedir. Bu amaçla 1920–1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderlerin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1994: 178).

Bu teoride, liderlerin entelektüel, duygusal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler; boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumları ve yakışıklılıktır. Kişisel özellikleri ise; zekâ, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler,

haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma, cesaret, kendine güven (Eren, 2000: 417) ve izleyenlere güven duygusu yaratma şeklinde belirtmek mümkündür.

Özellikler Yaklaşımı'na göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için, grup üyelerinden farklı özellikler taşıması gerekmektedir Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler şunlardır (Dilek, 2005: 11):

- i. Fiziksel özellikler:** Enerji ve aktif olma.
- ii. Zekâ ve yetenek:** Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- iii. Kişilik:** Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- iv. İş ile ilgili özellikler:** Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- v. Sosyal özellikler:** İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet şeklinde belirlemek mümkündür.

Aşağıdaki tablo 1.1'de lider olanları, lider olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir.

Tablo 1.1.Liderin Özellikleri

-Boy	-Eğitim Düzeyi	-Hakim Olma
-Kilo	-Dış Görünüş	-İnsiyatif Kullanma
-Fiziki Görünüm	-Hiitabet Yeteneği	-Orijinal Düşünce
-Bırsel Enerji	-Kendine Güven	-Kavrama
-Ağırlık	-Bilgi	-Kararlı Davranış
-Zeka Düzeyi	-Karar ve Yargılama	-İstek, Hırs ve Uyum

Kaynak (Antony, .F. Buono and J.L. BOWDITCH, "A Primer on Organizational Behavior", WilleyBook New York, 1990, p.161).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla geçerli olamamıştır. Liderlikle ilgili her türlü özellikleri ortaya koyamadığı, durumsal koşulları ve lideri izleyen kişilerin ihtiyaçlarını dikkate almadığı için eleştirilmiştir. Özellikle bu teorinin uygulamada liderleri belirlemede yetersiz kaldığı görülmüştür. İzleyiciler arasında mevcut liderden daha fazla özellikleri bünyesinde taşımasına rağmen lider olamayanlar bulunduğu gibi, etkili bir şekilde liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir. Bu gibi nedenlerle söz konusu teori tatmin edici sonuçlar vermemiş ve yerine yeni teorilerin gelişmesine sebep olmuştur (Buono ve Bowditch, 1990: 161).

Bu bulguların tamamının liderlerde bulunması mümkün olmadığından, bulguların liderlik potansiyeli, hüneleri ve ekinlikleriyle ilişkilendirildiği görülmüştür. Bazı yazarlar ise astrolojik işaretler, el yazısı özellikleri veya vücut şekli çerçevesinde liderlik özelliklerini irdelemişlerdir. Özellikler Yaklaşımı bundan dolayı önemli teorik sorunları da beraberinde getirmiştir. Liderlik ile bireylerin kişisel kalitesi arasındaki önemli ilişki bulgular başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Ancak bulgular bu önemli kavramın anlaşılmasında, diğer yaklaşımların da araştırılması konusunda araştırmacılara yol göstermiştir. Kişilerin sahip oldukları belirli özellikler yönetim görevleri veya liderlik pozisyonunun başarılması için yeterli koşulları sağlamaktadır. Özellikler yalnızca bir faktörün değil, diğer faktörlerin de birleşimidir. Özellikler mutlak koşullardaki etkinlikleriyle ilişkilendirilmelidir (Keçecioğlu, 1998: 26).

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme

getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Liderlik (Önderlik) Teorisi çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 14).

I.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal Yaklaşım, özellikler teorisinin liderlik kavramında birçok soruyu aydınlatamadığı gerekçesiyle liderlik literatürüne girmiştir. Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarının en önemlileri; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake Mouton'un yönetim tarzı matrisi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in sistem modelidir (Gül, 2003: 9).

Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun tutum, davranış ve faaliyetlerinin ve bunların sonuçlarının izleyiciler tarafından kabullenilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla liderin faaliyetlerini etkileyen durumsal faktörleri göz önünde tutmak gerekmektedir. Liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen durumsal faktörler; izleyiciler, amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevredir. Davranış teorilerinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderlik tarzının daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır. Davranışsal liderlik teorisi de özellikler teorisi gibi liderlik konusunu lidere bakarak inceler. Fakat özellikler teorisinden farklı olarak, liderlerin özelliklerine bakarak değil, ne yaptığı açısından incelemektedir. Söz konusu teoriye göre, etkili ve başarılı liderler, etkili ve başarılı olmayanlardan ortaya koydukları davranışlara göre ayrılırlar. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli onun etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır (Eren, 1998: 391).

Davranışsal Teorilerin, Özellikler Teorisine göre çok önemli üç faydasının bulunduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2001: 101);

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme tarzı vb. gibi davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilmiştir (Koçel, 2001: 470).

Davranışlar Yaklaşımı'na göre, liderliğe özgü belirli davranışlar vardır ve bunlara uygun hareket edenler, liderlik özellikleri göstermeye başlarlar. Bu yaklaşıma göre liderlik, liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Kuşkusuz, liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı değişkenleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Buna göre, liderin davranışlarını belirleyen değişkenler şunlardır (Dilek, 2005: 12):

i. Takipçiler: Genellikle liderlik davranışı, liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Bu takipçiler grubunun farklı yapı ve özellikte olması, onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açmaktadır. Örneğin, kültür seviyesi, yaş, tecrübe,

çalışılan örgütteki hiyerarşik seviyesi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların tatmin düzeyi gibi bir takım faktörler, önderlik biçimini, takipçilerin amaçlarını ve davranışlarını etkilemektedir.

ii. Amaçlar: Bir liderin rol davranışını belirleyen önemli özelliklerden biri de grubu harekete geçirecek, içinde yaşanılacak koşullara ya da ortama uygun amaç ve hedefler belirlemektir. Takipçiler, örgütsel hedeflerin gerçekçi, diğer bir deyimle erişilebilir olmasını ve gösterecekleri çabaların bunu sağlayacağını belirlemekte zorlanırlar. Lider, gruba neyi yapacaklarını açıklamak, onlara amaç ve hedef göstermek ve bunların erişilebilir olduklarını izah etmek zorundadır. Liderler, iki amacı bağdaştırmak zorunda olan kimselerdir. Bunlardan biri, bağlı oldukları örgütün amacını gerçekleştirme, ikincisi ise takipçilerin amaçlarını gerçekleştirmedir.

iii. Liderin kişisel özellikleri: Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik biçimlerinde dikkate alınması gereken diğer bir husus da liderin teknik bilgi ve becerileri, inandığı değerler, ahlâki durumu, sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleridir.

iv. Ortam koşulları: Liderlikte göz önünde bulundurulması gereken bir diğer faktör de örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşullarıdır. Örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarıdır. Bu koşullar, liderlik biçimini ve liderin rol ve davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir (Dilek, 2005: 13).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımına, yönelen eleştiriler iki önemli konu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu eleştiriler şunlardır (Dilek, 2005: 14):

i. Çeşitli araştırmalar bir kişinin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunlar arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu

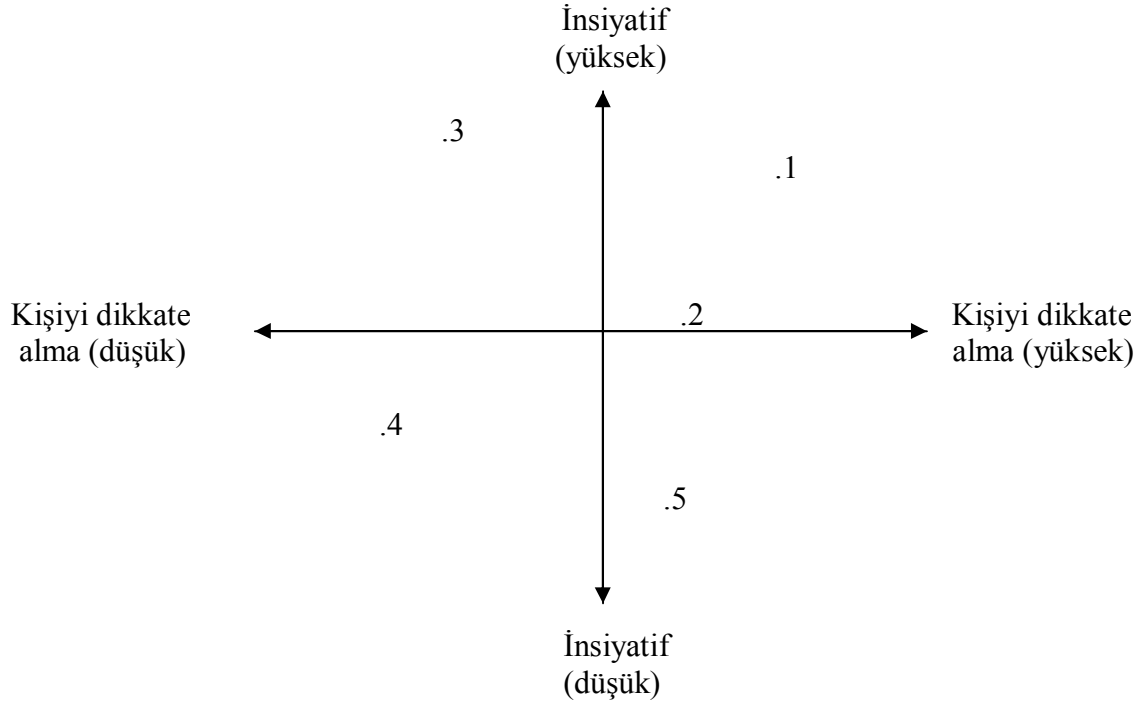
göstermektedir. Bu nedenle, lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek güçleşmektedir.

ii. Hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda da tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bazı ampirik araştırma bulguları, insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar yaratacağını ortaya çıkarmaktadır. Kimi araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermektedir.

I.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Önderlik davranışıyla ilgili bir dizi incelemede bulunan Ohio State Üniversitesi araştırmaları bürosu, önderlik davranışında temel etmenin önderin astlarını grup amaçlarına yöneltme olduğunu söylemektedir. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için “Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi” başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır (Cinel, 2008: 10).

Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları



Şekilde beş liderin davranış örneği görülmektedir. Bunlardan önemli görülenler: (<http://home.anadolu.edu.tr>):

- Lider 1, hem grubun başarmaya çalıştığı işe, hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken;
- Lider 5 ise hem grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına hem de grubun amaçladığı işe fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir.

Araştırmalar sonucunda yaklaşık 1800 liderin davranış biçimi belirlenmiş (Öztürk, 2003: 140) ve istatistikî analizler sonucunda liderlik davranışını belirleyen iki tane değişken tanımlanmıştır. Bunlar (Zel, 2006: 125-126);

a. Kişiyi dikkate alma faktörü (yapıyı harekete geçirme): Lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarına yakın ilgi gösterir. Bu faktöre önem veren liderin göstermiş olduğu davranış özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanmaktadır.

b. İnisiyatif faktörü (bireyi önemseme): Bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir. Kişilerarası ilişkilerde güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Araştırmaya göre (Öçal, 2002: 534-535);

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

- Liderin inisiyatifli esas alan davranışları arttıkça da, grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Davranışsal açıdan liderlik yaklaşımını araştıran bir başka sınıflandırma, yöneticinin örgüt içindeki tercihleri ile ilgilidir. Bu sınıflandırma, işe yönelik ve bireylere yönelik liderlik modellerini ele alır. Bu modeller 1945'te Ohio Üniversitesinde başlatılan çalışmaların sonucudur. Bir yöneticinin olumlu liderlik davranışı olarak yerine getirmediği fakat olumlu liderlik davranışı açısından üzerinde durması gereken davranışlar şunlardır (Özsalmanlı, 2005: 140):

- Astlardan yardım/görüş istememek,
- Astların niteliklerinden çok kuralları dikkate almak,
- Geri besleme sonuçları üzerinde yeterince durmamak,
- Astların eleştiri ve şikâyetlerini duymamayı tercih etmek.

I.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, 1947'de Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini,

personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Cinel, 2008: 10).

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör; “kişiyeye yönelik davranış” ve “işe yönelik davranış”tır. Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Bu tip liderler astların kendileri gibi çalışır mahiyette olmasını ister. Buna karşılık kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. (<http://changingminds.org>, 2010).

Michigan üniversitesinde yapılan çalışmada liderin davranışları şu şekilde açıklanmaktadır: Güven verici olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hakim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmektir (Tekin, 2008: 11).

Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları (faktörler) geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Cinel, 2008: 10-11).

I.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bu yöntem daha sonra bir matriks haline getirilmiştir.

Örgüt geliştirme (organization development) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderin davranış gösterirken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar; kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma (<http://home.anadolu.edu.tr>) olarak belirlenmiştir.

Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Blake ve Mouton tarafından yönetim tarzı matriksi olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar: üretime yönelik olma, kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak bir matriks elde edilmiştir (<http://www2.aku.edu.tr/>, 2009).

Yönetimsel Diyagram Modeli olarak da anılan yönetim tarzı matriksi, “yöneticinin insan ilişkilerine duyduğu ilgi ve üretime duyduğu ilgiyi X ve Y eksenlerinde bir diyagram şeklinde değerlendirmiş ve bu ikisinin farklı birleşimlerinden yola çıkarak farklı liderlik tarzlarının varlığını” ortaya koymuştur (Leblebici, 2008: 64). Bu liderlik tarzları aşağıdaki tablo 1.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

	1							9
Bireye								
İlgi;				5	5			
	1							9
	1							1

- Üretime (İşe) İlgi +

Kaynak: Uğur Zel, Kişilik ve Liderlik, 2001, s.106

Yukarıda gösterilen tabloda;

1.1 Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli olan işlerin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

9.1 Kulüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

1.9 Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 Ekip lideri: Lider kendini göreve adayın kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir.

Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

Modelde yer alan beş liderlik tipinden ekip liderliğinin en etkili liderlik olduğu ileri görülmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanmaktadır. Örgüt geliştirmenin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artmaktadır.

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlamalıdır. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yana olmalıdır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate almak zorundadır. Çünkü modele göre, rahat bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır (Zel, 2001: 107).

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (<http://www2.aku.edu.tr/>, 2009).

I.2.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Bu teori Douglas Mc Gregor tarafından 1960 yılında ortaya konulmuştur. Mc Gregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin (ve liderlerin) insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir (Zel, 2001: 108).

Douglas Mc Gregor ve Mayo, Taylor'un geliştirdiği klasik yönetim kavramını tasvir etmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kavramının ilkelerini ortaya koymuştur (Öçal, 2002: 524).

Tablo 1.3. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

X TEORİSİ (İnsanlar Hakkında Geleneksel Varsayımları Kapsar)	Y TEORİSİ (İnsanlar Hakkında Modern Görüşleri Kapsar)
-Vasat insan çalışmayı sevmez, imkan bulduğunda işten kaçar.	-Normal insan işten nefret etmez, çalışmayı oyun ve dinlenme kadar doğal sayar.
-İnsanlar çalışmayı sevmediğinden dolayı zorlanmalı, yönetilmeli ve amaçlara ulaşmak için ceza tehdidi altında tutulmalıdır.	-İnsan kendi kendini yöneltme ve denetleme yoluyla daha başarılı olur.
-Vasat insan yönetilmeyi sever, sorumluluktan kaçar, hırslı değildir.	-Amaçlara bağlılık, bireylerin amaçları gerçekleştirmede elde ettikleri ödüllere bağlıdır.
-İnsanlar yaradılış gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz, bu tür olgulara direnir isyan eder.	-İnsanların öğrenmeye ve sorumluluk almaya çalışması uygun koşulların sağlanmasına bağlıdır.
-Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.	-Organizasyon sorunlarının yaratıcılık becerileri insanlar arasında geniş ölçüde bölüştürülmüştür.
-İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesi için maddi anlamda ödüllendirilmelidir.	-Gelişmiş sanayi, normal insan yeteneklerinin sadece bir kısmından faydalanmaktadır.

Kaynak: (Tezer Öçal, (2002), Kurumiçi Sınavlara Yönelik Hazırlık Kitabı 2, Murat Açıköğretim Yayıncılık, Ankara, s. 521 ve Erol Eren, (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 25-26) tan uyarlanmıştır.

X teorisi endüstride gözlenen bazı insan davranışlarını açıklamaktadır. Zaten bu varsayımları doğrulayacak gözlemler mevcut bulunmasaydı, X teorisi uzun yıllardan beri geniş bir kabul görmezdi. Bununla beraber aksi yöndeki gözlemler de eksik değildir. Bu sebeple sorunun bir miktar daha derinine inmek ve insan güdüsünü (motivasyonunu) anlamak gerekmektedir. Nitekim insanların bir ihtiyaç sistemi vardır. Bu sistemde bulunan ihtiyaçlardan biri giderilince, yeni ihtiyaçların karşılanması isteği insan güdüsünün en önemli bir faktörüdür (Öçal, 2002: 524).

Y teorisi adı verilen organizasyon ve yönetim teorisinde insanların organizasyondaki çok büyük önemi takdir edilmektedir. 1930'larda Hawthorne'da yapılan araştırmalar, mali olmayan teşvik (özendirme) unsurlarının insan motivasyonunda çok önemli olduğunu göstermektedir. Taylor ve bilimsel yönetim okulu tarafından ileri sürülen teoriye göre mali teşvik tedbirleri ve iş şartlarındaki (örneğin daha iyi havalandırma, daha iyi aydınlatma, işi kolaylaştırma) düzelme işçilerin verimini büyük ölçüde artıracaktır. Fakat uygulamada bu yöndeki uygulamaların beklenen verimi sağlamadığı görülmüştür. 1930'larda girilen Hawthorne tecrübeleri ve buna dayanılarak kurulan teoriler, mali olmayan özendirici (teşvik) tedbirlerinin önemini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin daha demokratik olması, işçinin iyi yapılan işinin takdir edilmesi, işçinin kararlarda fikrinin alınması gibi tedbirlerin lüzumu ortaya konulmaktadır. Bu düşüncelerin tümüne insancıl ilişkiler okulu denmektedir (Eren, 1993: 25-26).

Bu suretle insanların organizasyondaki büyük önemini takdir eden yöneticiler, işletmedeki insan unsuruna gittikçe daha fazla önem vermekte, başka bir ifade ile daha insancıl hareket etmektedirler. Çalışma şartları esaslı şekilde geliştirilmiş, personelin işe yerleştirilmesi ve en faydalı olacağı işte çalıştırılmasına dikkat edilmiş ve yönetici-işçi düşmanlığını ortadan kaldıracak çeşitli tedbirler alınmış, birçok işletmelerde endüstriyel barış temin edilmiştir. Bununla beraber birçok yöneticinin hala X teorisinin esaslarını kabul ettiği de bir gerçektir (Hatiboğlu, 1999: 155).

I.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici (lider) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in sistem 4 modelidir.

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının, uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu

düşünceden hareketle etkin olan organizasyonlarla, etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörleri incelemişler daha sonra örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir (Karakışka, 2009: 68).

Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma v.b. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları, örgütlerin X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelmişti. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (Eren, 2001: 34). Likert'in sistem dört modeli aşağıdaki tablo 1.4'de görülmektedir.

Tablo 1.4.Rensis Likert'in sistem 4 modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsözer Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir ancak, kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
Astların algıladığı serbestlik	İşle ilgili konuları tartışma konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Kendilerini fazla serbest hissetmez.	Kendilerini oldukça serbest hisseder.	Kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
Üstün astlarla ilişkisi	Sorunların çözümünde fikirleri nadiren alır.	Bazen fikrini sorar.	Genelde fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima fikirlerini alır ve onları kullanır.

Kaynak: <http://home.anadolu.edu.tr>, 2009.

Likert, Michigan araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır. Bunlar (Alganer, 2002: 14):

Sistem-1, İstismarcı-Otoriter Liderlik: Sistem 1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. İşgörenlerini cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Astlarına güvenmediği için ve kararları kendisi aldığından, yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem-2, Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında, ödüllendirme yolu ile de astlarını güdelemektedir. Astların kararlarına katılımına az da olsa olanak tanımakta ve yakın denetim uygulamaktadır.

Sistem-3, Katılımcı Liderlik: Sistem 3 tarzında lider, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, kararlara katılımları olanak ve özgürlüğünü tanımakta; karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme yolu ile güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem-4, Demokratik Liderlik: Liderin astlarına güveni tamdır. Bu nedenle kararların ortaklaşa alınması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların, Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Zel, 2001: 130).

I.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi

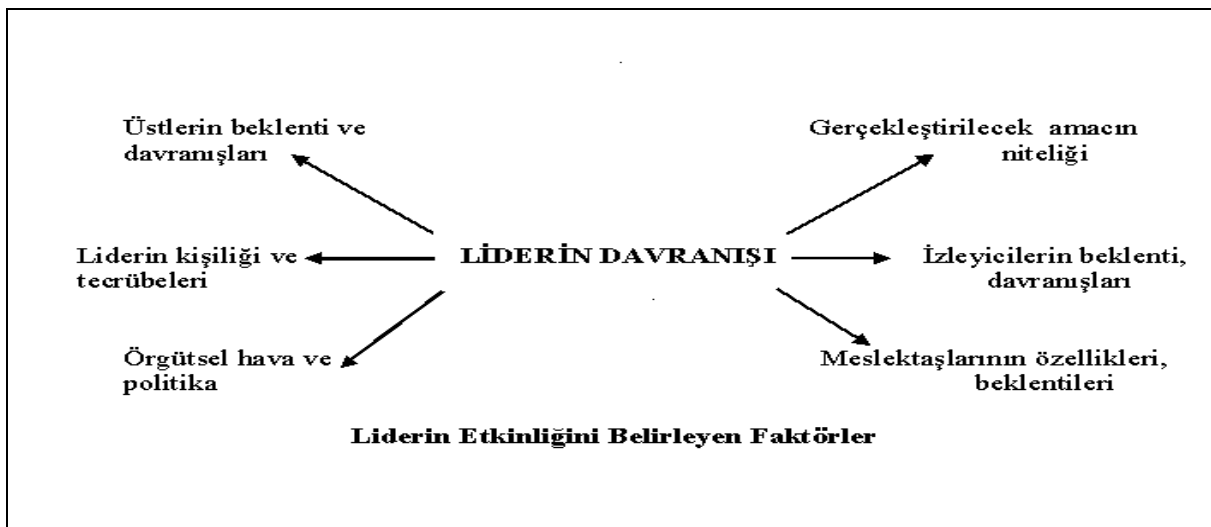
Özellikler ve Davranışsal Liderlik Teorileri, liderlik konusuna önemli teorik katkıda bulunmuşlardır. Ancak yapılan araştırmalar liderlik konusunda fiziksel, zihinsel ve

kişisel özellikler veya en iyi davranış biçimlerini saptanması ile sınırlanamayacağını ortaya koymuştur. Bu gelişmeler üzerine Durumsal Liderlik Teorileri geliştirilmiştir. Durumsal Liderlik Teorileri en iyi lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemenin ötesinde bunların hangi durumlarda başarılı olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımın temel felsefesi bir liderlik modelinin etkili ve başarılı olma olasılığının, uygulandığı duruma ve içinde bulunduğu şartlara uyum göstermesi ile ilgili olduğunu belirtmesidir. Bu durum ise genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranışsal liderlik teorilerinden farklı yönünü ortaya koymaktadır (Gül, 2003: 10-11).

Liderlik sürecini, koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini ve başarı şansını belirleyen faktörlerin en önemlileri şunlardır (<http://home.anadolu.edu.tr/>, 2009):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- İzleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri,
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri.

Şekil 1.2.Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak: <http://home.anadolu.edu.tr/>, 2009.

I.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fiedler, davranışçı kuramların bazı isabetli boyutları yakalamış olmakla birlikte, liderliğin durumlara bağlı olarak değişebileceği sorusunu yanıtızsız bıraktığı tezinden hareket etmiştir, O da, davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzer iki liderlik davranış biçimi tanımlamıştır. Bunlardan ilki, işe güdülü; diğeri ise insana güdülü liderlik biçimleri olarak tanımlanmıştır. Buraya kadar Fiedler modeli davranışçılardan pek fazla ayrılmamaktadır. Ancak Fiedler, bu iki liderlik biçimlerinin, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler'e göre, her bir durum üç temel boyutta değerlendirilmelidir. Bunlar (Alganer, 2002: 15-16 ve Alkın, 2006: 17):

İşin yapısı; eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir. Bu bir yerde, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyleri anladığı anlamına gelmektedir.

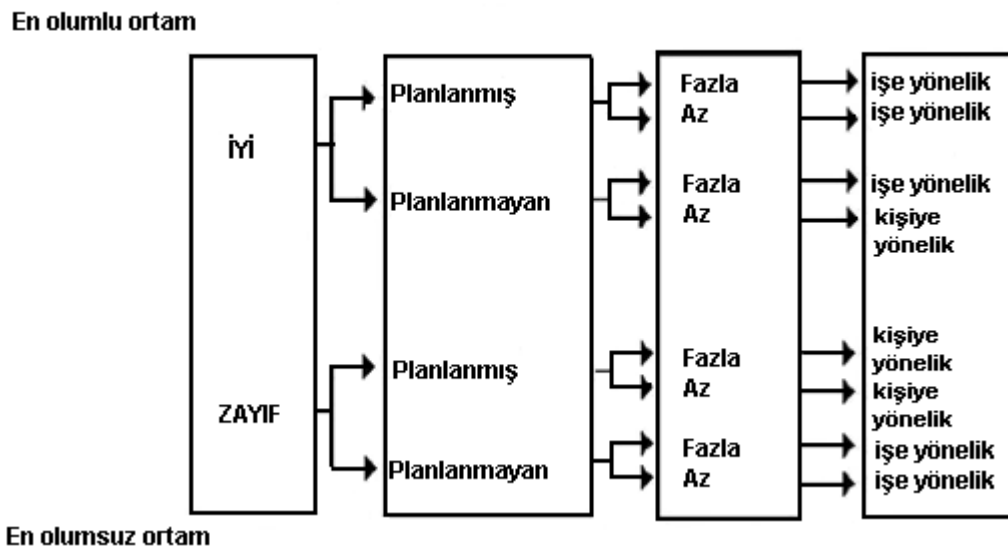
Kontrol gücü; liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına müdahalede bulunma yetkisine, olumlu ya da olumsuz, ne ölçüde sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yani yöneticilik yapan kişi, performansların iş bağlantılı olup olmaması, tanımlanmış kurallar doğrultusunda yapılıp yapılmaması, iş ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışana somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse, (uyarma, işe son verme, terfi, prim, vb.) kontrol gücünün yüksek olduğu düşünülebilir.

Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi; liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiği ile ilgilidir. Liderin çalışma arkadaşlarıncı olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğuna işaret eder.

Fiedler yaptığı araştırmada kendi modelleri içinde tanımlamış olduğu işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik biçimlerinin, yeni bir boyut olarak tanımlamıştır.

Araştırma bulguları sonucunda varılan model aşağıda şekil 1.3.de gösterilmiştir.

Şekil 1.3. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi



Kaynak: (<http://home.anadolu.edu.tr>, Erişim: 15.12.2009)

Lider-izleyici ilişkileri; lider ile çalışma grubu arasındaki ilişkilerin yapısını vurgulamaktadır. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler liderin etkileme derecesini de belirleyecektir. Eğer lider ve grup arasında saygı, güven ve dayanışma varsa ilişkiler iyidir. Eğer az oranda güven, saygı ve dayanışma varsa ilişkiler zayıftır. İyi ilişkiler olumlu bir ortam olduğunu, zayıf ilişkiler ise olumsuz bir ortam yaratıldığını ifade etmektedir (Zel, 2006: 144).

Başarılacak işin niteliği; grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların

kararına bağlanmıştır. Planlanmış bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Ancak planlanmamış ve karmaşık işlerin nasıl başarılacağı ve hangi amaçlarla ilgili olacağı konusunda ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur (<http://home.anadolu.edu.tr>).

Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi; liderin sahip olduğu resmi otoritenin zorunlu gücüdür. Liderin, personelini ödüllendirmek, cezalandırmak, işine son vermek, terfi ettirmek, işi tanımlamak gibi konularda fazla güce sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda liderin fazla güce sahip olması olumlu olarak nitelendirilirken az güce sahip olması olumsuz olarak nitelendirilmektedir (Zel, 2006: 146).

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği, en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken; nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. Fiedler'e göre; en olumlu durumlarda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklenmektedir; en olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi, hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan işe yönelik bir davranış göstermesi lideri daha başarılı yapacaktır (<http://home.anadolu.edu.tr>).

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şu şekilde açıklamaktadır; en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve (işe) ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır (Zel, 2001: 121) diyerek durumsallık yaklaşımını açıklamaktadır.

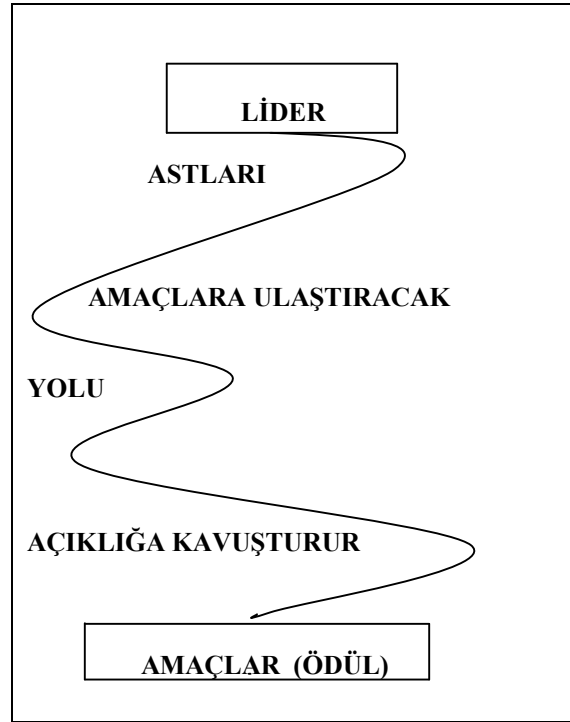
Başka bir ifadeyle çeşitli liderler birlikte çalışmaktan hoşlanmadıkları kişileri tanımlama bakımından birbirlerinden ayırmaktadırlar. Bu iki grubu kişilik özellikleri bakımından az-çok benzer olarak algılayan liderler “zıtları algılamada benzerlik” (ZAB) düzeyleri yüksek liderlerdir. Çalışmaktan hoşlanmadıkları kişileri bile memnun etme eğilimindedirler. ZAB düzeyi düşük olan liderler ise çalışma düzeyleri düşük olan üyeleri beğenmezler ve olumsuz özellikleri ile tanımlarlar. Bu iki liderlik tipinin ilki kişi eğilimli ikincisi ise iş eğilimli lider olarak görülmektedir (Tekin, 2008: 26).

1.2.3.2. House ve Evans’ın Yol-Amaç Teori

Yol-Amaç teorisi, Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya atılmıştır ve esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994: 365).

Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Şimşek, 1999: 176). Yol-Amaç modelinin temeli yöneticilerin başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanların güdülenmesi ve iş tatminini nasıl sağlayacağı konusunda toplanmaktadır (Can, 1999: 197).

Şekil 1.4. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi



Kaynak: <http://home.anadolu.edu.tr>, 2009

Bu teorinin liderlik açısından anlamı şudur: İzleyiciler, lider tarafından iki konuda güdülenir (<http://home.anadolu.edu.tr>, 2009):

- Liderin, izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol),
- Liderin, izleyicilerin valensini (davranış neticelerinin algılanan değeri) etkileme derecesi (amaç).

Liderin en önemli görevi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Bu teori, liderin gösterdiği davranışın, astların güdülenmesi, tatmini ve performansları üzerine etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu teoriye göre lider, aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir:
((Northcraft, 1994: 365).

- Yönlendirici liderlik: Yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve işi nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ve hayata geçirilmesini ister.
- Destekleyici liderlik: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine önem verir.
- Başarıya yönelik liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan sürekli ve yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Liderlik Çalışmaları Merkezi'nde geliştirilen Durumsal Liderlik Teorisi, Ohio State Üniversitesi Liderlik Teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimindedir (Eren, 2001: 453).

Bu teori, liderin grupla ilişkilerinde takipçilerin kabiliyetlerinin temel değişken olarak alındığı bir yaklaşımdır. Teori bir lideri, lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Olgunluğu bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip bilgi, beceri ve istek derecesi olarak tanımlayabiliriz (Hersey ve Blanchard, 1998: 174-176).

Olgunluğun iki temel unsuru **kabiliyet** ve **istek**'tir. Kabiliyet (iş açısından olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerinin toplamıdır. İstek ise (psikolojik olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işi

gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünüdür. Hersey ve Blanchard olgunluğu yaş veya duygusal bir denge olarak değil, başarı için kararlı olma, sorumluluk alma isteği, tecrübe ve görevle bağlantılı kabiliyet olarak ifade etmektedirler (Stoner ve Freeman, 1992: 499).

Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Vecchio, 1995: 371):

- Uzmanlık,
- Makam,
- Liderden beklentiler,
- Yaşantı,
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri,
- Lideri algılama biçimleri,
- Yeterlilik,
- İş bilgisi,
- Kişilik nitelikleri,
- Kişilik niteliklerinin düzeyidir.

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır. Lider kendini izleyenlerin olgunluk seviyesine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre izleyenlerin olgunluk seviyesini dört çeşide ayırmak mümkündür (Yukl, 1994: 105).

I.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden “karar ağacı” modeli olarak da ifade edilmektedir. Bu modelin durumsallık modeli olarak görülmesinin nedeni, liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır (Begeç, 1999: 55).

Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar (Zel, 1996: 11);

Otokratik 1: Lider hâli hazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.

Otokratik 2: Lider astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

Danışmacı 1: Lider karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Grup: Lider grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken yedi soru tespit etmişlerdir. Bunlar;

Soru 1: Sorun bir kalite sorunu mu?

Soru 2: İyi karar verebilmem için yeterli bilgim var mı?

Soru 3: Sorun yapısal mı işlevsel mi?

Soru 4: Etkin uygulama için, astların kararı kabul etmeleri önemli mi?

Soru 5: Eğer kararı tek başıma almam gerekiyorsa, astlarımlın bu kararı kabul edeceklerinden emin olabilir miyim?

Soru 6: Sorunun çözümünde ulaşılacak hedefler astlar tarafından kabul görür mü?

Soru 7: Astlar arasındaki çatışmalar, tercih edilen çözümlerle benzerlik taşıyor mu?

Liderin, bu yedi aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır.

Vroom-Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır. Bunlar (Zel, 2001: 161):

Kararın niteliği: Çalışanların iş başarısını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha önemsizdir. Örneğin; organizasyon içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir.

Kararın kabul edilebilirliği: Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara karşı direnebilirler.

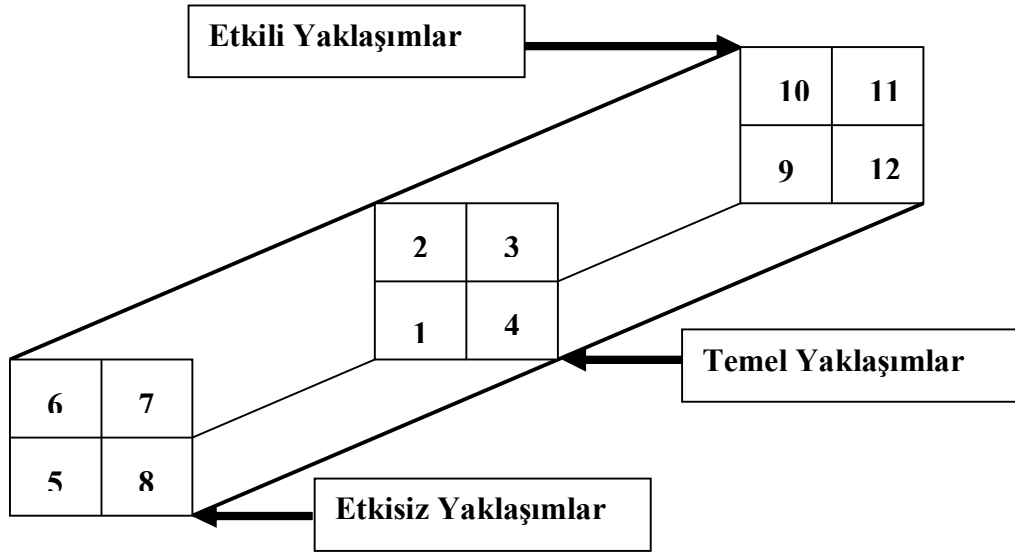
Vaktinde davranmak: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar

tarzı seçmenin gerektiği şekilde yorumlanabilir ve verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dahil etmesi gerekir.

I.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Üç boyutlu liderlik teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görünümüne sahip olup, Durumsallık Yaklaşımı içinde yer almaktadır. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarz ve kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmaktadır. Reddin, Yönetsel Izgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik kavramını ekleyerek, liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmektedir. İşte, bu nedendir ki, Reddin'in teorisi, Üç Boyutlu (three dimensional) teoriyi ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır. Reddin, liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 91).

Tablo 1.6. Görev ve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi)



Görev ve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi)			
Etkisiz Yaklaşımlar	Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar	Tablodaki Yeri
5. Terk eden	1. Kopuk	9. Bürokrat	Sol-Alt
6. Görevci	2. İlgili	10. Geliştirici	Sol-Üst
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmeçi	Sağ-Üst
8. Otoriter	4. Adamış	12. Babacan-Otoriter	Sağ-Alt

Kaynak: Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim (2005), Reddin'nin Üç Boyutlu Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 12 sayı:2, ss.91

Tablo 1.5'te görüldüğü üzere "duruma uygunluk boyutu" her bir kombinasyon için etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise, etkisiz olmaktadır (Zel, 2001: 155-156).

Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95-96):

a. Etkisiz Kopuk (Terkeden): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, işe karışmamayı tercih eder, işten kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

b. Etkili Kopuk (Bürokrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

c. Etkisiz Birleştirici (Uzlaştırıcı): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

d. Etkili Birleştirici (Yürütmeçi): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

e. Etkisiz İlgili (Görevçi): Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

f. Etkili İlgili (Geliştirici): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder.

İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

g. Etkisiz Adamış (Otoriter): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

h. Etkili Adamış (Babacan otoriter): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirci ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelimli bir liderdir.

Reddin, etkinliği bir ölçü kabul edip etkinlik boyutlarında üç değer yerine, sınırsız sayıda değerler alabileceğini bu durumu göstermek için etkinlik boyutunu ve etkin olmayan boyutunu 1'den 4'e kadar giden dört eşit parçaya bölmüştür. Dört etkin ve dört etkin olmayan tipler arasında liderin dört davranış seçeneği örgüt üyelerince belirlendiği kadar belli bir durumun fonksiyonudur (Yılmaz, 2008: 74).

I.2.4. Modern Liderlik Teorileri

Yönetim alanında gerçekleşen değişmeler, liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni veya modern teoriler geleneklere ve geçmişe daha bağımlı olan **işlemci**; ve geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan **dönüşümcü** liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

I.2.4.1. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik

Literatür incelendiğinde işlemci liderlik kavramı transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimci, işlemsel ve al-verci liderlik olarak geçmektedir. 2. Dünya Savaş'ından sonra liderlik araştırmalarına hâkim olan konu işlemci liderliktir. Burns'un

1978 yılında siyasi liderlerle ilgili yapmış olduğu çalışmalar işlemci liderliğin yapı taşı oluşturmaktadır (Gül, 2003: 12).

İşlemci (Etkileşimci) liderlik, karşılıklı alış-verişi gerektirir ki bu alış-verişte liderler izleyicilerine verilen görevleri yapmalarını, örgüte bağlılık ve sadakat göstermelerini teşvik eden ödüller ve müeyyideler kullanır. Sosyal alışverişin doğası gereği lider bir yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol eder diğer yandan ise istek ve ihtiyaçlarını karşılar. İzleyicilerinin itaatkâr ve işe istekli olmalarında lider örgütsel kaynakları kullanmaktadır. Davranışın kontrol edilmesinde ve düzeltilmesinde bir çeşit uyarım-tepki modeli sergiler (Grundstein-Amado, 1999: 150).

İşlemci liderler üç tip yönetim tarzı sergilerler (Alkın, 2006: 94-95):

- Koşullu ödüllendirme, liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.
- Aktif olarak istisnalarla yönetim, liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.
- Pasif olarak istisnalarla yönetim ise, liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır. İşlemci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. İşlemci liderlik, bir örgütün amaçlarına

ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bass, işlemsel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. İşlemsel liderlik; geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur. Bu nedenle tepkiseldir, mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Durumsal faktörleri ve takipçilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. İşlemsel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıkları yüksektir ve mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok, güçlendirme eğilimindedirler (Dilek, 2005: 20).

İşlemci liderler faaliyetlerinde dünden bugüne, bugünde geleceğe değişim yapmaksızın devam ederler. Mevcut durumu değiştirmek için her hangi bir çaba sarf etmezler. Sadece ufak tefek iyileştirmeler yapmak suretiyle etkinliğini artırmaya çalışırlar. Mevcut durumun en iyi savunucusu ve koruyucusudurlar. Çünkü bu sistem içerisinde ortaya çıkmışlardır. Ancak işlemci liderlerin ilgilenmiş oldukları konular, organizasyon ihtiyaçlarına cevap verme arayışları günümüz koşullarında yeterli olmamaktadır. Günümüzde yaşanan değişimin hızı dikkate alındığında organizasyonların mevcut durumu korumaya çalışan, statükocu liderlere değil bu ihtiyaçlara cevap verebilecek çok yönlü liderlere ihtiyaç duydukları görülecektir. Bunun için liderlerin vizyonu, güçlü bir kişiliği, insanların üzerinde etkileyici bir yapısı bulunmalıdır (Begeç, 1999: 92).

Özetlemek gerekirse işlemci lider, diğerleriyle yakın ilişki kurarak değerli bir şeyin değişimini yapmaktadır. Yani işlemci liderlik, liderlerle-grup arasındaki sosyal ilişkileri ve tatmin/ödül konularını içermektedir. Şarta bağlı ödüllendirme sistemi hem aktif hem de pasif yönetim ve tam serbestliğe dayanan yönetim tarzı bu liderlik modelinin temel unsurunu oluşturmaktadır (Gül, 2003: 13).

I.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir (Erarslan, 2006: 3-4).

Dönüşümcü liderlik Burns tarafından ortaya konulmuş ve daha sonra Bass tarafından geliştirilip yönetim bilimine kazandırılmıştır. Bu teori modern liderlik teorileri içerisinde çok önemli bir yerde bulunmaktadır (Hinkin ve Tracey, 1999: 105).

Burns dönüşümcü liderliği çekici, yüksek ideal, hedef ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakterize etmektedir. Bass ise, liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gereğinin önemini belirterek, dönüşümcü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990: 20). Bu tanımlamalar çerçevesinde dönüşümcü liderlerin, karizma ve ilhamı birleştirerek izleyicilerinin bir rol modeli olduklarını söylemek mümkündür. Dönüşümcü liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır. Sonuçta çalışanlar dönüşümcü liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (İşcan, 2006: 161).

Karizmatik liderlik, lidere duyulan hayranlık ve saygıya dayanır ve dönüşümcü liderliğin temel elemanıdır. Dönüşümcü liderlik için zorunlu, ancak yeterli tek koşulun olmadığı belirtilmektedir (Simons, 1999: 12).

Dönüşümcü liderliğin karakteristik özellikleri şunlardır (Pielstick, 1998: 20);

Ortak vizyon yaratma: Dönüşümcü liderler, esas olarak, izleyicilerinin gelişimine yönelik ihtiyaçları ile ilgilendikleri için proaktif'tir. Bugünü gelecekteki amaçların başarılmasında başlangıç noktası olarak görürler izleyicilerinde yeni beklentiler ve onları harekete geçirecek güçlendirme süreçleri oluştururlar.

Vizyonu İletme: İzleyicilere ortak anlam ve amaçlar aşılanır. Bu, izleyicileri heyecanlandırır, ilham verir ve güdüler. Lider ve izleyicileri birleştirir. Özelliklerini yansıtır. Dönüşümcü liderler arkadaşça, doğal, nazik ve kibar, cana yakın davranırlar ki bu da izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılar.

Destekleyici örgüt kültürü geliştirme: Dönüşümcü liderler ortak değerleri açık şekilde iletmeli ve davranışları bu değerleri yansıtmalıdır. Eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet temel değerlerdir. Örgütte politika, program ve uygulamalar bu değerleri esas almalıdır.

Uygulamaya rehberlik etme: Dönüşümcü lider iyi bir rehber ve öğretmen'dir; izleyicilerine öğrenme ve gelişme fırsatları sağlar. Katılımcı karar verme ve uzlaşma sağlanması esastır.

Bir kişilik (karakter) sergileme: Ortak vizyon ve değerlere sahip bu liderler kural merkezlidir. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergilerler. Dönüşümcü liderler tutkuları olan kişilerdir; kendilerini hizmete adanmış kişiler olarak görürler.

Sonuçlara ulaşma: Dönüşümcü liderlerle çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakârlık doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü bu liderler gurur, saygı ve güven aşırlarlar.

Bass dönüşümcü liderliği dört faktör ile açıklamaktadır. Bunlar (Gül, 2003: 16-17);

Karizma: Karizma dönüşümcü liderlik kavramının en önemli unsurudur. Bass bu faktöre “idealize edilmiş etki” de demiştir ki, izleyicilerin liderlerine olan güven, saygı ve hayranlıklarına dayanır. Karizma dönüşümcü liderlik için zorunlu ancak yeterli tek koşul değildir. Dönüşümcü liderlerin karizmatik davranışlarını yol gösterme, ilham ve güven verme, misyon duygusu aşılama ve izleyenleri motive etme şeklinde belirtmek mümkündür.

Bireysel İlgı: Liderlerin izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermelerine dayanmaktadır. Liderlerin izleyicilerini cesaretlendiren, destekleyen, onlara insan olarak saygı duyan ve güvenen, fırsatlar vererek gelişmelerini sağlayan davranışları bireysel ilgi kapsamına girmektedir. Bu tür liderler her bir izleyiciyi bireysel olarak eğitirken kişisel dikkat göstermektedir.

Entelektüel Teşvik: Dönüşümcü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran entelektüel teşvik sağlama özelliği, izleyicilerin katkılarını, bilinç düzeylerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Bu özellik, izleyicilerin, sorunların çözümüne yönelik olarak yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmesi temeline dayanır.

İlham Verici Motivasyon: Bu faktör izleyicilerin liderin vizyon ve değerlerine güven duymalarına ve beklentiler konusundaki iletişime dayanmaktadır. Lider, bazı sembol ve imajları kullanarak izleyicilerinin motivasyonunu artırmakta ve onları paylaşılan amaçlara yönlendirmektedir.

Özetlemek gerekirse; dönüşümcü liderlik değişime yönelik liderlik ve değişimi konu alan bir rol modelidir. Dönüşümcü liderler de değişim ve değişim süreci ile

ilgilenirler. Bu bakımdan dönüşümcü liderlik modelinin değişim ihtiyacı ve fırsat sunan kriz ortamlarında, kriz ortamlarının aşılmasında, istikrarsız yapılarda, kurumsallaşmanın tam olarak yerleşmediği örgütlerde ve örgüt kültürü açısından ise insana ve çıktıya yönelik kültürlerde ortaya çıkma ihtimali daha yüksek bulunmaktadır.

II. BÖLÜM

II. KARİZMATİK LİDERLİK

II.1. Karizmatik Liderlik Kavramı

Liderlik teorilerinin karmaşıklığının artması teorisyen ve araştırmacıları yeni teoriler üretmeye zorlamıştır. Araştırmacılar liderlikte neo-genel teoriler geliştirmiş ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmışlardır. Bu bağlamda ortaya atılan yeni liderlik teorilerinden birisi de karizmatik liderlik teorisidir (Gül, 2003: 17).

Karizmatik liderlik, özellikle 1980’li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiş, liderlik tarzlarında karizmatik liderliğin önemine daha çok dikkat çekilmiştir. 1980’li yıllardan önce yapılan araştırma ve çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik veya siyasal liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir.

Gerek yeni örgütler oluşturmayı arzu eden, gerekse de eski örgütlerini yeniden canlandırmayı ve dinamik hale getirmeyi isteyen yöneticiler karizmatik liderliğe ilgi göstermektedirler. Bunun yanı sıra etki alanlarını çok sayıda insana yayma, heyecanlandırıcı vizyonlarını tüm çalışanlarla paylaşma, bir bütün olarak değişimi ve gelişimi sağlama gibi ihtiyaçlar peşinde koşan örgüt ve yöneticileri büyük bir liderlik anlayışını zaruret haline getirmiştir. Eskilerden beri bilinmekle birlikte, örgütsel liderlik açısından üzerinde pek fazla durulmayan karizmatik liderlik anlayışını 1980’li yıllardan sonra tekrar ilgi odağı haline gelmesi örgütlerin değişim dinamiğine direnç gösterememesi şeklinde açıklanabilir (<http://www.merih.net/>).

Literatür incelendiğinde 1990’li yıllardan sonra karizmatik liderlik anlayışının yaygınlık kazandığı ve etkinliğini sürdürdüğü görülmektedir. Bu nedenle karizmatik

liderlik anlayışının örgütsel liderlik ve örgüt kültürü için önemli ve irdelenmesi gereken bir kavram olduğunu düşünmekteyiz.

II.2. Karizma Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Karizma, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)" anlamını taşır. Hıristiyanların kutsal kitabı olan İncil'de de (birilerine verilmiş bir takım güçler örneğin; kehanet, üfürükçülük, gaipten haber verme...) zikredilen bir kavramdır. Bununla birlikte, kavramı yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir (Gül, 2003: 18).

Weber, karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi, "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlamıştır. Weber, yetkiyi geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üçe ayırmıştır (<http://www.merih.net/>). Daha geniş bir ifadeyle Weber bürokratik yapıların ussal türden bir otorite yapısı ve işlevsel bir rol özelleştirmesi yarattığını ileri sürmektedir. Weber ve bunun otoritenin geleneksel statüye tanındığı derebeylik sistemlerine ve önderin karizmatik otoritesine veya doğüstü ya da tanrısal nitelikleri dolayısıyla kendisine baş eğilmesine dayalı sistemlere karşıt olduğunu belirtmekte ve bu gerçeği tarihsel bir çerçeveye oturtmaktadır (Kaya, 1998: 32).

Geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini vurgulamaktadır. Weber'e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmakla beraber, elde ediliş biçimi açısından iki yetki tipi farklılık göstermektedir. Zira karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip

olduğuna inanmaktadırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin (grubun) yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekmektedir (<http://www.merih.net>, 2009).

Weber karizma terimini bireyi normal insanlardan ayıran hiç olmazsa istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özellik (Kaya, 1998: 35) olarak tanımlamaktadır.

Weber'e göre karizma kavramının anlamı şunları ifade etmektedir (Gül, 2003: 20):

- Büyüsel özellikleri olan bir liderin varlığı,
- Lider ve izleyicileri arasındaki duygusal bağlılık,
- Kitlelerin bir "baba" figürüne olan bağımlılığı,
- Liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolunda yerleşmiş bir kanaatin varlığı,
- Liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı doğüstü güçleriyle ilgili şöhreti,
- Sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği.

Weber ussal-yasal yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve ussal (rasyonel) esaslara dayandığını belirtmektedir. Bu yetki türünde emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır ve yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadır. Emirlerle geleneklere uyduğu ya da liderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kurallara dayanması nedeniyle riayet edilir. Bürokrasi modelinin ussal-yasal yetkiye dayandığını ifade eden Weber, karizmatik yetkinin ussal-yasal yetkinin elde edilmesini kolaylaştıracağını da vurgulamaktadır (<http://www.merih.net>, 2009).

Weber'in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Gül, 2003: 20);

- Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır,

- Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,
- Karizmatik liderler krizlere radikal çözümler önermektedirler,
- Liderlerin olağanüstü güçleri izleyicilerin sadakatini doğurmaktadır,
- Liderlerin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı bağlılığı ve sadakati artırmakta ve/veya devam ettirmektedir.

Weber'in karizmatik yetki kavramını kullandığı yıllardan bu yana çok sayıda siyasetçinin ve sosyal bilimcinin karizmayı tanımlamaya ve karizmanın hangi koşullarda ortaya çıktığını belirlemeye çalıştıkları görülmektedir. Bunların en önde gelenleri arasında Friedrich (1961), Marcus (1961), Berger (1963), Friedland (1964), Shils (1965), Kanter (1965), Dow (1969), Mc Intosh (1970), Cohen (1972), Bromley ve Shupe (1979), Fine (1982), Galanter (1982) ve Willner (1984) gibi isimler sayılabilir. Çeşitli yazarların ve akademisyenlerin bakış açılarına göre farklılaşmakla birlikte, bugün üzerinde hemen hemen mutabık olunan bir tanım vermek gerekirse (<http://www.merih.net/>); karizma, bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının

- a. Liderin nitelik ve davranışları tarafından,
- b. Liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve
- c. İzleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç olarak tanımlanabilir.

II.2.1. Karizmatik Liderliğin Tanımı

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplin tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek

güçleşmektedir. Literatürde oldukça popüler olan bu kavramı ilk kez kullanan Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacı liderlikten anladığına göre “karizmatik”, “vizyoner”, “dönüşümcü”, ya da “ilham verici” kavramlarını kullanmışlardır. Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kollektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerinin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003:405).

Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir (Akşit, 2008: 110).

Karizmatik lider kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Sıralayacağımız özelliklerin ise karizmaya katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Keçecioglu, 1998: 45-46):

- İzleyiciler, liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.

- İzleyiciler, liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler, lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler, lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler, performans amaçlarını artırırılar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

Bundan dolayı karizmatik liderlerin kendine özgü (has) davranışları ve özelliklerine sahip oldukları ifade edilmektedir.

Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kolektif amaçlar peşinde koşabilen ve öngörülen amaçlara ulaşınca kendilerini başarılı hisseden bir yol aşlamayı becerebilen kişilerdir. Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirmektedir. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Güvensizlik, belirsizlik, yönsüzlük, istikrarsızlık ve acizlik duygularının insanları sardığı ve bu duyguların toplumları kuşattığı durumlarda düzenleyici bir toplumsal merkezden yoksun olan insanlar, bu belirsizlik içinde kimliklerini kaybederler. Kaygan bir zemin üstünde oraya, buraya savrulduklarını hisseden ve her biri bir yöne savrulan insanların dışarıdan veya üstten gelen bir amaca ihtiyaç duyarlar. Bu bir kimlik bulma ve eski kimliği kazanma ihtiyacıdır. Bu bağlamda liderin, karizma sahibi bir liderin olağanüstü bir şahsiyetin gerekliliğine olan inanç karşı durulmaz bir eğilim haline gelmektedir. İşte bu durumda karizma, çözülen bağları yeniden onaracak, dağılan birliği toparlayacak bir mıknaatı, herkesin ona göre kendini ayarlayacağı bir dış sabit nokta, kendisiyle özdeşleşerek yeni bir kimlik kazanacak bir sembol işlemi görmektedir (Begeç, 1999: 88).

Howell, iki tür karizmatik lider olduğunu ileri sürmüştür.

Kişiselleşmiş liderler: Bu tür liderler, otoriter, yönlendirici ve baskın tutum ve davranışlar gösterirler. Kendi isteklerine, ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine uygun amaç ve hedefler belirlerler (Dilek, 2005: 17). Büyük bir kişi olduklarını öne sürerler. Bu tip liderler takipçilerini hezimete ve yıkıcı sonuçlara doğru sürüklerler. En iyi örnek Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin olarak gösterilebilir. Bu liderlik tarzı karizmatik liderliğin karanlık yüzü olarak ortaya çıkmaktadır (Choi, 2006: 8).

Sosyalleşmiş liderler: Bu tür liderler sosyal açıdan yapıcı ve kurumsal davranışlar gösterirler. Takipçilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine dayalı hedefler belirlerler. Belirlenen hedeflerin bir diğer özelliği de takipçilerin gelişmesini sağlamaktır. Sosyalleşmiş liderler, kendilerinden sonra da devam edecek bir iklim yaratırlar (Dilek, 2005: 18). Ayrıca takipçileri arasında kör bir bağımlılık yaratma gibi kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik durumundan çıkarak toplumsallaştırılmış vizyon sahibi örgütler yaratan bir liderlik tarzı sergilemektedirler (Choi, 2006: 8).

Genel anlamda bir tanım yapmak gerekirse; karizmatik liderler, vizyonları izlenen ve kendilerini adanmış izleyenlerini çeken, izleyenlerini alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine eriştirebilen, onların gayretlerini etkileyebilen, duygusal bağ kuran ve vizyonuna bağlılığı kazandıran, izleyenlerini organizasyonun misyonuna kendi kişisel ilgilerinden daha çok yoğunlaştıran, onların bağlılıklarını kazanarak; vizyonun takibinde fedakârlığa itebilen, organizasyonun mevcut durumunu şimdiki durumun ötesinde açıkça görebilen ve şimdikinden farklı olan gelecek görüş açısını geliştirebilen, kendileri ve izleyenleri arasında güven bağı oluşturan, vizyonunu daha ileriye taşımak için astları ile ilişkilerini güçlendiren, mevcut durumdan hiç memnun olmayıp değişim için sürekli ilerleme kateden, organizasyondaki tatminsizlik ortamından yararlanarak yeni ve

daha iyi ortamlar oluşturabilen, özellikle izleyenlerini alışılmadık bir motivasyonel enerji vermekte yetenek sahibi olan kişiler olarak tarif edebiliriz (Begeç, 1999: 87-88).

II.2.2. Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar

Karizma ve karizmatik liderlik çeşitli topluluklarda çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Karizmatik liderlerin bazen dini bir lider, bazen askeri bir deha veya bir şirket yöneticisi rollerinde ortaya çıktıkları görülmektedir. Dünyaca tanınmış karizmatik liderlere örnek olarak Hz.Muhammed (S.A.V.), Rahibe Terasa gibi dini liderleri, Martin Luther King ve Malcolm X gibi sivil haklar ve özgürlük savunucularını, Atatürk, Hitler, Churchill, Mao, De Gaulle, Gandhi veya Castro gibi politik liderleri ya da Lee Iacocco ve Anita Roddick gibi iş idarecilerini göstermek mümkündür. Bu liderlerin tamamı farklı örgüt tiplerinde farklı yollarla ortaya çıkmışlardır. Ancak tamamı vatandaşları, inananları, üyeleri, izleyenleri ya da çalışanları üzerinde kendi fikirlerini kabul ettirmede aynı başarıyı göstermişlerdir (Gül, 2003: 27).

Karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos koşulları sonucunda ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M.Luther King gibi tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerinin olumsuz koşullarının bir ürünüdür. Ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlıklar veya savaş durumu gibi olumsuz koşullar toplumların kahramanlara duyduğu gereksinimi artırmaktadır. Özellikle yeterince organize olamamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duymaktadırlar (Baltaş, 2000: 105).

Hepimizin bildiği gibi kriz zamanlarında çeşitli ihtiyaçlarımızın bir lider tarafından doyurulması gereksinimi her geçen gün artmaktadır. Çünkü kriz dönemlerinde meydana gelen olumsuzluklar izleyenlerin bağımlılık isteklerini uyarmaktadır. Böyle zamanlarda geniş grup üyelerinin kendilerini idare etme yetenekleri zayıflar ve güçlü,

bilgili, karar verebilen liderlerden beklentiler daha da baskın hale gelmektedir. Takipçilerin destek ve yakınlık ihtiyacı liderin kendini ortaya koymak istemesi ile yakınlık göstermektedir. Bir atasözünde söylendiği gibi “Buzağının emmek istemesinden çok, anne inek sağılmak (emilmek) ister”. Bu nedenle kriz dönemleri karizmatik liderlerin kendilerini gösterme ve ortaya çıkarma zamanıdır. Türk toplumu içinde I.Dünya Savaşı’ndan yenik çıkmış ve Sevr Antlaşmasıyla ülkesi parçalanmış Anadolu halkının yaşadığı kriz döneminde karizmatik bir lider olarak, Atatürk ortaya çıkmıştır (Çevik ve Ceyhun <http://www.ppd.org.tr>).

Max Weber karizmatik liderlerin ortaya çıkışını şu şekilde özetlemektedir: Karizmatik liderlerin ortaya çıkmaları ve onlarda aranan nitelikler ile toplumun içinde bulunduğu sorunlar, kişilerin inançları, eğilimleri ve beklentileri arasında sıkı bağılıklar bulunmaktadır. Genellikle en bunalımlı dönemler karizmatik liderlerin ortaya çıkması için elverişli koşulları sağlamaktadır. Çünkü toplumsal bunalım dönemlerinde gelenekler ve yasalar gerçekliğini yitirmekte ve büyük bir kaos ve kriz yaşanmaktadır. Bu durumda kitleler sorunlarını kökten çözümlenebilecek, olağanüstü özelliklere sahip liderler aramaktadırlar (Kaya, 1998: 34).

Bu özelliklere sahip lider karizmatik lider özelliklerini taşıyan kişi olarak ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderler böyle sıkıntılı ve buhranlı dönemler esnasında önem kazanır. Bu sıkıntılı dönemlerde ortaya çıktıkları için otoritelerini uzun zaman sürdüremezler. Kendi fikirlerini benimsemiş ve bu kişilerin yol haritası olarak gördükleri ile yeni bir düzen kurarlar. Bu düzen içerisinde karizmatik liderler cemaat, dernek, vakıf, siyasal parti vb. şekillerde örgütlenirler. Liderlerin sözleri ve yaptıkları gelenek haline dönüşür. Artık gelenekleri ve örgütleri ile karizma kurumsallaşmıştır. Weber bu kurumsallaşmaya karizmanın kurumsallaşması demektedir (Kaya, 1998: 35).

Dolayısıyla demokrasinin tüm kural ve kurumlarıyla tam olarak yerleşmediği, düzensizlik, istikrarsızlık ve karmaşanın hakim olduğu ülke ve toplumlarda karizmatik liderlerin ortaya çıkma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmek mümkündür. Karizmatik liderler sadece yukarıda zikredilen olumsuz koşullarda değil aynı zamanda büyük ve radikal değişikliklerin yapılması gereğinin ortaya çıktığı koşullarda da ortaya çıkmaktadırlar (Gül, 2003: 28).

Özetlemek gerekirse karizmatik liderlerin ortaya çıkışını kolaylaştıran unsurları veya koşulları şu şekilde sıralamak mümkündür (Gül, 2003: 28):

- Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti. Bayer ve Weber gibi bazı yazarlar karizmanın nadiren görülen bir olay olduğunu ve ortaya çıkması için kriz ve/veya olağanüstü liderin gerekli olduğunu savunmaktadır. Buna karşın Bass, House, Shamir ve Howell gibi diğer yazarlar krizin, karizmanın ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir unsur olabileceğini ancak olmazsa olmaz özelliği taşımadığını belirtmektedir.

- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması.

- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması

(Adaletin açıkça algılanması).

- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması.

- Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması. (Gözden

düşmüş olmaları).

- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması.

- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti.

- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk,

düşmanlık duygularını yaşıyor olması.

- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir “dava”nın mevcut olması.

II.3. Karizmatik Liderlik Teorileri

II.3.1. House’un Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmanın biçimsel örgütlerde nasıl ortaya çıktığına yönelik en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği Karizmatik Liderlik Kuramı olduğu söylenebilir. House'un bu çalışması, karizmatik liderlerin karakteristikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler hakkında birçok varsayımdan meydana gelmiştir (Akçakaya, 2010: 256).

Karizmatik liderleri “kendi kişiliklerinin gücüyle izleyiciler üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler” şeklinde tanımlayan House, Karizmatik Liderlik kavramında, karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespitiye yönelir. House'a göre karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve benzersiz etkilere sahiplerdir. İzleyicileri, liderin inançlarını “doğru” olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve şefkat hisleri besler, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar ve yüksek performans hedefleri vardır (<http://www.merih.net/>, 2009).

House, teorisiyle ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak da 4 temel özellikten söz etmektedir. Bunlar (Kılınç, 1997: 387-388):

a) İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama: Karizmatik liderler, karizmatik olmayan liderlere nazaran izleyicileri arasında değerlerin, ideallerin ve arzuların

derinlemesine yerleşmesini sağlamak ve onlar tarafından uygun kişi olarak algılanmak için iki temel davranışsal tarza ağırlık verirler. Birincisi başarı yaratmak üzere tasarlanmış davranışlarla ilgilenme, ikincisi ise örgüt ya da grubun misyonu ile ilgili ideolojik hedefleri açık ve yalın bir biçimde ifade edebilmedir.

b) İzleyicilerle Yüksek Beklentilerle İletişimde Bulunma: Karizmatik liderlerin bir diğer davranışsal yönelimi, izleyicilerine yüksek beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi belirlemiş oldukları hedeflere izleyicilerinin ulaşma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir. Böylelikle, yeteneğine izleyicilerde hedefe ulaşmaya katkıda bulunma inancı sağlayan ve özgün standartlara ulaşmaya çabalayan bir grup yaratabilecektir.

c) İzleyicilere Model Olma: Karizmatik liderler muhtemelen izleyicileri için kendi davranışlarıyla bir rol modeli oluştururlar. Böyle bir model oluşturma liderin sadece davranışlarının taklit edilmesinden çok daha ötesine bir anlam taşımaktadır.

d) Güdüleri Canlandırma: Karizmatik liderler misyonun başarılmasına yönelik olarak izleyicilerinin güdülerini canlandırıp harekete geçirirler. Karizmatik liderlerin harekete geçireceği güdülerini üçe ayırabiliriz. Birincisi başarı güdüsü inisiyatif kullanmayı, hesaplı risk almayı, kişisel sorumluluğu ve sürekli çabayı gerektiren karmaşık ve kamçılayıcı görevler ile ilgilidir. İkincisi güç güdüsü, izleyicilerin rekabetçi, saldırgan ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevler ile ilgilidir. Üçüncü ise bağlanma güdüsü izleyiciler arasında karşılıklı güveni, iş birliğini ve ekip çalışmasını gerektiren görevler ile ilgilidir.

Bu teorinin genel değerlendirilmesini yapacak olursak (Brown, 2002: 21);

House'ın karizmatik liderlik teorisinin bir takım farklılıkları vardır. Karizmatik liderler, organizasyonel amaçları ve misyonları takipçilerin kişisel kavramlarına bağlarlar.

Takipçi hissini en önemli yönü; fazilet ve ahlaki değer hissi üzerine temellenmesidir. Karizmatik liderler; işlemsel liderlerin yapmadığı anlamı vererek, işe değer ve amaç katarlar. Karizmatik liderler; kolektif bir kimlik vurgularlar ve ilhamsal ideolojiyi çekici kılarlar. Lider tarafından desteklenen bu misyon daha büyük bir gayenin parçası olmak için takipçi isteklerini harekete geçirir. Bu ödülleri dışsal değerlerine odaklanmaktansa, özdeki değerlere başvurarak, karizmatik liderler takipçilerinin organizasyona derin bağlılıklarını sağlarlar.

II.3.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bass'ın, House'un kuramına ilave olarak düşünülebilecek davranışsal yönelimlerle ilgili önerileri şunlardır (www.merih.net);

1. Karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.

2. Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.

3. Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

II.2.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan ve örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklayan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini ve bu etkinin grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip lidere karizmayı atfetmesi şeklinde açıklamışlardır. (Akçakaya, 2010: 259).

Conger-Kanungo Modeli liderlik sürecinin üç farklı aşamasında bazı farklı liderlik bileşenlerine sahiptir. Özellikle ilk aşamada; Conger ve Kanungo Modeli iki şekil boyunca bir yöneticinin karizmatik liderliğini diğer liderlik rollerinden farklı kılar. Bunlardan ilki, izleyenlerinin yöneticinin statükoyu değiştirmeye karşı daha büyük isteğini algılamasıdır. İkincisi ise, takipçilerin ihtiyaçlarına, kısıtlamalara ve çevresel olanaklara lider tarafından duyulan yüksek hassasiyettir. Bu yüzden karizmatik lider olarak görülen yöneticilerin; hem statükonun eleştiricileri, hem de radikal reformların gerçekleştiricileri olarak algılanması olasılığı yüksektir (Conger ve Kanungo ve Menon, 2000: 748).

İkinci aşamada, karizmatik liderlik, ortak ve idealleştirilmiş bir gelecek vizyonunun yönetici tarafından formüle edildiğine, aynı zamanda ilhamsal bir tarzda bu vizyonu onun etkili bir şekilde açıkça ifade ettiğine dair takipçide oluşan algılamayla diğerlerinden ayrılan bir yönüdür. Bu karizmatik lidere olan cazibenin temelini inşa eden takipçilerin ihtiyaçlarını memnun etme potansiyelidir. Bu idealleştirilmiş yön; her nasılsa, liderleri özenilen saygıyı hak eden insanlar olmaya ve takipçiler tarafından taklit edilmeye değer yapmaktadır. Son olarak; üçüncü aşamada, karizmatik olarak algılanan liderler, astların yüksek özveri ve kişisel risk gerektiren davranışlar olarak yorumladığı örnek davranışlarla meşgul olarak görülürler. Bu hareketleri sayesinde, yöneticiler, astlarını güçlendirebilir ve güven inşa edebilirler (Brown, 2002: 22).

Daha da fazlası; bu üçüncü safhada, karizmatik olarak görülen yöneticiler, vizyonlarını başarmak için geleneksel olmayan ve yenilikçi anlamları yerleştiren kişiler olarak algılanırlar. Geleneksel olmayan yaklaşımlarla var olan emirleri aşan kabiliyetleri, takipçilerin liderin uzmanlığı hakkındaki algılamasını ve olayların üzerindeki kontrol algılamasını yükseltir (Conger ve Kanungo ve Menon, 2000: 748).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır. Aynı şekilde Conger 1989 yılında yaptığı çalışmasında izleyicilerin lidere ve onun vizyonuna karizma atfettiklerini belirtmektedir. Bu nedenle de ortaya koymuş oldukları teori karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel davranış tarzlarının ortaya konulmasına diğer bir ifadeyle, liderlerin ilgilendiği hangi tür davranışların, izleyenlerce karizmatik olarak görülmelerini sağlayacağına yönelmektedir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri şunlardır (Oktay ve Gül, 2003: 405-407):

a. Vizyon Belirleme: Bir insanın lider olarak adlandırılmaya layık olup olmadığını belirleyen kritik etmenlerden biri, liderin yeterli sayıda azınlık kararı alma yeteneğinde yani vizyon sahibi olabilmesinde ortaya çıkmaktadır. Vizyon kavramı, genellikle araştırmacılar tarafından karizmanın bir parçası olarak görüldüğünden uzun yıllar ihmal edilmiştir. Conger, bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır.

b. Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek motive edebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir.

c. Çevresel Duyarlılık Gösterme: Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır.

d. Sıra Dışı Davranış Sergileme: Karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlar sergilemektir. Bu davranışlar yasalara ve ahlaka aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar göstermeyi ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır.

e. Kişisel Risk Üstlenebilme: Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği izleyicilerinin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakârlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır.

f. Mevcut Durumu Sürdürmeme: Karizmatik liderler değişimi başlatan liderlerdir. Bu liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi yaratmalarıdır. Karizmatik liderlerin ayırıcı özelliklerinden biri de statükoyu sürdürmeme eğilimleridir. Örgütsel amaçlara ulaşmada işleri kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak yerine farklı bir yoldan yapmayı ve kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler. Bu kuramın genel değerlendirmesini yapacak olursak (<http://www.merih.net>,2009):

Karizmaya Atıf Kuramını diğer karizmatik liderlik kuramlarından farklı kılan belki de en önemli husus, Conger ve Kanungo'nun karizmayı sadece çok özgün kişiler

tarafından sergilenebilecek mistik bir nitelik olarak ele almayı, pek çok lider ve yönetici tarafından öğrenilme potansiyeline sahip bir kavram olarak görmeleri ve belirli davranışsal kalıplara ağırlık vermeleridir. Kuşkusuz liderler ve elde ettikleri karizmanın gücü, vizyonun izleyicilere transfer edilebilme yeteneği açısından farklılıklar gösterebilecektir. Ancak atıf kuramındaki davranışsal yönelimlere ve özelliklere ağırlık vermenin karizmatik olarak algılanma olasılığını arttıracığı da bir gerçektir.

II.3.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi

Shamir'in Benlik Kuramı, House'un karizmatik liderlik kuramının üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla, House'un kuramında belirtilen pek çok karizma ögesi, Benlik Kuramı'nda da aynen yer almaktadır. (İzleyicilerin lidere yönelik sevgi ve bağlılığı, örgütün ya da birimin misyonunu taahhüt etmeleri, yüksek başarımlara hedeflerine yönelik taahhütleri gibi) Bununla birlikte, Benlik Kuramı, House'un "Karizmatik Liderlik Yaklaşımı"nda içerilmeyen pek çok motivasyonel süreci de içermektedir. Shamir'in Benlik Kuramı'nda ağırlık verilen motivasyonel süreçler bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlardan en önemlileri şu şekilde özetlenebilir (Kılınç, 1997: 393):

- İnsan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir. İnsanlar esasen öz saygılarını ve öz değerlerini korumaya ve arttırmaya yönelik olarak motive edilmişlerdir.
- İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.
- Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerinin bileşimidir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması, kişinin bu kimlikle ilişkili başarımların fırsatlarının peşinden

koşmasına neden olacaktır. Aynı şekilde, bireyin sahip olduğu değerlerden birinin daha merkezi hale gelmesi, onun belirli bir durumdaki davranışını tercihinde daha fazla etkili olacaktır.

Buna göre, karizmatik liderler, özel değerlere ağırlık veren ve izleyicilerin kendi deneyimlerini yorumlamasına yardımcı olacak cazip bir vizyonu açık seçik telaffuz eden kişilerdir. İdeolojik bir vizyon, “örgüt için daha iyi bir gelecek” imajının sağlanmasında geçmiş olayları halihazırdaki stratejilerle bağlantılandırarak, izleyiciler açısından süreklilik duygusu yaratacaktır. Shamir ve arkadaşları, sosyal etkileme süreçlerini tanımlamak üzere daha önceki katılımcıların da söz ettiği kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda kavramlarını kullanmışlardır. Bunlar (<http://www.merih.net/>,2009):

a) Kişisel Özdeşleşme: Shamir ve arkadaşları kişisel özdeşleşmeyi, liderin izleyicilerinden bazıları ile gerçekleştirip, bazıları ile gerçekleştiremediği ikili etkileme süreci olarak ele almaktadır. Liderin kişisel özdeşleştirme gerçekleştirdiği izleyiciler öz saygınlığı düşük olan, öz kimliği zayıf olan ve otorite figürlerine bağımlı olma ihtiyacı yüksek kişilerdir. Kişisel özdeşleşme sonucu bu kişiler liderin benimsediği vizyon, strateji ve tutumdan ziyade, liderin şahsına sadık hale gelirler. Dolayısı ile de liderin ayrılması veya ölmesi durumunda, söz konusu izleyiciler özdeşleşebilecekleri ikame bir lider arayışına gireceklerdir.

b) Sosyal Özdeşleşme: Shamir ve arkadaşları her ne kadar kişisel özdeşleşmedeki ikili ilişkiden söz etmiş olsalar da, karizmatik liderliğin esasında toplu bir etkileme süreci olduğunu vurgulamaktadırlar. Sosyal özdeşleşme, benliği, bir grup ya da topluluk anlamında tanımlamayı içeren bir etkileme sürecidir. Buna göre, bir grup yada

örgütle özdeşleşen insanlar, grubun ya da örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar ve o sosyal yapıya üye olmayı en önemli sosyal kimliklerinden birisi olarak görürler.

Karizmatik liderler, izleyicilerinin benlik kavramları ile grubun kimliği ve paylaşılmış değerleri arasında bir bağlantı kurarak sosyal özdeşleşmeyi arttırmaları. Yüksek düzeyli bir sosyal özdeşleşme ise bireyci bir yönelimden çok, toplumsal yönetime sahip olacaktır. Bunun anlamı ise, izleyicinin grubun ihtiyaçlarını kendi bireysel ihtiyaçlarının üzerinde tutmaya ve kendini grubu uğruna feda etmeye istekli olmasıdır.

Sosyal özdeşleşme bayrak, amblem üniforma gibi semboller, sloganlar, örgüt marşının ya da şarkısının söylenmesi, bayrak selamlama, dua okuma gibi ananevi merasimler ve yeni üyelerin işe başlaması gibi seremonilerle güçlendirilebilir. Bunun yanı sıra, karizmatik liderler geçmiş başarılarla ilgili hikayeler anlatarak, örgüt üyelerinin kahramanca eylemlerinden söz ederek ve kurucuların ya da eski liderlerin sembolik eylemlerine atıfta bulunarak örgütün geçmişine gönderimde bulunurlar.

c) İçselleştirme: Shamir ve arkadaşları, karizmatik liderliğin asıl fonksiyonun içselleştirme olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna göre, karizmatik liderler bazen izleyicilerini yeni değerleri benimseterek etkilemeye çalışsalar da, genel olarak başvurdukları etkileme yöntemi izleyicilerin mevcut değerlerini belirginleştirme ve bunların görev hedefleriyle bağlantılandırılmasıdır. Bunun için başvurulan en temel yol ise görev hedeflerini izleyicilerin benlik kavramlarını ve değerlerini yansıtacak ideolojik terimlerle tanımlayan bir vizyonun açıkça vurgulanmasıdır. Bu, görev hedefine ulaşmayı izleyicilerin değerlerini ve sosyal kimliklerini ifade etme yolu haline getirir.

Shamir'in Benlik Kuramı, izleyicilerin ideolojik hedeflerle bütünleşmelerinde ve hedefi taahhüt etmelerinde içsel ödüllere çok daha fazla ağırlık vermektedir. Burada

sözü edilen içsel ödüller kendini ifade etmeyi, kendi değerinin farkına varmayı ve kendi içinde tutarlı olmayı içerir.

d) Öz fayda: Bireysel öz fayda, bireyin güç, görev, hedeflerini elde etme yeteneği ve yeterliliği hakkındaki inancıdır. Öz faydası yüksek kişiler, görev hedeflerine ulaşmada söz konusu olabilecek engellerin üstesinden gelmeye ve daha fazla çaba harcamaya isteklidirler. Toplu öz fayda ise, grup üyelerinin birlikte hareket ederek istisnai derecede güç görevleri başarabileceklerini algılamalarıdır. Başka bir deyişle pozitif sinerjiye inanmalarıdır.

Benlik Kuramı, karizmatik liderlerin daha ziyade örgüt izleyicilerinin değerleri ve kimlikleri ile bağlanabilecek bir misyona sahip olmaları durumunda ortaya çıkacaklarını vurgulamaktadır.

Shamir'in Benlik Kuramında da, diğer karizmatik liderlik kuramlarında olduğu gibi krizli ve belirsizlik içeren durumların karizmatik liderliğin ortaya çıkışını kolaylaştırması söz konusudur. Buna göre, işin yapılandırılmadığı, başarımların hedeflerinin detaylı biçimde belirlenmediği veya açıkça ölçülemediği, bu hedeflere ulaştıracak stratejilerin açık olmadığı durumlarda karizmatik liderin ortaya çıkması daha muhtemeldir.

Shamir ve arkadaşları her ne kadar karizmatik liderlik için bir kriz koşulunun şart olmadığını ifade etmişlerse de örgütün ciddi sıkıntılar yaşadığı, örgütün varlığını sürdürebilmesi için ne yapılması gerektiğinin tam açık olmadığı ve örgüt üyeleri arasında önemli ölçüde kaygı, hatta panik bulunduğu durumların karizmatik liderliğin ortaya çıkışını kolaylaştıracağını vurgulamışlardır. Bu kuramın genel değerlendirmesinin yapacak olursak; Shamir, House ve Arthur tarafından geliştirilen Karizmatik Liderliğe Benlik Kuramı, daha önceden sözü edilen House'un ve Conger ile Kanungo'nun karizmatik liderlik kuramlarının bir sentezlemesi görünümünü taşımakla birlikte, karizma atfına neden

olan faktörleri motivasyonel süreçlerle açıklaması yönüyle farklılık arz etmekte ve oldukça güzel bir perspektif sağlamaktadır (<http://www.merih.net>, 2009).

II.3.5. Karizmaya Psiko-analitik Yaklaşım

Karizma olgusunu Freudçu kavramlarla ele alan kuramcılar, insanüstü bir kahraman olarak ilahlaştırılan ya da ruhani bir figür olarak tapılan bazı karizmatik liderlerin normal dışı ve irrasyonel görünen etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çabaların odağı ise ilahlaştırılan ya da olağanüstü olarak algılanan liderlere sahip izleyicilerin bireysel özdeşleşme durumlarının; yansıtma, geçmişe dönüş ve yer değiştirme gibi psikodinamik süreçler çerçevesinde analiz edilmesine yöneltmiştir. Dolayısı ile karizmaya psikoanalitik yaklaşım, liderden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık veren bir görünüm taşımaktadır (Zel, 2006: 189).

Yaklaşımın temel oluşturan psikodinamik süreçler şunlardır (<http://www.merih.net/>, 2009):

a) Yansıtma: Arzulanmayan duygu ve güdülerin bir başkasına atfedilmesi sürecidir. Burada kişi suçluluk hissettiği şeyler için birini suçlama yoluna gider.

b) Yer değiştirme: Bir izleyicinin, bir başka kişiye kendi geçmişinde önemli olan bir figüre (ebeveyni, bakıcısı gibi) davranır tarzda tepkide bulunması durumudur.

c) Geçmişe Dönüş: Bireyin küçük yaşlardaki tipik duygularını hissetmeye ve bu duygular doğrultusunda davranmaya dönmesini ifade eder.

Psikoanalitik açıklamaya göre, karizmatik bağlanma, izleyicilerin kişiliğindeki gerilimlerden kaynaklanan karşılıklı bir psikolojik değişimin gelişmesi olarak görülür. Kişinin kendisini bir lider ile özdeşleştirmesi, eleştirel kapasitesini azaltması ya da tam anlamıyla boyun eğme hale gelmesi gibi durumlar doğrudan kişinin benliğinin kaygı, suçluluk, güvensizlik, aşağılık duygusu ve/veya çelişkili duygular üreten içsel çatışmalara

çözüm arama girişimi ile ilgilidir. Bu bağlamda karizmaya psikoanalitik yaklaşımın, Shamir'in benlik kuramındaki bireysel özdeşleşmeye yönelik etkileme süreci ile önemli ölçüde benzer olduğu söylenebilir.

Karizmaya psikoanalitik yaklaşıma göre yansıtma süreci, karizmatik liderlerin izleyicilerindeki suçluluk duygularını ve düşmanca hisleri bir dış gruba ya da figüre yönlendirmesi şeklinde ortaya çıkacaktır. Yine korku, suçluluk ya da yabancılaşma duygusu içindeki izleyiciler kendi kimliklerini olağanüstü kişi olarak görülen liderin kimliği ile birleştirmek suretiyle üstün olma duygularını yaşayabileceklerdir. Geçmişinde başkalarına büyük zararlar vermiş ve suçluluk duygusu yaşayan birinin, ahlaki değer örneği olarak algıladığı karizmatik bir dini lider ile kendisini özdeşleştirip, liderinin ahlaki büyüklüğünü kendinde yaşatarak suçluluk duygusunu yenmesi, yansıtmaya tipik bir örnektir.

Yer değiştirmede, karizmatik lider bireyin önceden ilişkili olduğu birinin yerine geçer ve izleyicinin bilinçaltına depolanmış duygularının kendisine yönelmesi söz konusudur. Bu gibi karizmatik liderler genellikle izleyiciler açısından ebeveyn ile ilişkiyi temsil ederler. Örneğin, genç bir kişinin istismarcı otokrat ebeveyni yüzünden açık bir kimlik geliştirememesi ve bir kimlik bunalımı yaşaması durumunda, bu kişinin kendisine gıpta edilecek bir ideal rolünü üstlenen karizmatik bir çete liderine bağlanması ve onunla duygusal bir bağ kurması son derece olasıdır. Burada, genç izleyicinin bağlandığı karizmatik lideri kendi fantezi ve isteklerinin temsilcisi olarak idealize edilen bir “benlik” olarak görmesi söz konusudur (Zel, 2001: 155).

Örneğin Führer'in karizmatik lider olarak ortaya çıkmasında Almanya'nın gidişatının kötü olması ve bu gidişatın Alman halkı için utanç verici bir olay olması Hitlerin lider olarak ortaya çıkmasında önemli bir rolü bulunmaktadır (Zel, 2006: 190).

Psikoanalitik Yaklaşım, Shamir'in Benlik Kuramı'na benzer biçimde, karizmatik liderlerin özellikle korku, suçluluk ve soğukluk duygularını yoğun biçimde yaşayan ve yine, liderin duygusal ve ussal açıdan cazip görülen inançlarını paylaşan insanların mevcut ortamlarda ortaya çıkmasının daha olası olduğunu vurgulamaktadır (<http://www.merih.net>,2009).

II.3.6. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Meindl tarafından 1990 yılında geliştirilen Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı söz konusu yetersizliği gidermeye yönelik “izleyici yönelimli” bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, pek çok izleyicinin göstermiş olduğu karizmatik tepki liderin izleyicilerinin her biri üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade izleyicilerin kendi aralarındaki sosyal etkileşim sürecinden kaynaklanmaktadır. Yaklaşım, lidere yönelik karizmatik tepkilerin açıklanmasında birincil bireylerarası süreç olarak “sosyal sirayet (social contagion)” üzerine odaklanır (<http://www.merih.net>,2009).

Sosyal sirayet ya da bulaşma, heyecanların ya da davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında kendiliğinden ortaya çıkması ve yayılmasıdır. Bu süreçte insanların kaygı ve engellenmeye karşı belirli bir yolla davranmaya yönelik gizli eğilimleri olduğu varsayılır. Bununla beraber, insanlar bir başkasının bu davranışsal tepkiyi açıkça ortaya koyduğunu gördüklerinde, kendi eğilimlerini baskı altında tutan bariyerler aşarak, kendileri de aynı tepkiyi gösterirler. Örneğin linç, ayaklanma ya da panik gibi durumlarda bir kişinin heyecanını açığa vuran bir davranışta bulunmaya başlaması (yani birine fiziki saldırıda bulunması, mağaza camını kırıp, malları yağmalamaya başlaması ya da tehlikeden canını kurtarmak için birini çiğnemesi gibi), bu davranışı gözleyen diğer insanların bastırılmış eğilimlerini açığa çıkarmasına ve söz konusu davranışı taklit etmelerine tipik bir örnektir. Bu gibi durumlarda karşılıklı cesaretlendirme sürecinin işlemesiyle davranışsal tepkiler

aşırı düzeylere tırmanabilir ve insanlar grup olarak normal koşullarda tek başlarına iken asla yapmayacakları şeyleri toplu halde gerçekleştirirler (Akçakaya, 2010:266).

Murat Akçakaya'nın aktarımıyla Meindl pek çok insanın benlik kavramlarında "kahramanca" bir sosyal kimliklerinin bulunduğunu öne sürmektedir. Bu kişiler, kendilerini kurban etmeye ve ekstra çaba harcamaya istekli olmalarını haklı kılan coşkulu bir pozitif benlik imajına sahip olduklarına inanırlar. Genel olarak da bu sosyal kimlikler, daha göze çarpıcı diğer kimliklerin gölgesinde kalacak şekilde bastırılmışlardır. Bununla beraber, insanlar kahramanca sosyal kimliklerini harekete geçirebilecek bir ideolojinin ya da liderin beklentisi içindedirler. Bu beklentiler de çoğunlukta insanların yaşamını tehlikeye sokacak ya da kendisine saygısını kaybettirecek ölçüde bir kriz durumunda karşılanmış olacaktır. Dolayısı ile insanlar bu tür durumlarda ortaya çıkan bir lidere ya da liderin sembolize ettiği davaya bağlı olarak heyecanlarını ve davranışsal eğilimlerini ifade edebileceklerdir (Akçakaya, 2010: 266-267).

Bu yaklaşımı diğer karizma kuramlarından farklı kılan en önemli husus, karizmatik liderin kim olduğunun pek önemli olmamasıdır. Önemli olan bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek özelliklere sahip bir davanın olması ve birilerinin de bu davanın sembolik liderliğini üstlenmeleridir. Dolayısı ile başlangıçta davayı sahiplenen kişi gündemde yeteri ölçüde kalamıyorsa ya da sahneye çok daha cazip birisi çıkarsa, izleyicilerin sadakatlerinin birdenbire ona yönelmesi kuvvetle muhtemel olacaktır. Meindl'e göre, sosyal sirayet süreci bir dizi olayı içermektedir. Süreç muhtemelen kendine güveni düşük, örgütü ile güçlü bir sosyal özdeşleşme içinde bulunmayan bir kaç marjinal örgüt üyesinin mevcudiyeti ile başlayacak, kahramanca davranış gösteren bir liderin ortaya çıkmasıyla harekete geçirilecektir. Söz konusu lider de genellikle cazip bir ideolojiyi vurgulayan ya da sahip olduğu bazı kişilik nitelikleri ve meziyetleri ile bu ideolojiyi

sembolize eden (örneğin köklü bir politik ya da dini aileden gelen) bir kişi olarak ortaya çıkacaktır. Her ne kadar Meindl tarafından özel olarak vurgulanmamışsa da, başlangıçtaki bu değişimler için söz konusu etkileme yönteminin kişisel özdeşleşme olduğu açıktır. İzleyiciler, liderin geleneksel olmayan davranışlarını taklit ederler ve davaya sadakati sembolize eden davranışlarda bulunurlar. Örneğin, özel elbiseler giyerler, ayinsi selamlama ya da el işaretleri yaparlar, özel yeminler, sloganlar ve hatta küfürler kullanırlar. Diğer üyeler başlangıçta yeni davranışları acayip ve uygun olmayan davranışlar olarak görseler de, eğilimlerini baskı altında tutan faktörlerin ortadan kalkmaya başlamasıyla sosyal sirayet süreci hızlanır ve süratle tüm örgüte yayılır. (<http://www.merih.net>,2009).

Sosyal sirayet yaklaşımına göre lidere karizma atfedilmesi, izleyicilerin davranışlarındaki değişimin açıklanması yönündeki zihinsel sürecin bir sonucudur. Özellikle sosyal sirayetin, izleyicilerin kabul görmüş inançları ve aşına oldukları sosyal kimlikleriyle uygun olmayan davranışlarla sonuçlanması durumunda şiddetli bir gereksinim olarak ortaya çıkabilecektir. Lidere atfedilen nitelikler, lider ile doğrudan temas içinde bulunmayan kişiler arasında dolaşan rivayetlerle aşırı mübalağa hale gelebilir. Örneğin, siyasi bir liderin kahramanca davranışları ya da istisnai özellikleri, belirli bir siyasi hareketin üyeleri arasında hızla yayılabilir ya da dini bir liderin göstermiş olduğu mucize ve kerametlerle ilgili söylentiler dini bir cemaatin üyelerine kolayca sirayet edebilir. Sonuç olarak, informal haberleşme imkanlarının ve süratinin, sosyal sirayeti hızlandıracağı ve kolaylaştıracağı söylenebilir (<http://www.merih.net>,2009).

II.3.7. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Mukayesesi ve Değerlendirilmesi

Şu ana kadar yapılan açıklamalar ve yukarıda yer alan, bu çalışmada ağırlıklı olarak ele alınan beş karizmatik liderlik yaklaşımının belirli hususlar açısından benzerlik gösterebilir de, aralarında önemli vurgulama farklılıklarının bulunduğu söylenebilir. House

tarafından geliştirilen Karizmatik Liderlik Kuramı'nın lideri diğer insanlardan farklı kılan özelliklere ağırlık vermesine karşılık, Conger ve Kanungo'nun Atıf Kuramları'nın daha ziyade bir kişiye karizma atfedilmesini sağlayan davranış ve etkileme yöntemlerine yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Shamir'in; House ve Conger / Kanungo'nun kuramlarının sentezi niteliğindeki benlik kuramında ise yine karizma atfına neden olan faktörler üzerinde durulmakla birlikte motivasyonel süreçlere odaklanmaktadır. Diğer taraftan, yukarıda sıralanan üç kuramın liderin izleyicileri üzerindeki etkilemesini baz alan yaklaşımlar olmasına karşılık, Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım'ın ve Meindl'in Sosyal Sirayet(Bulaşma) Kuramı'nın liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini baz aldığı görülmektedir. Psikoanalitik Kuram, karizmaya, psikodinamik süreçler çerçevesinde izleyicilerin bireysel özdeşleşmeleri bağlamında yaklaşırken; Sosyal Sirayet Kuram'ında ise izleyicilerin bastırılmış duygu ve tepkilerinin yoğun bir etkileşim sonucu bir "ideoloji"yi ya da "dava"yı sembolize eden birinin etrafında açığa çıkmasıyla karizmanın oluştuğu öne sürülmektedir (<http://www.merih.net/>,2009).

III. BÖLÜM

III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

III.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağı belirtilmiştir. Bir örgüt en mükemmel stratejiye sahip olabilir, ancak örgütün kültürü bu stratejiyle uyumlu değil veya stratejiyi desteklemiyorsa ya söz konusu stratejiden vazgeçilmesi gerekecek ya da strateji başarısız olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bestenci, 2004: 5). Tüm bu nedenlerle örgüt kültürü bu kadar önemli bir konu olup bu bölümde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları incelenecektir.

III.2. Örgüt Kavramı

Örgütün basit bir tanımını yapmak çok zordur. Örgüt kavramı birçok bilim dalına konu olmuş ve farklı bilim adamları tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyolojik açıdan örgütler küçük toplumlar olarak tanımlamıştır. Antropoloji ise örgütleri belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bestenci, 2004: 6). Örgüt kavramına ilişkin bazı tanımlamalar şunlardır:

Collins sosyoloji sözlüğünde örgüt belirli bir amaç için bir araya gelmiş resmi kurallar yapısına, otorite ilişkilerine sahip iş bölümü ve sınırlı üyeliği olan topluluk olarak tanımlanmaktadır. Aynı sözlükte yapılan ikinci bir tanım da ise örgüt her hangi bir amacı olan sosyal aktivite veya aktiviteler topluluğu olarak tarif edilmektedir (Yağmurlu, 1997: 719)

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği doğal bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur. Bu bağlamda, örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir (Toffler, 1981:113).

Örgüt, üyelerin beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıdır (Eren, 2001: 188). Weber'e göre iş görenler arasında bölünme, bölümler arası hiyerarşi, performansı idare eden kurallar, iş görenlerin teknik niteliklerine göre seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi örgütü oluşturan temellerdir. Ayrıca weber örgütü "sürekli bir amaca dönük belirli eylem sistemi" (Akın, 2006: 29) olarak tanımlamıştır.

Chester Barnard'a göre örgüt "iki yada daha fazla bireyin bilinçli olarak eş güdümlenmiş etkinlikler sistemidir". Etzioni'ye göre örgüt ise "belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kasıtlı olarak oluşturulmuş planlı birimlerdir" (<http://www.benimblog.com>, 2009).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Tosun, 1998: 223).

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlarıdır. Örgütün amaçları, kâğıt üzerinde

saptanmış biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (Hasanoğlu, 2004: 44).

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileşimde bulunduğu bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (<http://tebesirtozu.blogcu.com>, 2009).

Örgütle ilgili çeşitli kuramlarda da kendi argümanlarına göre uygun tanımlar yapılmıştır. Klasik yönetim kuramına göre örgütler, bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlar olarak tanımlanırken, durumsallık kuramına göre örgütler, çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre de paylaşılan bilgi sistemleri olarak tanımlanırken; sembolik örgüt kuramı açısından, sembolik konuşma örüntüleri olarak tanımlanmışlardır (Şişman, 2002: 24).

III.3. Kültür Kavramı

Kültür sözcüğü Latince colere'den gelir. Colere, “ekin ekmek, işlemek, yetiştirmek” filinin cultus “ekilmiş, yetiştirilmiş” türevinden gelmektedir (Rukancı, 2009: 895). Örneğin Romalılar “mera işlenmesine” agri cultura demişlerdir. Türkçe'nin batı dilleri etkisine girmesinden önce (Cumhuriyet döneminde de) kullanılan hars sözcüğü ise Arapçadır ve "tarla sürmek" anlamına gelir. Her iki kelimenin de tarımla ilgili olmasından kaynaklanıyor olsa gerek, 20. yüzyıl'da Türk Dil Kurumu tarafından uygun görülen ekin sözcüğü, bu yabancı kökenli kelimelere alternatif olarak önerilmiştir (<http://tr.wikipedia.org/>, 2009).

Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunlar çözmek ve gereksinmelerini gidermek için birçok araçlara ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak ya da insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkileşim şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinimleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır. Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Kültür özellikleri yalnız millet düzeyinde değişmez, aynı ülkenin kent ve köylerinde, hatta aynı kentin değişik mahallelerinde oturan insanların kendilerine özgü kültürleri, gelenek ve göreneklere vardır. Yani kültür ve toplum yan yanadır. Ancak sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklıdır. Günümüzde kültürle ilgili olarak, herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Çünkü, bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür, yine bireysel ve toplumsal hayatı sürekli olarak etkilemektedir (Köse ve Tetik ve Ercan, 2001: 202). Kültür kavramına ilişkin bazı tanımlar şunlardır;

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür (ekin, eski dilde hars) kavramının tanımı şu şekildedir; tarihsel, toplumsal gelişme süresi içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (<http://tr.wikipedia.org>).

Taylor'un kültür tanımı şöyledir: bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür. Kültür kısa anlamıyla bile birçok şeyler düşündürür. Sözcük, temel de iki noktayı işaret etmektedir. Bunlardan birincisi standardize olmuş sosyal davranışlar

(davranışlar, duygular, hareket biçimleri vb.), ikincisi ise grubun ortaya çıkardığı eserlerdir (sanat, mimari vb.) (Dönmezler, 1994: 99).

Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir örgütün üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur (Erdoğan, 1994: 119-120).

Ünlü Amerikan sosyolog Margaret Mead kültürü “tabiatın dışında bir milletin hayatına şekil veren maddi ve manevi her şey” (Kaplan, 2006: 26) olarak tanımlarken, Alman bilim adamı Hegel ise kültürü “fertleri aşan, fertlere şekil, yön ve şahsiyet veren bir varlık” olarak tanımlamış ve kültüre objektif geist adını vermiştir. Ve objektif geist’i şöyle tarif etmektedir: kültür sahasına giren her şeyde, insan ruhuna has manevi bir değer in duygu ve düşüncenin maddi hale gelmesidir (Kaplan, 2006: 26-27) şeklinde tanımlamıştır.

Herskovits kültürü, insanın yaptığı her şeyin toplamı olarak tanımlarken, Geertz ise kültürü bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür şeklinde tanımlamaktadır (Cüceloğlu, 1997: 344).

Kültür, dil, inanç, değer, norm ve davranışlar ile bir nesilden diğer bir nesile aktarılan maddi ve manevi öğelerden oluşan bir bütün olarak açıklanabilir. Sosyal haklar bu kavramı daha da genişleterek kültürü bir toplumun genel yaşam biçimi olarak ifade etmektedir. Dünyaya gelen her canlı zamanla kültürleşmektedir. Kültür bu nedenle bir toplumda yaşayanların öğrendikleri ve paylaştıkları her şeyi kapsar (Özkalp ve Diğerleri, 2007: 59).

Kültür milletin fertleri arasında sosyal akrabalık bağı nı oluşturan(dil, tarih, din, örf ve adetler, hukuk sistemi, müzik, güzel sanatlar, ekonomi, ahlak anlayışı ve dünya görüşü... gibi) maddi ve manevi değerlerin tümüdür ve bu değerler kültürün başlıca unsurlarını oluşturmaktadır (Karasoy ve Diğerleri, 2008: 20).

Kültür, “bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden, her türlü duygu, düşünce, dil, sanat, yaşayış unsurlarının tümü, belli bir konuda edinilmiş, geniş ve sistemli bilgi” şeklinde tarif edilmektedir (<http://historicalsense.com>). Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerlerin, inançların, davranışların ve sembollerin bütününe verilen addır (Koçel, 2001: 25).

Kültürün tanımlarını artırmak mümkündür. Bizde kültürü sistematik olarak ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp’tir. Gökalp kültürü “bir topluma özgü sanat, din, gelenekler ve adetlerdir ve dolayısıyla kültür milli’dir” (Yüksel, 2006: 163) ifadesiyle kültürün milli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Milli kültürle milli olamayan kültürü şu şekilde açıklamak mümkündür. Hars (milli kültür) halkın geleneklerinden, örflerinden, edebiyatından, dininden ve benzeri konulardan ibarettir. Milli olmayan kültür (tezhip) ise yüksek bir öğrenim görmüş iyi bir terbiye ile yetişmiş kişilere özgüdür (Doğan, 2008: 407-408).

Atatürk’ün ifadesiyle kültür okumak, anlamak, görebilmek ve görebildiğinden anlam çıkarmak, uyanık davranmak düşünmek ve zekâyı eğitebilmektir. Kültür zeminle orantılıdır o zemin milletin seciyesidir (Dumoulin, 2000: 83).

Sosyolojik anlamda kültürün tanımını yapmak gerekirse insanın insan tarafından teşhis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade eder. Kültür bir gruba, bir ulusa, bir uygarlığa niteliklerini veren bir başka grupta veya bir başka ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümüdür. Bir başka tanıma göre kültür, insanın insana ve maddeye karşı tavır alışını belirleyen bir bütündür (Vural ve Coşkun, 2007: 6). Tüm bu tanımları göz önünde bulundurarak ortak ve geniş bir tanım yapabiliriz.

Kültür sosyal akrabalık bağları olup doğuştan değil eğitim-öğretim ve sosyalleşme süreciyle kazanılmakta ve sosyal miras olarak nakledilmektedir. Birçok sosyolog bundan dolayı sonradan öğrenme yoluyla kazanılmayan davranışları, kültürün

dışında bırakmışlardır. Kültür ferdi olmaktan çok sosyal değerler ve ferdi davranışlar sitemidir. Kültür tarihi bir birikimdir, toplumun bütün ideallerinin ve sosyal kişiliğinin bir sembolüdür. Her kültür içindeki bütün unsurların (dil, inanç, din, örf ve adetler, edebi, mimari ve musiki geleneği, sanat anlayışı, idealler, ekonomik hayat ve benzeri.) parçaların oluşturduğu organik bir bütündür. Ne sadece dildir, ne sadece din ve diğerleridir. Kültür bütün unsurların toplamından daha büyük bir sentezdir (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 12).

III.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir. Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir (Durğun, 2006: 114) ve bu tarihte önem kazanmıştır. Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de 1979'da yayımlanan örgüt kültürü üzerine (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi bu ivmenin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Kültür fikri yeni olmamakla birlikte örgüt bağlamında kültür tartışması yenidir. Bu konu antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından önemle karşılanmıştır (Yağmurlu, 1997: 718).

Son yıllarda aktif araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramı hakkında bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci,

2004: 16). Bu tanımlardan bazıları şöyledir (Vural ve Coşkun, 2007: 9-10, Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 19-20, Pira ve Sohodol, 2004: 100);

- Örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inanç ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir.

- Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir.

- Örgüt kültürü insanların birbiriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklardan oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur.

- Örgüt kültürü bir çeşit kutsallık yüklenen moralite ve değerler seti olarak adlandırılan ve bireyleri bütünleştirmeye yardımcı olan bir olgudur.

- Örgüt kültürü dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir.

- Yıllar içinde yavaş yavaş fark edilmeden oluşan örgüt kültürü, misyon cümleleri gibi hiçbir zaman yazıya dökülmez. Örgütün ruhu olan ve de örgüt içinde olup biten hemen hemen her şeyin belirleyicisi olan kültür dile getirilmeyen kurallar ve geleneklerdir. Örgütte hangi odaların bir tapınak gibi görüldüğünü, erkeklerin kravat takıp takmayacaklarını, kimin kiminle hangi ses tonuyla konuştuğunu belirler. Günün yirmi dört saati görünmeden çalışan ve örgüt hayatının kalitesini belirleyen trafik ışıkları gibidir.

- Örgüt içerisindeki değerlerin bunlara yüklenen anlamların, hikâyelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültür yaratımı hem de üyelerin davranışlarını yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

- Örgüt kültürü herhangi bir zamanda herhangi bir grup içerisinde işleyen açık ve kolektif bir sistemdir.

- Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen örgütün bireyler tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır.

Yukarıda verilen tanımlarda örgütsel kültürün örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görülmektedir.

III.4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bundan dolayı örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının değişen oranlarının etkisiyle oluşur. Bu faktörler şunlardır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 28-29);

III.4.1.1. İç Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç faktörler şunlardır:

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaçlar ve hedefler,

- Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,

- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,

- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,

- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim destek ve yardımın derecesi,

- Alt kültürler,
- Bireylerin örgüt içerisinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı,
- Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Örgütün yarattığı amaç ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Örgüt içindeki bireylerin kendilerinin örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödüllerin çalışanların başarı ölçüsüne göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları ve
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

III.4.1.2.Dış Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen dış faktörler şunlardır:

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler ve rakipler.

Yukarıda sayılanlar dışında örgütte iletişimde bulunulan her türlü dış unsur örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Dinamik bir örgüt sürekli olarak değişir. Bunun esas nedeni çevresinde devamlı bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunmasıdır.

III.4.2. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkilemektedir. Örgüt kültürünün fonksiyonları ve yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Satuk, 2006: 54-55, Pira ve Sohodol, 2004: 106):

- Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur,
- Çalışanlarda güven duygusu meydana getirir,
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı artırır,
- Örgüt üyeleri için kontrol mekanizmasıdır,
- Örgütte ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılabilir, çözüme ulaştırır,
- Yeni yöneticilerin yetişmelerine ve gelişmelerine katkıda bulunur,
- Sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak bir örgüt efsanesi oluşturur,
- Organizasyon üyeleri için bir tanıtım özdeşleşme hissi yaratır,
- Örgütü genel iş etiği çerçevesinde hareket etmeye yönlendirir,
- Örgüt içerisinde sağlıklı iletişimi güçlendirir,
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.). örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatır.

III.4.3. Örgüt Kültürünün Özellikler

Örgüt kültürünün özellikleri birçok akademisyen, düşünür ve yazar tarafından farklı şekilde ele alınmaktadır. Çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği

oluşturdukları özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Yüksel, 2006: 164, Eren, 2001: 122-123):

Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur; diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, yaşam tarzları, örf ve adetler, duygu ve düşüncelerle aktarılır. O halde kültür biyolojik bir katılım değil, sosyal bir katılım özelliği taşır ve kuşaktan kuşağa öğrenme yoluyla geçer.

Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır; örgütsel kültür her örgüt için ayrı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni üyelerine sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde anonim olma özelliğini kazanacaktır.

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir; örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilir. Bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya ve anlatmaya çalışırlar.

Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır; kültürün öğrenilmesinde yayılmasında birbiri ile

ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan, üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü semboliktir; diğer ortak özellik ise örgüt kültürünün çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerini öğrenirler. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen ve geçmişten bugüne ve bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seromonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri davranış kalıplarıdır.

III.4.4. Örgüt Kültürünün Önemi ve Amacı

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan örgütler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur.

Örgüt kültürü çalışanlara ve örgüte bir kimlik ve kişilik kazandıran etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün örgütlere kazandırdığı rekabetçi avantaj, kültürün her örgütte adeta bir parmak izi gibi benzersizlik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde yöneticilerin örgüt kültürünü bilinçli bir şekilde yönetip bu süreçlerle bu kadar yakından ilgilenmelerinin sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Vural ve Coşkun, 2007: 21-23):

- Kültür, örgüt üyeleri tarafından sergilenen davranışları yönlendirmede kullanabilecek bir yöntem sağlar.

- Kùltür, yönetim değerlerine bağlanılmasına yardımcı olur.
- Kùltürel normlar ve değerler yönetici tarafından kontrol mekanizması olarak

kullanılabilir.

- Kùltür, verimlilik ve kararlılıkla ilgilidir.

Örgüt kùltürü yönetim ve çalışanlar açısından pek çok önemli amaca hizmet eder. Kùltür, yeni üyelerin örgütte neyin önemli olduğunu öğrenmelerini sağlamak ve davranışlarına yol göstermek için bir süreçtir.

III.5. Örgüt Kùltürünün Öğeleri

Bir örgütün kùltürü örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, örgüte bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kùltürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kùltürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kùltürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 35).

III.5.1. Temel Varsayımlar (Sayılılar)

Varsayımlar, örgüt kùltürünün en temel unsurunu oluşturmaktadır. Değerler ve semboller varsayımların üzerine inşa edilmektedir. Bireylerin tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamına gelen varsayımlar, kùltürel yapının gözlemlenmesi ve değiştirilmesi en güç olan yönünü oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 35). Varsayımlar örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir ama değerler ve inançlar kadar açık değildirler, dolayısıyla tartışılmaları daha zordur (Perçin, 2008: 103).

Temel varsayımlar literatürde değişik şekillerde sınıflandırılmış olup örgütle ilgili varsayımlar veya sayılılar şu şekilde sınıflandırılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 45-49):

- **İnsan- çevre ilişkilerinin doğasına ilişkin sayıtlar:** Örgütsel açıdan çevre, örgütün içinde yer aldığı faaliyetlerini sürdürürken karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyal kültürel çevreyi içine almaktadır.

- **Gerçeğin doğasına ilişkin sayıtlar:** Fiziksel gerçek; nesnel veya deneysel ya da bilimsel olarak nitelendirilebilen gerçektir. Bireysel gerçek; insanların her birinin kendine özgü olarak kabul ettiği gerçek ya da doğrulardır. Sosyal gerçek; bir grup üyelerinin çeşitli sosyal konularda kabul ettikleri gerçektir.

- **İnsanın doğasına ilişkin sayıtlar:** İnsanın anlamı nedir? İdeal insan hangi özellikleri taşımalıdır? İnsan mükemmel olabilir mi? gibi soruları yanıtlar, onların insan doğası konusunda kabul ettikleri temel kültürel sayıtlarını yansıtabilir.

- **İnsan eylemlerinin doğasına ilişkin sayıtlar:** İnsan eylemlerinin doğası kapsamında örgütsel yönden ele alınabilecek önemli bir nokta, iş ve oyunun nasıl görüldüğü; yapılan işin insanın aile yaşantısı ve bireysel ilgileriyle olan ilişkilerdir.

- **İnsan ilişkilerinin doğasına ilişkin sayıtlar:** Bunla ilgili sayıtlar ya yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yönetimlerin kullanılmasıyla; ya da etki, sevgi, saygı dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yapılmasını, sorunların bu yolla çözülmesini temel yöntemler olarak görebilir.

III.5.2. Temel Değerler

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını

yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir (Şişman, 2002: 93-94).

Değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır. Davranışı anlamada önemli bir anahtar olan değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istedikleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen unsurları gösterir (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 36-37).

Değerleri dört grupta incelemek mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 39-42)

- **Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlerine göre değerler:** Bunları şu şekilde özetlenebilir. Kurumsal değerler; rasyonel yaklaşımlar vasıtasıyla gerçekliğin keşfedilmesine çok önem verirler. Ekonomik değerler; uygunluk ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusuna sahiptirler. Sosyal değerler; şeklin önemine yöneliktirler. Politik değerler; gücün ve etkinin genişletilmesine yönelik değerlerdir. Kutsal değerler; dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya önem veren değerlerdir.

- **Açıklanan, görülen ve operasyonel değerler:** Açıklanan değerler; kurumun faaliyetlerinde esas alınan kriterlerin bilinmesi için kurumun belgelerinde yer alan değerlerdir. Görülen değerler; olaylarda somutlaşan fakat açıklanamayan değerlerdir. Operasyonel değerler; günlük uygulamalarda görülen değerlerdir.

- **Fonksiyonel (işlevsel) ve elitist (seçkin) değerler:** özellikle amaçlarda fonksiyonlarda ve operasyonel nitelikte odaklaşan fonksiyonel değerler, örgüt üyelerinin faaliyet yürütme biçimini kapsar. Elitist değerler ise işletmenin diğer kurumlar ve toplumla ilişkilerinde örgütün kendisine ürünlerine ve üyelerinin önemine ilişkin statü ve işletmenin üstünlüğüne dayanan değerlerdir.

- **Kaynak ve odaklarına göre değerler:** Değerler kaynak ve odaklarına göre dört grupta incelenir.

Tablo3.1. Kaynak ve Odaklarına Göre Değerler

		Değerlerin Kaynağı	
		Karizmatik Lider	Organizasyonel Gelenekler
Değerlerin Odağı	FK (Fonksiyonel-Karizmatik)	FK (Fonksiyonel-Karizmatik)	FG (Fonksiyonel-Geleneksel)
	Girişimci (Dışa dönük, kısa dönem)	Girişimci (Dışa dönük, kısa dönem)	Stratejist (Dışa dönük, uzun dönem)
	EK (Elitist-Karizmatik)	EK (Elitist-Karizmatik)	EG (Elitist-Geleneksel)
	Şovenist (İçe dönük, kısa dönem)	Şovenist (İçe dönük, kısa dönem)	Özgün (İçe dönük, uzun dönem)

Kaynak: Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 41'tan alınmıştır.

Fonksiyonel-karizmatik: Karizmatik lider değerlerin kaynağıdır. İlk değerler tüketici ve diğer anahtar gruplar için değer yaratma şeklindedir.

Fonksiyonel-geleneksel: İki veya daha çok liderin değerlerinden oluşan dışa dönük ve uzun dönemli değerler söz konusudur. Kalite, işbirliği, çaba, uzun döneme göre davranma sadakat gibi büyük ölçüde geleneksel değerler stratejik olarak örgüt kültürüyle uyumlaştırılmıştır.

Elitist-karizmatik: Örgütün üstünlüğünü sağlamaya yönelik değerlerdir. Dokunmazlık ve kendini üstün görme eğilimindedirler. Ancak grup için bir çevreye uyum problemleri yaşanabilir.

Elitist-geleneksel: Özgün bir hava isteyen örgütlere uzun dönemli bir elitist boyut kazandırmaya yönelik değerlerdir.

III.5.3. Normlar

Normlar, doğru-yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki fark değerlerin soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36-37)

III.5.4. Artifaktlar

İnsanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelen artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı lüks otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlarıdır. Artifaktlar sözlü, davranışsal ve fiziksel olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikâyeler ve dil sözlü artifaktları; ayin ve törenlerde yapılan eylemler davranışsal artifaktları; teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi gibi unsurlarda fiziksel artifaktları oluşturmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 52-54)

III.5.5. Dil

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Dil kültürü yansıtan bir ayna olup kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur. Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır. Dil bu işlevleri yerine getirerek kültürün devamını sağlar. Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Selamlaşmalar, deyimler, kullanılan jargon, argo, mimikler, beden dili, şakalar, mecazlar, teşbihler, dedikodular ve sloganlar olarak sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 55). Dil ile kültür arasında sıkı bir ilişki vardır. Dil kültürün geliştiricisi ve taşıyıcısıdır. Ortak bir dil konuşanlara özgü bir örgütün üyesi olan insan, belli bir kültüründe üyesi konumundadır. İnsanların anadilini öğrenmesi, kültür edinmesinden başka bir şey değildir (Uygur, 2006: 19-21).

III.5.6. Hikâyeler ve Mitler

Genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikâyeler ve mitler örgüt kültürü açısından önemli kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve mitler örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini yansıtan kültür faktörleridir. Örgütle ilgili anlatılan hikâyeler aynı zamanda örgüt içindeki kabul edilen sosyal sınıf, güç ve statülerinde önemli göstergeler olmaktadır. Örgütün geçmişiyle ilgili olarak örgütsel kahramanlar, kurucular, yöneticiler ve işgörenler çevresinde oluşan ve anlatılan çeşitli örgütsel efsaneler, hikâyeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri özellikle örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin

öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 54-58).

III.5.7. Semboller

Semboller kültürün bir dışa vurum niteliğidir. Bir kültürde kullanılan sembollerin çözümlenmesi, kültür hakkında temel bilgelere ulaşmasını sağlayabilmektedir. Semboller bir kültür içindeki bireyler tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, nesnelere ve davranışlardır. Semboller taşıdıkları anlam kodları ile iletişimi, kültürel paylaşımı ve aktarımını kolaylaştırmaktadırlar. Toplumsal kültürde bayrak, ulusal marşlar, belirli mekânlar o topluma ortak mesajları taşıyan tipik sembolleri oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 37).

III.5.8. Törenler ve Adetler (Ritueller)

Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adetler ve törenlerdir. Adetler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir. Bu gibi törenler örgüt kültürüne, örgütün temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Örneğin yirmi beş yıl çalışmış bir kişiye verilen bir kravat iğnesi işletmenin sadakate verdiği önemi gösterir. Böylece yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda yardımcı olmuş olur (<http://www.ozyazilim.com/>).

III.5.9. Kahramanlar

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 38).

Bir kahraman olarak görülen bir yönetici örgüt kültürünü güçlendirici bir etki yapacaktır. Örgütün rol modeli olarak, örgütü sembolize ederek ve böylece örgütü dış dünyaya tanıtarak, örgütün özel niteliklerini ortaya çıkarır, performans standartlarını belirler, çalışanları motive eder ve başarıyı daha insancıl ve ulaşılabilir hale getirir (<http://www.ozyazilim.com/>).

III.6. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç ana başlık altında incelenebilir: karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar.

III.6.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Karşılaştırmalı yönetimi yaklaşımı kültürü örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin (yönetici, orta kademe, çalışanlar vb.) tutum ve davranışlardaki benzerlik ve aykırılıkları incelemektedir (<http://www.erpakademi.com/>).

Bu yaklaşıma göre kültür, ortamın bir parçası durumunda olup örgüt içindeki davranış kalıplarını belirleyen bir güçtür. Çeşitli kültürlerde yönetim sistemlerini inceleyerek bunlardan genellemeler çıkartan zevk ve idare ekolü olmuştur (Akşit, 2008: 50). Bu ekol dünyanın değişik bölgelerinde uygulanabilir. Bu anlamda farklı kültürler ve farklı örgüt tiplerinde bu yaklaşımın uygulanabilirliği söz konusudur.

III.6.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütsel yapı, çevre (iç ve dış) koşullarının bağımlı değişkeni olarak tanımlanır. Örgüt kültürü de içinde bulunulan

toplum, örgütün faaliyette bulunduğu sanayi kolu, kullanılan teknoloji, pazar ve rekabet koşulları, kurucuların felsefeleri gibi iç ve dış faktörlerin etkisi ile şekillenen beşeri bir yapı olarak ele alınır. Kültür burada endojen bir değişken olup örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, bir taraftan mal ve hizmet üretirken, diğer taraftan kendi kültürlerini de kendi içlerinde üretmektedirler. Örgüt içinde oluşan bu kültürün yaratılmasında örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi gibi hususlar etkili olmaktadır. Daha özgü bir ifade ile kültür, içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir (<http://www.ozyazilim.com/>).

III.6.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu model sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmektedir. Bu yaklaşıma göre kültür örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre örgüt kültürünün sadece maddesel veriler aracılığıyla değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır (<http://www.erpakademi.com/>).

III.6.3.1. Örgütsel Özümseme Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Söz konusu özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını ve içinde çalıştıkları örgüt yapılarını ve davranış biçimlerini ortaya koyar. Bu yaklaşım örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşımı durumuna göre köklü örgüt kültürü oluşabilmektedir. Buna göre çok esnek bir yapıya sahip olan öğrenen örgüt yapıları çok yararlı olacaktır (Eren, 2001: 125)

III.6.3.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı

Buna göre örgüt, tıpkı bir toplum gibi, ortak semboller ve ifadeler sistemidir. Örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortam, bu semboller ve ifade biçimleri sayesinde mümkün olmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, örgüt bireylerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin davranışlarına yansımaları yatmaktadır (<http://www.ozyazilim.com>).

III.6.3.3. Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü, insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemelerin, birbirine bağdaştırdığı biçimlerin oluşmasıdır. Yüzeyde görünen oluşumların arkasında insanın bilinçaltının yarattığı düşünce kalıpları vardır ve yüzeydekiler kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler verebilir. Burada örgüt, hedefe yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olmaktan çok, bir nevi beşeri bir yapıdır. Örgütsel yapı ise bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenecek, onun maddi görünümünü oluşturacaktır (<http://www.ozyazilim.com>).

III.7. Örgüt Kültürü Modelleri

III.7.1. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır (Daft, 1991: 79). Bunlar; yüksek risk- hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk- yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk- yavaş geribildirim kültürüdür (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 98). Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların

başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflar şunlardır (Daft, 1991: 79);

- Sert erkek, Maço kültürü
- Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
- Süreç kültürü

III.7.1.1. Sert Erkek, Maço Kültürü

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin söz konusu olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu durumları ifade etmektedir. Bu tür koşullarda ortaya çıkan işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklâma, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olanlar bireylerdir, gruplara veya takımlara önem verilmez. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklâm, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda yüksek riske paralel olarak kazanç da çok fazla olabilmektedir. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Daft,1991: 79)

III.7.1.2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü

Bu kültürün genel özellikleri şöyledir; geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı

çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi vardır. Zira, canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonlarının başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır (Eren, 2001: 103).

III.7.1.3. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay vır Ar-Ge endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir. İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. Karar verme yavaştır ve

uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenmektedir. Çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler (<http://www.ozyazilim.com>).

III.7.1.4. Süreç Kültürü

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları, getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir. Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin ve standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir (Çolak, 2002: 28).

III.7.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

William Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına gitmiştir. Bu sınıflar şöyledir (Jarvis, 1999: <http://sol.brunel.ac.uk>):

III.7.2.1. Güç Kültürü

Pek çok küçük işletme merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Bu sanki bir ağa hükmeden örümcek gibidir. Ağ içindeki her şey merkezi güç kaynağına bağlıdır.

Güç merkezi bir birimden yâda gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Bir uzman veya fonksiyonel yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Örgüt merkezi gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Eğer bu zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük organizasyon bölümlenmeye ihtiyaç duyabilir. Bu kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar (Jarvis, 1999: <http://sol.brunel.ac.uk>). Örgüt içerisinde alınan kararlar yöneticilerin niteliklerine bağlıdır. Risk almayı tercih eden yöneticiler daha başarılı olurlar. Orta kademedeki yöneticileri arasında değişim oranı diğerlerine göre daha fazladır (Gürgen, 1997: 169).

III.7.2.2. Rol Kültürü

Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Bu Weber'in bürokrasisine oldukça benzemektedir. Gerekli performans rol ve fonksiyonel pozisyon ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır.

III.7.2.3. Görev Kültürü

Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Örgütlerdeki küçük takımlar yaklaşımıdır. Ağ organizasyonu bir projeyi yürütmek için birlikte çalışan küçük örgütler ile hareket eder.

Dolayısıyla büyük organizasyonlar her biri kendine göre bir katkısı olan yüzlerce küçük örgütlerden oluşmaktadır. Devamlı değişen veya anlaşmalı takımlardan oluşan proje yönelimli matris organizasyonlardır. Takım veya hücre teknolojileri bu sınıflamaya girer. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir (Jarvis, 1999: <http://sol.brunel.ac.uk>). İşin en iyi şekilde yapılması bu kültürün başarı derecesini gösterir. Görev merkezli oluşturulan ekipler kolektif ve katılımcı bir yönetim uygulamakta ve proje için bir araya gelen gruplar proje bitiminde dağıtılmaktadır (Topaloğlu ve Kara, 2004: 146).

III.7.2.4. Birey Kültürü

Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasının sonuncusu ise birey kültürüdür. Birey kültürünün odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan, örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültürün örneklerinden bazıları, mimarlık büroları, avukatlar odası ve küçük çaplı danışmanlık şirketleri örnek verilebilir (Erengül, 1997: 327).

Kısacası Harrison ve Handy örgüt kültürlerini rol merkezli, görev merkezli, güç merkezli ve birey merkezli olarak sınıflandırabileceğini belirterek bu kültürlerin temelde örgütün rol, görev, güç veya işgörene dönük olarak düzenlenebilmesine göre oluşabileceğini ileri sürmüştür (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 94).

III.7.3. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli

Bilindiği gibi, ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber yoğun biçimde örgüt, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki

örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hollanda'lı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin kültürel farklılıklar üzerine 40 ülkede yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasında beş değişken ele alınmıştır. Hofstede'ye göre değişkenler şunlardır; 1-güç uzaklığı 2-belirsizlikten kaçınma 3-bireysellik 4-erkeksilik-kadınsılık 5-zaman oryantasyonu (Sungur, 2006: 3).

III.7.3.1. Güç Uzaklığı (Güç Mesafesi)

Güç uzaklığı toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda (<http://www.ozyazilim.com>);

- Toplumlardaki eşitsizlikler azalmıştır.
- Toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır.
- Herkes eşit haklara sahiptir.
- Sosyal sistem sorgulanabilmektedir.
- Güçlü insanlar sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir.

Güç uzaklığının düşük olduğu toplumlarda bu durumlara rastlanırken, güç uzaklığının yüksek olduğu toplumlarda ise şu özelliklere rastlanılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 83-84):

- Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir.
- Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır.
- Hiyerarşi, var olumsal eşitsizlik anlamındadır.

- Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar.
- Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir.
- Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler.

III.7.3.2. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (<http://www.ozyazilim.com>, 2010).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır; inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar, belirsizlikler aşılması gereken engeller olarak algılanır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda; bireyler, belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Örgütlerde hiyerarşi yapıları açıktır ve hiyerarşi kuralları uygulanır, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih ederler (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 85-86).

III.7.3.3. Bireysellik

Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 10).

III.7.3.4. Erkekçilik ve Kadınsılık (Erillik ve Dişilik)

Hofstede, erkekçiliği bir toplumda para ve başarının en önemli ve baskın değerler olarak ortaya çıkmasının karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kadınsılık ise bir

toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur (<http://www.ozyazilim.com>). Diğer bir ifadeyle erkeksi kültürler, kadın ve erkek rollerinin sosyal olarak çok açık olarak ayrıldığı (erkeklerin iddiacı, sert ve maddi kazanca odaklı, kadınların ise daha alçakgönüllü, yumuşak yaşam kalitesi ile daha ilgili olmalarının beklendiği) kadınsı kültürler ise kadın ve erkek rollerinin birbiri ile çakıştığı kültürler olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve Birsell ve Börü, 2007: 689).

III.7.3.5. Zaman Oryantasyonu

Zaman oryantasyonu bir toplumun karalarını ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli ve şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırıldığını gösterir. Zaman değeri dakiklikle (saptanan zamana tam olarak uyma) ölçülür. Örneğin bir toplantı tam zamanında başlar, verilen sürede biter ve bu da herkes tarafından ciddiye alınır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 90).

III.7.4. Kets De Vries ve Danny Müller'in Örgütsel Kültür Modeli

Vries ve Miller kişilik terminolojisi çerçevesi içerisinde, örgütsel kültürü tanımlayan netvorik örgütsel yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Netvorik örgütler sıkıntılı ve sorunların yaşandığı örgütlerdir. Bu örgütler, netvorik yöneticilerin veya yönetici gruplarının idaresinde faaliyetlerine devam ederler. Kets De Vries ve Danny Miller'e göre örgütsel kültür şöyle sınıflandırılmıştır; paranoit kültürler, çekinik kültürler, ihtiyatlı kültürler, bürokratik kültürler ve karizmatik örgütsel kültürler (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 100-102).

III.7.4.1. Karizmatik Örgütsel Kültür

Karizmatik örgütsel kültür, bireysellik tepe yönetimince özellikle abartılı biçimde sergilenir. Yöneticiler örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissederler. Karar alma

süreçleri örgütün kapasitesini ve çevrenin şartları dikkatli bir analize bağlı olmaksızın tahminlere ve sezgilere dayalıdır. Karizmatik kültürde her şey liderin etrafında döner ve diğer yöneticilerin duygu ve ümitleri yüceltilmiş insan etrafında şekillenir. Liderin formal ve informal gücünün büyüklüğü kendisine tek yanlı ve cesur kararları almada büyük bir serbestlik sağlar (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 100).

III.7.5. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir. Diğer bir ifadeyle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

III.7.5.1. Bürokratik Kültürler

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek oldukça güçtür.

III.7.5.2. Yenilikçi Kültürler

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak,

girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. (<http://www.ozyazilim.com>, 2010).

III.8. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar

III.8.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramıyla yakından ilgili olarak 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcılarını yönetim bilimciler, uygulamacılar ve davranış bilimciler arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Oysa örgüt kültürü kavramı nispeten daha yeni bir kavram olarak yönetim biliminde yaygınlaşmıştır (Çelik, 1993: 23).

Örgüt iklimini tanımlarken bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler setini ifade ettiğini ve bu tanımın kişilik kavramına benzemekte olup gerçekte örgüt ikliminin sıklıkla örgütün kişiliği olarak ima edildiği belirtilmektedir. Birey için kişilik neyse örgüt içinde iklim odur. Örgüt iklimi örgütün kişiliğini oluşturan örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen örgüte egemen olan, örgütün iç çevresini oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğe sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen bir terimdir (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 66-67).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha

çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır (Çelik, 1993: 143). İklim örgüt içindeki uygulamalar, süreçler ve teşvik sistemleri ile ilgili kısa vadede geliştirilebilecek yöntemleri, işletmenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren faaliyet planlarını kapsar. Örgüt iklimi tutumlar düzeyinde bir fonksiyona sahipken, örgüt kültürü, inanç, beklentiler ve varsayımlar düzeyindedir (Şahan, <http://www.ikademi.com>).

Örgüt kültürü, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşüncede ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Çelik, 1993: 143).

III.8.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim

Teknolojide yaşanan gelişmeler, özellikle iletişimde karşılaşılan zaman ve uzaklık kısıtlarını ortadan kaldırmıştır. İletişim süreci normatif inançlar, varsayımlar ve ortak sembollerle, belirli kültürel yapılar içinde gerçekleşir (Moustafa ve Scotter ve Pakdil, 2007: 822).

Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kültür ve iletişim örgütsel davranışı etkilemekte, iletişim örgüt kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında bir pencere işlevi görmektedir. Örgütsel iletişim örgüt üyeleri arasında paylaşılmış anlam, değer ve inançların gelişmesinin bir kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir. Öte yandan, örgüt üyelerinin sosyalizasyonunu sağlayan, sorumluluklarını hafifleten, statü elde

etmelerini sağlayan ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye imkân veren örgütsel iletişim örgüt kültürü açısından politik olarak tarafsız değildir. Örgütsel iletişim örgüt üyelerini belirli bir şekilde davranmaya zorlamaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü bağlamında örgütsel iletişimin imkân verme ve zorlama şeklinde iki yönü bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin zorlama (baskı yapma) yönü, özellikle kültürel farklılıklar ve alt kültürler söz konusu olduğunda belirginlik kazanmaktadır. Çünkü, her birey nüfuz, ideoloji, uyruk, statü, yaş, cinsiyet gibi birtakım özellikleriyle iletişime girmektedir. Bu gibi özellikler, örgüt üyeleri arasında yanlış bir iletişim ve engellenme hissi yaratabilmekte ve bu durum örgütsel bütünleşmeye zarar verebilmektedir (Durđun, 2006: 126).

III.8.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Motivasyon

Örgüt kültürü, bireylerin ve örgütün performansını sağlamada en önemli öğelerden biridir. Örgüt içerisinde kullanılan motivasyon teknikleri örgüt kültürü ile bütünleştirilmeli ve örgüt kültürünü desteklemelidir. Motivasyon hem kişi hem de örgüt performansında önemli bir rol oynar. Motivasyon bireysel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır. Bireye bir davranışta bulunma isteği verir. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Bunlar; motivasyonun kişisel bir olay oluşu ve insan davranışlarında gözlemlenebilmesidir. Bu bağlamda motivasyonu etkileyen en önemli unsurlardan birisi moraldir. Moral bir örgütte çalışanlara hakim olan kültür ve örgütün iklimi ve etkinliğinin arttırılmasında önemli bir role sahiptir. Dinamiktir, devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterir. Bu nedenle örgüt kültürü içersinde çalışanlara verilen mesajlarla sürekli desteklenmelidir. Motivasyon yöntemleri çalışanlar ve örgüt arasında kurulan duygusal bağ, kişisel başarı ve performansın artmasını sağlamanın yanında örgütsel başarının ve etkinliğinin arttırılmasında önemli bir role sahiptir. Örgütlerde alışanların motivasyonunu arttırmaya yarayan araçları ekonomik (ücret artışı, primli ücret, , ekonomik

ödülleri vb. gibi araçlardır), psiko-sosyal (takdir edilme, övgü, çevreye uyum, sosyal uğraşlar vb. araçlardır), yönetsel (yetki ve sorumluluk dengesi, kararlara katılma, çalışma ortamını geliştirme vb. araçlar) araçlar olarak sınıflamak mümkündür. (Vural ve Coşkun, 2007: 116-139).

III.8.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı vardır. Bunlardan birisinde örgütsel bağlılık, kişinin belli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin yansımasıdır. Örgütsel bağlılık kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir. En geniş ifadeyle bağlılık kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir. Örgütsel bağlılık genellikle kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissetlikleri olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2003: 49-52).

Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık personelin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi değerlerin örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve örgütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonrası oluşan bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005: 6). Başka bir tanım da ise, örgütsel bağlılık; çalışanlar ile işletme arasında oluşan duygusal bağlantının doğası ve kalitesi (Gürpınar ve Yahyagil, 2007: 297) olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak için çalışanların örgütsel bağlılığının güçlü olması gerekir. Şüphesiz bu durumda yeni işe başlayan çalışanların kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76).

Örgüt kültürü ile yakın ilişkisi olan örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için öncelikle örgüt kültüründe arzu edilen örgütsel bağlılık düzeyine göre bilinçli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetim sürecinde kültürün yansıması olan insan kaynağına yönelik politika ve uygulamalarda buna göre düzenlemeler yapılması, temel değerler, hikâye ve efsaneler, lider ve kahramanlar, tören ve örgüt sembolleriyle birlikte çalışanlar arasında güçlü bir kültür yaratılması hatta yüksek bağlılık sağlamak üzere personel alımında örgüt kültürüne en fazla uyumu sağlayacak nitelikteki insan kaynağının tercih edilmesi önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007: 158).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı şu şekilde özetleyebiliriz: Örgütsel kültür örgütsel bağlılığı besleyen bir yapı arz eder. Örgüt kültürü çalışanları öncelikleriyle örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasını veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76).

III.8.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği çoğu zaman örgüt kültürü ile karıştırılan, hatta çoğu zaman aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Ancak bu kavramlar birbirinden farklıdır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada durumda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş stratejik nitelik taşımaktadır. Örgüt kimliği üyelerin kendilerini örgütleriyle tanımlamalarını sağlar. Örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması, çalışanların örgütle olan ilişkilerinin güçlü olması, çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi ve örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekir. Bu ifadeler örgüt

üyelerinin kendilerini örgüt kimliğiyle tanımlamaları için önemli öğelerdir (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 68-69)

III.8.6. Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi

Örgüt kültürü ve liderlik bağlantısı ele alındığında örgütteki her yöneticinin lider, her liderinde yönetici konumunda olamayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Güçlü kültürleri olan örgütlerde temel değer genellikle örgütün tarihinden kaynaklanmakta ve kurucuların ve ilk liderlerin yaptıklarına dayanmaktadır. Örgüt kültürü bağlamında lider, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlarını motive eden, dışarı karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden örgüt içinde kültürün benimsenmesine, korumasına, pekiştirilmesine ve kültürel değişime adapte olunmasına katkıda bulunan kişiler olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü ve liderlik arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Kültür, liderin örgüt içerisinde kendini gösterebilmesi için gerekli ortamı hazırlarken, liderler ise kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve örgütte güçlü bir kültür oluşturulmasında büyük role sahiptir. Örgütler her geçen gün dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler çerçevesinde yeni yönetim stratejileri geliştirmek, var olan kültürü koruyarak pekiştirmek ya da değiştirmek ve en baştan yeni bir kültür inşa etmek durumunda kalabilmektedirler. Bu bağlamda örgütlerde liderlere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 98-103).

III.9. Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Liderlik her zaman psikologları, akademisyenleri, tarihçileri ve araştırmacıları liderliğin yapısını incelemeye itmiş (Has ve Tamarkin, 2000: 3) ve her zaman önemsenmiştir. Günümüzde lider ve liderlik çokça söz edilen, herkesin bir şekilde üzerinde durduğu bir kavram haline gelmiştir. Diğer bir önemli kavram ise değişim ve gelişimin hızla ilerlediği günümüzde önem kazanan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü veya örgütsel

kültür liderliğe göre daha yeni bir kavram ve konu olmasına rağmen bu konuya olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Karizmatik liderliğin değişik yönleriyle örgütsel kültürün çeşitli yönleri farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış fakat bu iki kavramı birlikte ele alan araştırmalar çok fazla bulunmamaktadır.

Örgüt kültürü daha öncede ifade ettiğimiz gibi çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileriyle bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirten faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Vural ve Coşkun, 2007: 9). Karizmatik liderlik ise modern liderlik teorilerinin en önemlilerinden birisi olup izleyicilerin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan bir vizyon geliştiren, paylaşılan vizyon oluşturabilen, kendisine ve ortaya koyduğu değer ve vizyona son derece inanılan, güvenilen, kişisel risk üstlenebilen ve mevcut durum dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade etmektedir (Gül, 2003: 100). Bu tanımlar çerçevesinde karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasında yakın bir ilişkinin olduğunu görmekteyiz.

Karizmatik liderliğin lider-izleyici etkileşiminin bağlı bir unsur olduğu düşünülürse; örgüt içerisinde geçirilen sürenin karizmatik liderlik algılaması (Arslan 2009: 257) örgüt - üye algılaması olup bu ilişkinin örgütsel ve bireysel performansın artırdığı, örgüt çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerinin azalttığı birçok araştırmacı tarafından gözlemlenmiştir (Gül, 2003: 100).

Farklı kültürlerden gelen kişiler örgüt üyesi olduktan sonra örgüt kültürünü oluştururlar. Bu oluşumun kendiliğinden meydana geldiği gibi algılanır veya görünür. Fakat grupların ve organizasyonların kaza ile veya kendiliğinden ortaya çıkmadığını belirten Schein bunların genellikle liderlik rolünü üstlenen ve bir şeyleri başarmak için insanların nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini bilen bir kişi tarafından gerçekleştirildiğini (Baytok, 2006: 142) söylemekte kültürel, inanç, değer ve varsayımlarla şekillendiği

belirtmektedir. Bu durum Ahmet Baytok'un aktarımıyla Schein tarafından şöyle ifade edilmektedir: "Örgüt kültürün üç temel kaynaktan ortaya çıkmıştır. Bunlar; örgütün kurucusunun inançları, değerleri ve varsayımları, örgütün evrimleşme sürecinde örgütü oluşturan insanların yaşadıkları deneyimler ve yeni lider ve üyelerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olarak ortaya çıkmaktadır". Schein'in kültürün oluşum sürecinde kurucu veya yönetici olarak liderin en belirleyici rolü oynadığını ifade etmektedir (Baytok, 2006: 141).

Geleceğin tahmin edilmesi için çeşitli varsayımlarda bulunulması gerekmektedir. Bu varsayımların geleceğe dönük ve uzun süreçleri kapsadığı için, bu süreçlerin devamlı olması açısından ve varsayımları gerçekleştirmek için lidere ihtiyaç duyarlar. Çünkü örgüt için vizyon oluşturabilen, bu vizyonu paylaşabilen, risk üstlenebilen, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterebilen bir lider olmalıdır. Bu lider de hiç kuşkusuz ki karizmatik liderdir. Bu bağlamda karizmatik liderlerin özelliklerini açıklamak konuya daha anlam verici ve açıklayıcı olacaktır.

III.9.1. Karizmatik Liderin Özellikleri

Uzun yıllar boyunca liderlik, bireysel karizmaya dayalı, mistik bir güç olarak görülmüştür. Örneğin, Charles Degaulle, George Washington, Martin Luther King, Atatürk gibi insanlar toplumdaki diğer insanlardan farklı olarak ortaya çıkmışlar ve karizmatik özellikleri ile kendilerini topluma kabul ettirmişlerdir. Dünya çapında tanınan bu insanları acaba diğerlerinden ayıran temel özellikler nelerdir? Hangi konularda diğer kişilerden farklı düşünüp hareket ediyorlardı? İşte bu kişilerin özellikleri toplumdaki diğer insanlar ve bilim adamları üzerinde büyük heyecan ve ilgi yaratmaktadır (Buluç, <http://w3.gazi.edu.tr>). Bu nedenle son yıllarda karizmayı örgütsel liderlik bağlamında ele alan çalışmaların sayısında hızlı artışlar meydana gelmiştir. Araştırmaların sayısındaki hızlı artışın

yaşanmasında liderliğin etkilerinin politik, askeri, hükümet, akademik, ekonomik kısacası tüm örgütlenmeler için öneminin anlaşılmasının yarattığı etkiler bulunmaktadır (Gül, 2003: 107) Karizmatik liderlik alanında yapılan çalışmalar ve araştırmalar bu tür liderlerin farklı davranış sergiledikleri ve değişik özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Aşağıda çeşitli araştırmacıların karizmatik lider özellikleri ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir.

House, karizmatik liderlerin şu üç temel kişisel karakteristiğe sahip olduklarını ifade etmiştir (Gül, 2003: 107, <http://www.merih.net>, 2009):

- Yüksek bir özgüvene sahip olma, üyelerin özgüven geliştirmelerini sağlama,
- Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı sergileme,
- Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme veya ideolojik bir vizyon oluşturma olarak sıralamak mümkündür.

Başak bir ifadeyle ve Hasan Gül'ün aktarımıyla House karizmatik liderlerin özelliklerini hedef, değer ve inançlarına yüksek düzeyde özgüven duyduklarını belirtmiş ve karizmatik liderlerin farklı davranışlar sergilediklerini ileri sürmüştür. Bu davranışların rol modelleme, hedef belirleme, izleyicileri güdüleme, üyelere güven duyma şeklinde sıralamıştır (Gül, 2003: 108).

Başka bir araştırmada karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir (<http://www.rekreasyon.org>):

- Yüksek özgüven,
- Konuşma yeteneği,
- İnanç ve ideallerinde etik yaklaşım,
- Amaçları açıkça ortaya koyma ve bu amaçlara doğru motivasyon sağlama,
- Yüksek ikna yetenekleri ve bireysel güç.

Conger ve Kanungo, karizmatik liderlik özelliklerini sergileyen ve karizmanın dinamiğini ortaya koyan beş özellik teşhis etmişlerdir. Bunlar (<http://changingminds.org>):

- Vizyon belirleme yeteneği,
- Çevreye duyarlılık,
- Üye ihtiyaçlarına hassasiyet,
- Kişisel risk almak,
- Alışılmamış (sıra dışı) davranış sergileme.

Ayrıca kendi öz-inançları yüksek, takipçileri ile arasında uçurum olmayan, örgütün değerlerine önem veren, bencil duygusunu yıkan ve biz duygusunu örgütün her kademesinde hissettiren lider olarak özelliklerini sıralamak mümkündür.

Gardner ve Avolio karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Gardner ve Avolio, 1998: 32-58, <http://business.nmsu.edu>):

- Örgütün vizyonuna enerji veren,
- Örgütte iyi ve hızlı bir iletişim kuran (sözlü veya sözsüz alış-veriş sağlayan),
- Ahlaki davranış ve kararlı görünüm sergileyen,
- Üyelerin performanslarını yöneten ve
- Üyelerden yüksek performans bekleyen liderler karizmatik liderlerdir.

Burada yüksek performansla kastedilen (Gül, 2003: 108);

a. Üyelerin ve izleyicilerin kendilerine güven duyduğunu hissederek yüksek standartlara ulaşmak için yeterli yeteneklere sahip olduklarını açıklayarak,

b. Üyelerde liderlerine yönelik güven, korku ve inanç oluşturarak yüksek performans sağlamak için önemli rol oynamaktadır.

Yapılan başka bir araştırmaya göre karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki Şekilde tespit edilmiştir. Bunlar (<http://business.nmsu.edu>):

- Güçlü bir iradeye sahip olmak,
- Örgüt ye ve izleyenlerinin tek sesi olmak,
- Örgüt yeleri arasında tutarlı dengeler kurmak,
- Kişisel gücün özniteliğini inşa etmek,
- Alışılmamış ve üstün bir enerjiye sahip olmak.

Nigar Demircan akar ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmada karizmatik liderlerin özelliklerini şu Şekilde sıralamışlardır. Bunlar (akar ve Diğerleri, 2004: 2):

- Kendinden emin ve güven duygusu yaratan,
- Ahlaki davranışlar sergileyen ve güçlü inançlara sahip olan,
- Örgüt üyelerini motive eden ve onlara ilham veren,
- Sıra dışı davranışlar sergileyen,
- İzleyicileri ve takipçileri için rol modelleri geliştiren.

Bryman karizmatik liderlerde bulunması gereken üç özellikten bahsetmiştir.

Bunlar (Claremont Mc Kenna College, 2006: 9):

- Yeni bir örgüt yaratmak,
- Algılanan bir vizyona sahip olmak,
- Duygusal itiraz.

Hasan Gl yapmış olduğu araştırmada karizmatik liderlerin özelliklerini şu Şekilde açıklamıştır (Gl, 2003: 110-111):

- Yüksek performans ve motivasyon sağlama,
- Hikayeleri kullanarak iletişim kurma,
- Yol gösterici ve ilham verici olma,

- Vizyon geliştirme,
- Özel bir kültüre sahip olma.

Sarros, Gray ve Densten karizmatik lider özelliklerini şöyle ifade etmişlerdir (Sarros ve Gray ve Densten, 2001: 13, <http://aim.com.au>):

Karizmatik liderler, örgüt kültürü içerisinde aile duygusu yaratan, üyelere örgütsel hedefleri benimseten ve onlar için rol modeli oluşturabilen bunlara ilaveten örgütün kuruluş amacı ve vizyonu için hareket eden ve yeni bir örgüt yaratma çabası içerisine olan liderlerdir.

Yukarıda çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan karizmatik lider özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Yüksek bir özgüvene sahip,
- Amaçları açıkça ortaya koyan ve amaçlara ulaşmak için motivasyon sağlayan,
- İyi ve hızlı bir iletişim kuran,
- Yüksek performans sergileyen,
- Ahlaki davranışlar sergileyen ve güçlü inançlara sahip olan,
- Vizyon geliştiren, vizyona enerji veren ve vizyonu paylaşabilen,
- Yol gösterici ve ikna yeteneği güçlü olan,
- Özel bir kültüre sahip ve izleyenleri etkileyebilen,
- Kişisel risk alarak sorumluluk bilincini yerleştiren,
- Güçlü bir iradeye sahip ve planlama yeteneği olan,
- Statükoyu değiştirmek için mücadeleci olan.

Anlaşılaacağı üzere karizmatik lider özelliklerini taşımak insanların dış görünüşleriyle ve topluluk önünde etkili konuşmalarıyla beraber yukarıda zikredilen

özellikleri taşımakla gerçekleşecektir. Karizmatik liderlerde bulunması gereken özellikleri tespit ettikten sonra Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerini detaylı olarak inceleyeceğiz.

III.9.1.1. Vizyon Belirleme

Günümüzde toplumsal ve örgütsel yapıların ve bunların taleplerinin hızla değişmesi nedeniyle örgütlerin çok sayıda çözmek durumunda oldukları konu vardır. Bu sorunların ise hemen hemen birbirleriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu sorunların içerisinde en temel ve zor olanı örgüt içerisinde hedef, amaç birliği sağlamak ve örgüt kültürü oluşturmaktır. Bu sorunların bir kaçını sıralarsak;

- Örgüt üyelerinin ve örgüt birimlerinin arasındaki uyumsuzluklar,
- Birbirlerini desteklemeyen bölümler,
- Günlük işyükü nedeniyle monotonluk ve sıradanlık duygusu,

gibi sorunları sıralamak ve bunları arttırmak mümkündür. Örgüt üyelerini tek bir hedefe kilitleyecek, bunları bütünsel uyum içerisinde çalıştıracak ve örgüt üyeleri için ortak bir kültür yaratacak olan şey nedir? Tüm bu sorunların yanıtı tek bir sözcükte toplanıyor. Vizyon (<http://www.frmtr.com/>). Dilbilimsel açıdan kavramın kökeni oldukça eskidir. Latince birden fazla anlamı olan videre filinden türemiş olan visio uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığı olarak kullanılıyordu. Ortaçağda Almanca'da bilmek anlamına gelen wissen ve bilgi anlamına gelen welse kavramları da aynı kökenden türetilmiştir. Visie sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır. Etimolojik olarak vizyon şimdi ve geçmişte başarılmamış olan ve gelecekte başarılmasının yararlılıklar sağlayacağı ve amaçlara katkılar sağlayacağına inanılan düşünceler olarak tanımlanabilir (Başaran, <http://www.egm.gov.tr/>).

Vizyon geleceğe yönelik bir gaye, bir amaç, bir ideal, bir mefkûre, bir öngörü ve geniş görüşlülüktür. Ancak, bu görme daha çok normal görme organlarının dışında hissederek görmeyi ifade eder. Gelecekteki genel görünümü ifade eden vizyon aynı zamanda arzuları, ülküleri ve rüyaları da kapsayan gerçekleştirilmesi için çaba sarf edilen bir tutkudur (<http://www.ekonomi2023.org/>). John C. Maxwell'in ifade ettiği gibi karizmatik liderlerin vizyonunu gerçekleştirme cesareti konumundan değil tutkusundan kaynaklanmaktadır (Maxwell, 2006: 161).

Karizmatik liderler gelecekteki örgütün bu günkü bulunduğu yerden daha çok uzakta olduğunu üyelerine veya izleyenlerine vizyonlarıyla aktarırlar (Gül, 2003: 112). Bu konuları aktarırken vizyon bildirimleri kullanırlar. Vizyon bildirisi örgütün amaçlarının ve ilkelerinin yer aldığı yazılı bir dokümandır (Aktan, <http://www.tkgm.gov.tr>).

Vizyon kavramının en önemli öğeleri: düşünme, tasarlama, algılama, yaratma, değerler, inançlar ve bağlılıktır. Vizyon, örgüte ilişkin, düşünülen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme, riske girebilme ve var olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilmedir (Altınkesen, <http://www.ikademi.com>).

George Bernard Shaw, “bazı insanlar mevcut şeyleri görür, neden? derler. Ben ise olamayan şeyleri düşler ve neden olmasın?” derim ifadesi vizyonu ifade etmektedir. Vizyon hedefi gösterir ve yapabileceğimiz şeyi işaret eder (Haas ve Tamarkin, 2003:139-168).

Karizmatik liderler gelecekle ilgili fikirler geliştiren ve geleceğe dönük vizyon belirleyen liderlerdir. Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak, örgütün geleceğiyle ilgili olarak yeni fikirler geliştirmeyi, örgütün hedef ve amaçlarıyla ilgili olarak fikirler sunmayı, gelecekte oluşacak olanaklar için öngörü sahibi olmayı içermektedir (Baltaş, 2000: 136).

Karizmatik liderler vizyon belirlerken örgütün nerede olduğunu değerlendirir ve gelecekte nerede olabileceğimiz hakkında çeşitli tespitler yaparlar. Tespitleri yaparken geçmişteki tecrübeler ışığında gelecekteki faaliyetlerine yön verirler. Çünkü geçmişe ait bir bilgi bugünü anlamakta ve geleceği tahmin etmekte oldukça önemlidir (<http://www.ekonomi2023.org/>). Vizyon geçmişten gelen mistik bir şey değildir. O bir liderin geçmiş yaşantısı ve örgütün tarihi ile ortaya çıkar. Bu tüm liderler için geçerli bir olgudur. Bunlar karizmatik liderler için vizyon yaratmada kullanılan araçlardır (Maxwell, 2006:163).

Karizmatik liderler için vizyonun en önemli yararlarından biri de vizyonun bir mknatıs gibi insanları bir araya çekmesi ve onları aynı amaç etrafında toplamasıdır. Vizyonunuz ne kadar büyük olursa o kadar çok çekim gücüne sahip olursunuz. Edwin Land'ın ifade ettiği gibi vizyonunuz neredeyse olanaksız olduğu durumdur (Maxwell, 2006:164). Yani vizyona ulaşılması ne kadar zor olursa mücadele etme ruhu o oranda gelişir. Çünkü karizmatik liderler statükoyla her zaman mücadele eder ve statüye meydan okurlar.

Karizmatik liderleri karizmatik olmayan liderlerden farklı kılan özelliklerden bir tanesi statükodan uzak bir vizyonun var olmasıdır. Kısacası karizmatik liderler (Gül, 2003:113);

- Vizyonu izleyenlerinin de katkıda bulunabileceği şekilde netleştirir,
- Vizyonun gerçekleşmesi için başkalarının da katkılarını sağlar,
- Vizyonun arkasında güç oluşturabilmek için formüller ve semboller ve değerler oluşturur,
- Organizasyonun veya örgütün vizyonunu gerçekleştirebileceği yönünde güvenini açıkça belirtir,

- Örgütün bütün bölümlerini ve birimlerini vizyonun gerçekleşmesi için harekete geçirir,
- Vizyonun gerçekleşmesi için en etkin ve verimli şekilde plan, politika ve uygulama geliştirip bunları uygulamak

Karizmatik liderler, yeniyi ve değişimi kabul eden, orijinal fikirler ile düşünme modelleri oluşturan, var olan sistemi ve statükoyu sorgulayan, entelektüel uyarım yoluyla izleyenlerine ilham vermeyi esas alan bir vizyonla hareket ederler.

III.9.1.1.1. Vizyonu Formüle Etme

Karizmatik liderin kendini tanıması zayıf ve güçlü yönlerini iyi bilmesi gereklidir. Toplumunda veya örgütünde gerçekleştirmek istediği en önemli şeyleri ve neyi tanıtmak ve uygulamak istediğini tanımlaması, vizyonunu gözden geçirmesi veya formüle etmesiyle alakalıdır. Karizmatik liderlerin örgütüne ilişkin algılarını, düşüncelerini ve değerlendirmelerini tanımlaması ve ortaya koymasıyla başlar. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin bilmesi ve hayalindeki örgütü tanımlaması (Altınkesen, <http://www.ikademi.com>, 2010) bunun yanında örgüt izleyicilerinin yeteneklerini kullanmak ve izleyicilerinin güçlerinin sınırının farkında olmakta önemlidir (Gül, 2003: 114).

III.9.1.1.2. Vizyonu Birleştirme

Karizmatik liderler kendi vizyonları ile örgüt üyelerinin her birinin birbirinden farklı olan kişisel vizyonlarını ahenkli bir şekilde birleştirerek örgütsel vizyon oluşturabilen liderlerdir (Gül, 2003: 114).

Karizmatik liderlerin örgütsel vizyon oluştururken dikkat ettiği hususlar şöyledir;

- En üst kademedede örnek bir ekip oluşturulmalı,

- Örgütün amaçları çalışanlarla birlikte geliştirilmeli,
- Örgüt vizyonu oluştururken bütünsel bir yaklaşım sergilenmelidir.

III.9.1.1.3. Vizyona Güven Oluşturma

Güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki, kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı temsil eder. Karizmatik liderlerin örgütlerde vizyona güven oluşturan ilişkiler kurması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir (Özer ve Diğerleri, 2006: 105-106). Örgüt üyeleri bireysel olarak kime güveneceklerini seçerler. Bu seçimi yaparken liderlerin sergilemiş oldukları davranışlara ve örgütün iyi nedenlerine bağlı olarak yaparlar. Aslında vizyona güven olgusu güven içinde güven olarak tanımlanmıştır. Çünkü izleyenler örgütün diğer kademelerinde bulunan kişilerin güven duyacakları varsayımı ile güven duyarlar (Tüzün, 2007: 99). Bu bağlamda karizmatik liderler vizyona güven oluştururken ve bu güveni uyandırırken özgüvene sahip olmaları gerekmektedir (Gül, 2003: 114).

III.9.1.1.4. Vizyona Ulaşma

Liderler çoğu zaman sıkı çalışmaya yatırım yapmadan zaman ve enerjilerinin büyük bir bölümünü vizyon üzerinde anlamaya ve vizyona ulaşmaya harcamaktadırlar. Liderler tabandan tavana ve tavandan tabana doğru serbestçe akan enformasyon ve fikirler yoluyla geri bildirim yapılmasını isterler. Örgüt içerisinde serbest enformasyon olmaması örgüt içinde engeller ortaya çıkarmaktadır. Liderler bu engelleri ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak için enformasyon toplama görevine, geriye çekilip yeni perspektifler aramasını sağlayan katılımcı, gözlemci duyarlılığıyla yaklaşmalıdır. Örgüt için enformasyon güçtür.

Bunun için enformasyon vizyon için önemli ve o olmaksızın vizyon bir işe yaramayacaktır (Haas and Tamarkin, 2003: 145-146).

III.9.1.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, örgüt üyelerinin ihtiyaç ve duygularına duyarlılık izleyenlerin zevklerine ve kişiliklerine saygı göstermek şeklinde ifade edilmektedir (Baltaş, 2000: 137).

Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Örgüt üyesi kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve anlarsa örgüte daha fazla sadakat gösterir (Oktay ve Gül, 2003: 406).

Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirken aynı zamanda üyelerin kişisel ve sosyal becerilerinin gelişmesine yardımcı olur. Bu bağlamda karizmatik liderlerin sosyal çevreye de duyarlı olduğunu söylemek mümkündür (Gül, 2003: 115).

İletişim liderler için önemlidir. İzleyenlerine inanılabilirliğini taşımanın yolu iletişimde geçer. İnsanlarla iletişimi güçlü olan liderler onlara doğru yolu göstermektedir. İzleyenlere yol göstermek onların ihtiyaçlarının kolaylıkla üstesinden geldiğini göstermektedir (Maxwell, 2006: 33).

III.9.1.3. Sıra Dışı Davranışlar Sergileme

Karizmatik liderlerin özelliklerinden bir tanesi de alışılmamış davranışlar göstermektir. Bu davranışlar ahlaka ve yasalara aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranmayı işaret eder. Bu davranışlar örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar göstermeye, alışılmamış yollar denemeye ve örgüt

içerisinde izleyenleri şaşırtan ve kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000: 136-137).

III.9.1.4. Kişisel Risk Üstlenebilme

Karizmatik liderlerin önemli bir özelliği de örgütün ve izleyenlerinin yararına kişisel risk almaktır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için cüretkâr bir şekilde kişisel risk içeren davranışlar sergilemek ve ciddi kişisel fedakârlıklarda bulunmak, örgütün geleceği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000: 137).

III.9.1.5. Statükoyu Sürdürmeme

Statüko olması gereken ya da süregelen durumu ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi de mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak değişimi yaratmaktır. Karizmatik liderler örgütsel amaçlara ulaşırken kendilerinden önce yapılan işleri yapmak yerine farklı bir şekilde yapmak veya kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler (Gül, 2003: 117).

III.10. Karizmatik Liderlik Aşamaları İle Örgüt Kültürü Öğeleri Arasındaki İlişki

Karizmatik liderlerin yetenek ve davranışları örgüt üyeleri üzerinde adeta bir egzersiz etkisi yaratmaktadır. Bu tip liderler örgüt kültürü yaratan, örgütün yapısını, örgüt kültürünü oluşturan öğeleri harekete geçiren ve örgütün geleceği için girişimde bulunan liderler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu liderler sadece yönetim ve yönetimin yürütülmesi için bir temel faktör ve aynı zamanda örgüt kültürü oluşturulmasında önemli bir dinamiktir. Diğer bir ifadeyle karizmatik liderler örgüt kültürü için temel bir değer olarak kabul edilir (Lee, <http://radical pedagogy.icaap.org>).

Karizmatik bir lider ile çalışmak ve onun tarafından yetkilendirmek örgüt üyeleri ve izleyenler üzerinde çeşitli etkiler oluşturmaktadır. Bunlar (Baltaş, 2000: 138, Gül, 2003: 120, Kaya, 1998: 52-55):

- Karizmatik bir lider ile çalışmak, çalışanlara sorumluluk bilincini aşılacaktır. Toplum büyük beklentiler içinde gelebilecek her türlü olumsuzluğun üstesinden geleceği düşüncesi ve bunu kestirebilmesi sorumluluk duygusuyla başarıyla ulaşılmasında önemli etkiler yaratmaktadır.

- Örgütte çalışanlar liderin vizyonunu içselleştirmektedirler. Böylece çalışanlar bu vizyonun örgüte yüklediği misyonu kendi misyonu olarak görürler. Toplumun tamamını kucaklayan bir amaç doğrultusunda yapıp edeceklerini mal olduğu toplum için hiçbir taviz vermeden sırtını yalnız ona dayamasını ifade eden bu görüş örgüte ve örgüt kültürüne bağlılığın bir yansıması olarak görülmektedir.

- Örgüt üyeleri karizmatik lidere en üst seviyede güvenirlere ve inanırlar. Toplum hem sözleriyle hem de davranışlarıyla inandırabilecek bir yapıda olması gereken lider, ancak bu yönünün olmasıyla kararlarını uygulama alanlarına aktarabilirler. Örgütün beklentilerini özellikle içinde bulunduğu olumsuz şartlardan kurtulma çabalarını ancak kendini inandıran birinde çözüme kavuşabileceği inancının olması gerekir. Bu durum şüphesiz karizmatik liderin vizyona ulaşması için gerekli olan radikal değişimleri rahat yapabilmelerine olanak tanımaktadır.

- Karizmatik lider ile çalışmak, çalışanlara veya izleyenlere kararlı görünüm ve zamanlama konusunda önemli kanaatler oluşturur. Gözlem ve önsözleriyle zekâsını ortaya koyan bir lider, net kararları uygun bir zamanda vermesi verilen kararların ne kadar doğru olduğu kanaatini doğurur. Bu da çalışanların zamanlamaya vereceği önemi

göstermektedir. Kararlılık sergileyen liderin yapmak istedikleri işlerde ısrarcı tip olması kendisine güvenin bir sonucudur.

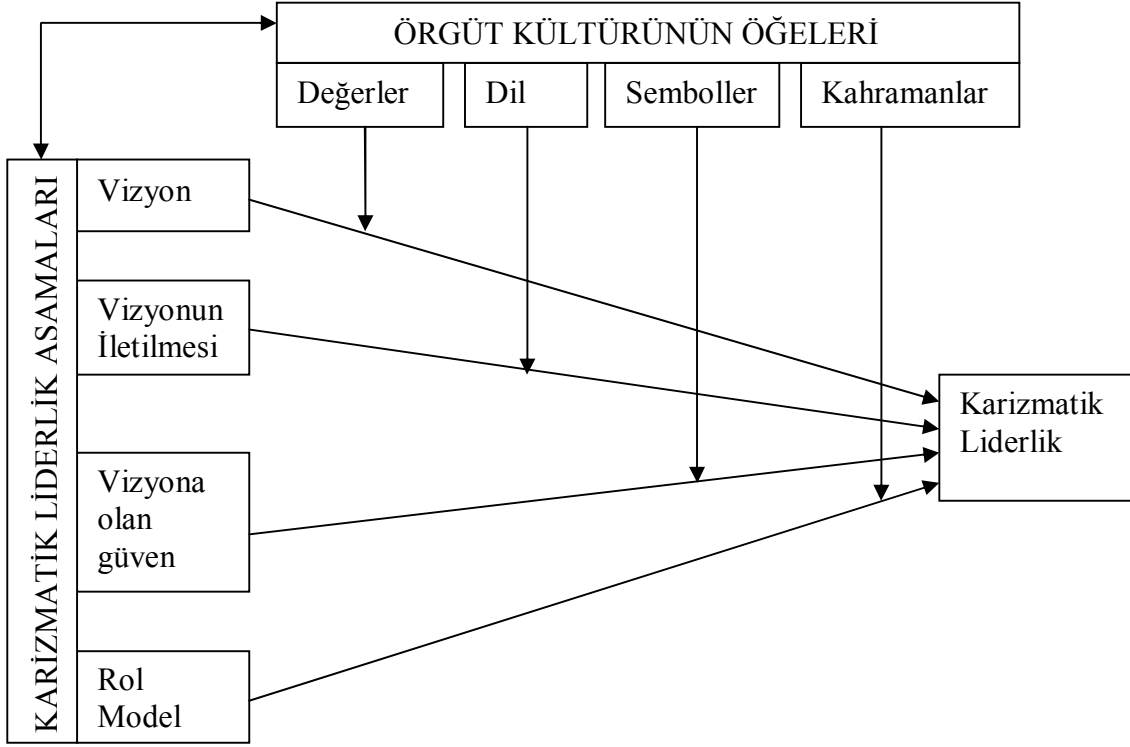
- Böyle bir liderle çalışmak çalışanların örgüt kültürünün birer dinamiğini oluşturduğu ve bunun sonucunda da takım çalışması ve ekip ruhunun örgüt için önemli etki yarattığı lider tarafından yansıtılmalıdır.

Tezimde Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik ölçeği kullanıldığından, Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik liderliğin aşmaları ile örgüt kültürü öğeleri arasındaki ilişkiyi açıklayarak, karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek daha açıklayıcı olacaktır.

Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik aşamalarını şöyle sıralayabiliriz (Kabar, 2009 : <http://www.liderlik.gen.tr>):

- Karizmatik liderin; değişim ve gelişim için izleyenlerine fırsatlar tanınması, izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için vizyonla çözüm üretmesi aşaması,
- Karizmatik liderin bu vizyonu; izleyenlerine veya örgütüne duyurması, iletmesi, sözlü ve yazılı olarak anlatması, kabul edilmeyen yönlerini açıklaması aşaması,
- Karizmatik liderin; vizyon için güveni oluşturma aşaması,
- Karizmatik liderin, modelleme, örnekleme, yol göstericiliği yöntemleriyle izleyenlerine veya örgüt çalışanlarına yardımcı olma aşaması.

Şekil 3.1. Karizmatik Liderliğin Aşamaları İle Örgüt Kültürü Öğeleri Arasındaki İlişki



III.10.1. Vizyon-Değer İlişkisi

Karizmatik liderliğin ilk aşaması olan vizyon ile örgüt kültürünü oluşturan öğelerin en önemlisi olan değerler arasındaki ilişkiyi vizyon-değer ilişkisi olarak açıklamakta yarar vardır.

Vizyon tüm karar ve uygulamalar için bir çatı niteliğindedir. Her kararın, işin ve eylemin vizyonla bağlantısı olmalıdır. Bu nedenle vizyon, herkesin paylaştığı ortak değer olmalıdır (Narinoğlu, 2009: 349). Yukarıda ifade ettiğimiz gibi vizyon, örgüt için gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek ve örgütün ne olduğunu ve nereye gitmek istediğini açıklayan, takipçilerine yol gösteren bir tabela oluşturan yetenekleri ve hünnerleri kullanarak geleceğe yönelik enerji verici bir fikir olarak tanımlamaktadır (Eren ve Alpkan ve Ergün, 2003: 62). Değerler ise liderlerin örgütlerini ve izleyenlerini değişen dünya

koşullarını daha iyi anlamalarına yardımcı olan ve bunu tamamlayan bir çerçevedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 4).

Değerlerin, vizyonun bir parçası gibi algılanması birtakım engellerin aşılmasında yararlı olur. Vizyon, değerlerle yön bulmak, iletmek, paylaşmak demektir. Bir örgütün değerleri doğruluk, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılığı içerebilir. Bunlar vizyonla birlikte, örgütün hayata bakışını değiştirir. Örgüt üyeleri, örgüt kültürünü canlı tutmaları için şu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Çetin, 2009: 101);

- Değerlerin ve vizyonun tamamı paylaşılmalı, ortak değer ve vizyon oluşturulmalıdır.
- Vizyon ve değerlerden sıkça söz edilmelidir. Değerlerden vizyona ulaşmak her an için hatırlanmalıdır.
- Değerler, açık ve özlü biçimde açıklanmalı, iletişim çift yönlü sağlanmalıdır.

Karizmatik liderler örgüt kültürünü değerler ve vizyon çerçevesinde oluşturmak ve geliştirmek için örgüt kültürü içerisinde değerlerle içsel bir uyum yaratırken, vizyonlarıyla da dışsal bir adaptasyon gerçekleştirmektedirler. Toplumların veya örgütlerin yürüttükleri faaliyetlerini içsel bütünlüğü ve aynı zamanda değişen çevre koşullarına yönelik dışsal odaklanmasını en etkin ve verimli bir şekilde sürdürmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün gelişimi için örgütün içsel bütünlüğünü temsilen örgütün değerlerini, dışsal odaklanmasını temsili paylaşılan bir vizyonun mevcudiyeti oluşturmaktadır. İçsel bütünlük, örgütsel değerlerin sahiplenildiği, güçlendirilmiş, katılımcı bir örgütsel yapıyı ifade eder. İçsel bütünlüğü olan örgütler güçlü kültürlerle sahiptirler.

Karizmatik liderler içsel bütünlüğü yüksek tutan liderlerdir. Örgütlerde içsel bütünlüğün yüksek olması koordinasyon, kontrol, kararlara katılım gibi konularda şeffaf, örgüt içi sorunlarda azalma olduğu ve örgüt kültürünün güçlendirdiği gözlemlenmiştir. Diğer taraftan örgüt içi kültürel seviye, herkesin kolayca görüp hissedeceği biçimde izleyenlere aktarılır. Diğer bir ifade ise dışsal odaklanmayı temsilen örgütte paylaşılan bir vizyonun olmasıdır. Karizmatik liderler yaratmış oldukları örgüt kültürüyle dış çevreyle uyumlu olursa örgüt üyeleri değişime daha iyi adapte olurlar. Örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon olması; örgüt kültürünün değişime ve gelişime açık olması, örgütteki kültürün diğer kültürlerle ilişkilerinde pozitif olması, örgütün strateji, amaç ve hedef belirlemede diğer örgütlere nazaran yüksek performans sergiledikleri belirtilmektedir (Eren, Alpkan ve Ergün, 2003: 58-63).

III.10.2. Vizyonun İletilmesi-Dil İlişkisi

Vizyonun iletilmesi; liderin ortak vizyon ve değerlerini örgütün en üstünden en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak aktarma sorumluluğudur. Vizyon oluşturulduktan sonra, çalışanların desteğini almak ve bu vizyona ulaşmak için, vizyonun açıklanması gerekir. Daha anlaşılabilir ve yalın bir dil kullanılarak vizyonun gücü artırılabilir (Akgemci, Çelik ve Ertuğrul, 2004: 8). Diğer bir ifadeyle vizyonun iletilmesi, üyelerin anlayabilecekleri kadar yalın, izleyenlerin görev ve sorumluluklarına uygulayabilecekleri kadar işlevsel ve daha üst seviyede kolektif bir duygunun, düşüncenin ve bir eylemin parçası olabilecek kadar bütüncül bir anlayışla aktarmaktır (Akdemir, 2005: 49).

Vizyonu iyi bir şekilde anlatmak insanlarda ortak bir amaç duygusu uyandırmaktadır. Karizmatik liderler, vizyonu izleyenlerine etkili bir biçimde

ilettiklerinde, örgüte bağlılığı, sadakati, örgüt değerlerini arttırabilmekte ve izleyenlerin motivasyonunu sağlayabilmektedir (Akgemci ve Çelik ve Ertuğrul, 2004: 8).

Karizmatik lider, vizyonunu doğru, dosdoğru anlaşıldığına emin olana kadar tekrar, tekrar ve tekrar anlatmayı sürdürmelidir. Bu konuda ona düşen rolün vizyonu sürekli olarak insanların aklına getirmek, önemini anlamalarını ve anımsamalarını sağlamaktır (<http://www.blanchard.com.tr>).

Liderler, vizyonlarını örgüte uyarlamakta başarısız olabilmektedirler. Bunun en önemli nedeni örgüt vizyonunu izleyenlerine iletiminde anlaşılır bir dil kullanmaya özen göstermemeleridir. Bu sorunun çözümü vizyon iletilmesi-dil ilişkisinin etkili bir şekilde kullanabilmektir.

Vizyonun iletilmesi-dil ilişkisinin etkin olabilmesi için gerekli bazı özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Argüden, <http://www.arge.com>):

- a. Basit, sade, açık ve anlaşılır olması,
- b. Akılda kalmayı kolaylaştırıcı benzetme ve örnekler yaratılması,
- c. Tekrar yolu ile hatırlatma yapılması, kalıcılığın sağlanması,
- d. Liderlerin söylenenleri yapma yönünde model oluşturması,
- e. Güven kaybına neden olmamak için tüm tutarsızlık ve tersliklerin açıklanması,
- f. İletişimin çift yönlü olması, geri bildirimlerin alınması.

Karizmatik liderler vizyonlarını vizyon bildirimleriyle ifade etmektedirler. Bu ifade bir yandan izleyenleri ilerlemeye teşvik etmeli diğer yandan ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirelerinde vizyonun iletilmesi kadar dilin kullanılması da çok önemlidir. Vizyonun iletilmesi, dilin kullanılması açısından dünya üzerinde en güçlü kabul edilen vizyonları şu şekilde sıralayabiliriz (Ertuna, 2008: 81-83):

- a. Hz. Muhammet (S.A.V.)’in “Veda Hutbesi”
- b. Atatürk’ün “Gençliğe Hitabesi”
- c. Martin Luther King’in “Bir Hayalim Var” vizyonu
- d. Mahatma Ghandy’nin “Şiddet Karşıtlığı” vizyonu
- e. Abraham Lincoln’ün “Gettsburg Söylevi”

Yukarıda sıralamış olduğumuz karizmatik liderlerin güçlü vizyonları vardır ve izleyenleri için anlaşılabilir dil kullanmaları vizyonlarını daha da güçlü hale getirmiştir. Yıllar önce kullanılan bu bildiriler bugün tüm sıcaklığını korumakta ve izleyenleri için bir rehber olmaktadır.

III.10.3. Vizyona Olan Güven-Sembol İlişkisi

Güven, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir. Çoğu araştırmacı, güvenle ilgili tanımların çok sayıda ve farklı boyutlarda olduğunu söylemektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Fakat güven, bir tarafın ilgisinin diğerine, güven olmaksızın oluşmayacağı anlamına gelen birbirine bağlılık temeline dayanmaktadır. Birbirine bağlılık olmazsa güvene ihtiyaç yoktur (Yücel ve Samancı (kalaycı), 2009: 117) . Güven kavramının tanımlamalarında orta çıkan ortak özellik bağlılıktır.

Güvenle ilgili tanımların bazılarını şöyle sıralayabiliriz; güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil etmektedir. Güven bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Güven, yüksek performansa sahip örgütlerin en temel özelliğini oluşturur. Güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı göreve sahiptir. Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip

olabilme açısından olmazsa olmaz şart güven tesisi olarak karşımıza çıkmaktadır (İnce ve Bedük ve Aydoğan, 2004: 442).

Akiş, tarafından yapılan anketler ve orta-üst düzey yöneticiler ile yaptığı yüz yüze görüşmelerde “lider kimdir?” sorusunu yanıtlamaya çalıştığı araştırmada 21 liderlik özelliği saptamıştır. Bu özellikler arasında 1. sırada güven unsuru yer almaktadır (Akiş, 2004: 398).

Sembol kavramı etimolojik olarak incelendiğinde sembolün Latince karşılığı olan "symbolum" sözcüğünün anlamı "birlikte atmak", Yunanca “simvolon” sözcüğünün anlamı “bir araya getirmek, birleştirmek, bütün haline getirmek, bir arada toparlayıp bağlamak, birbiriyle karşılaştırmak” anlamları taşımaktadır (<http://tr.wikipedia.org>). Türk Dili Kurumu tarafından hazırlanan Türkçe sözlükte ise sembol, duyularla ifade edilmeyen bir şeyi belirten somut nesne, simge, işaret ve timsal olarak belirtilmektedir (Toparlı, 2005: 1727).

Semboller kültürün dışavurumu niteliğindedir. Kültürün bir tanımında da kültür, semboller dizini olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 41). Semboller kültürel yapının adeta DNA’larıdır. Başka tabirle semboller bir sosyal zihniyetin ifadesidir (<http://www.haberakademi.net>). Semboller, gelişen olayların anlamlandırılmasında da, duyguların canlandırılmasında ve insanların harekete geçmesinde güçlü etkilere sahiptir (Baş, <http://www.abdurrahmanbas.com>).

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için sembollere ihtiyaç duyulur. Vizyona olan güven sembollerle desteklenmediği takdirde zamanla vizyona olan güven sarsılabilir ve geleceğe bağlı umutları azaltabilir. Geleceğe karşı umutla dolu olan kişi çeşitli kaynaklardan motive olmaktadır. Bu kaynaklar semboller, slogan ve kelimeler olabilir. Aynı zamanda vizyona ait bir güven olmadığı ve güçlü bir gelecek vaat eden öğeler

taşımadığı sürece vizyona olan güven güçlü değildir (Hoffer, 2005: 36). Atatürk, “Hürriyet ve istiklal benim karakterimdir, ben milletimin ve büyük ecdadımın en kıymetli özelliklerinden olan istiklal aşkı ile dolu bir insanım” sözleriyle vurguladığı kişisel inancını, “Ya İstiklal, Ya Ölüm!” sözleriyle toplumsal inanca dönüştürmüştü; bu inançla ilgili amaçlara ulaşma kararlılığını sürdürürken aynı kararlılıkla toplumu bilinçlendirmiş, “Ne Mutlu Türküm Diyene!” ifadesiyle de vizyona olan güvenini sembolize etmiştir (<http://www.msxlab.org>).

III.10.4. Rol Model-Kahramanlar İlişkisi

Örgüt kültürünün öğelerinden bir tanesi de kahramanlardır. Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimlerini, kabul gören davranış biçimlerini ve idealize edilen değerleri temsil etmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 42).

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle kendini ispatlamış, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Perçin, 2008: 132).

Bir kahraman olarak görülen bir yönetici örgüt kültürünü güçlendirici bir etki yapmaktadır. Örgütün rol modeli olarak ve örgütü dış dünyaya tanıtarak, örgütün özel niteliklerini ortaya çıkaran, işgörenleri motive eden ve başarıyı daha ulaşılabilir hale getiren kahramanlar birer rol modelidir (Gordon, 1996: 476).

Kahramanlar örgütlerde birer rol modelidir. Çünkü bunların büyüleyici başarıları vardır. Kahramanlar örgütte zamanla sevmeye ve örgüt üyelerince benimsenilmeye başlar. Kahramanları benimsemek, onlara yaklaşabilmek, etkileşim kurabilmek ve onlar gibi olabilmek her üyenin hayalidir. Örgüt üyelerince seçilen rol

modeller örgütün dışı yansımasıdır. Fakat seçilen rol modeller örgütün değerlerine ters ise örgütün gelişiminden ziyade örgütün gerileyişi söz konusu olabilir. Örgütler için rol model edinmek yaşam tarzı edinmektir, hayata tutunmaktır. Örgütler rol model olarak seçtiği kahramanlarla birlikte değişim dinamiğine direnç gösterebilmektedir (Selim, 2010: <http://www.milligazete.com.tr>).

Özetlemek gerekirse (Aslan, 2009: 44);

- Her örgütün kendine özgü kahramanları vardır.
- Örgütlerde kahramanlarda yararlanmanın en etkili yolu model göstermektir. Çünkü kahramanlar rol model olma özelliğine sahip kişilerdir.
- Rol model olarak kahramanlardan yararlanma duygusal ve davranışsal yönüyle örgütte birlik duygusu yaratmaktadır.
- Kahraman algısı izleticilerin değer tercihleriyle ilişkilidir. Örgütün değerleriyle kahramanları özdeşleştirmek liderlerin rol model olma durumunu daha da kuvvetlendirmektedir.

IV. BÖLÜM

IV. KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

IV.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış, daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

IV.2. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü son yıllarda örgütsel davranış, psikoloji, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Ancak ülkemizde bugüne kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır.

IV.3. Örneklem Kitle

Araştırmanın örneklem kitleleri Ardahan ilinde bulunan çeşitli kamu kurumlarıdır. Ardahan Valiliği başta olmak üzere, Ardahan Valiliğine bağlı ve ilgili birimler olarak İl Emniyet, İl Milli Eğitim, İl Sağlık, İl Kültür ve Turizm, İl Tarım, İl Çevre ve Orman Müdürlüklerinde uygulanmıştır. Dağıtılan 200 anketin 144'ü geri dönmüştür. Soru kâğıtlarının geri dönüş oranı % 72'dir. İstatistiksel araştırmalarda örneklem büyüklüğü için genel olarak 100 ile 200 arasındaki denek sayısının yeterli olacağını belirtilmektedir (Akgül, 1997: 570). Dolayısıyla 144 denekten oluşan örneklem kitemiz bu tür bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içinde bulunmaktadır.

IV.4.Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce karizmatik liderlik, karizmatik lider özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilere yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir

IV.4.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler Conger ve Kanungo tarafından ileri sürülen karizmatik lider özellikleri doğrultusunda altı kategoride ele alınmıştır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

IV.4.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak örgüt kültürü ele alınmıştır.

IV.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁. Karizmatik liderin vizyon belirlemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂. Karizmatik liderin çevresel duyarlılık göstermesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

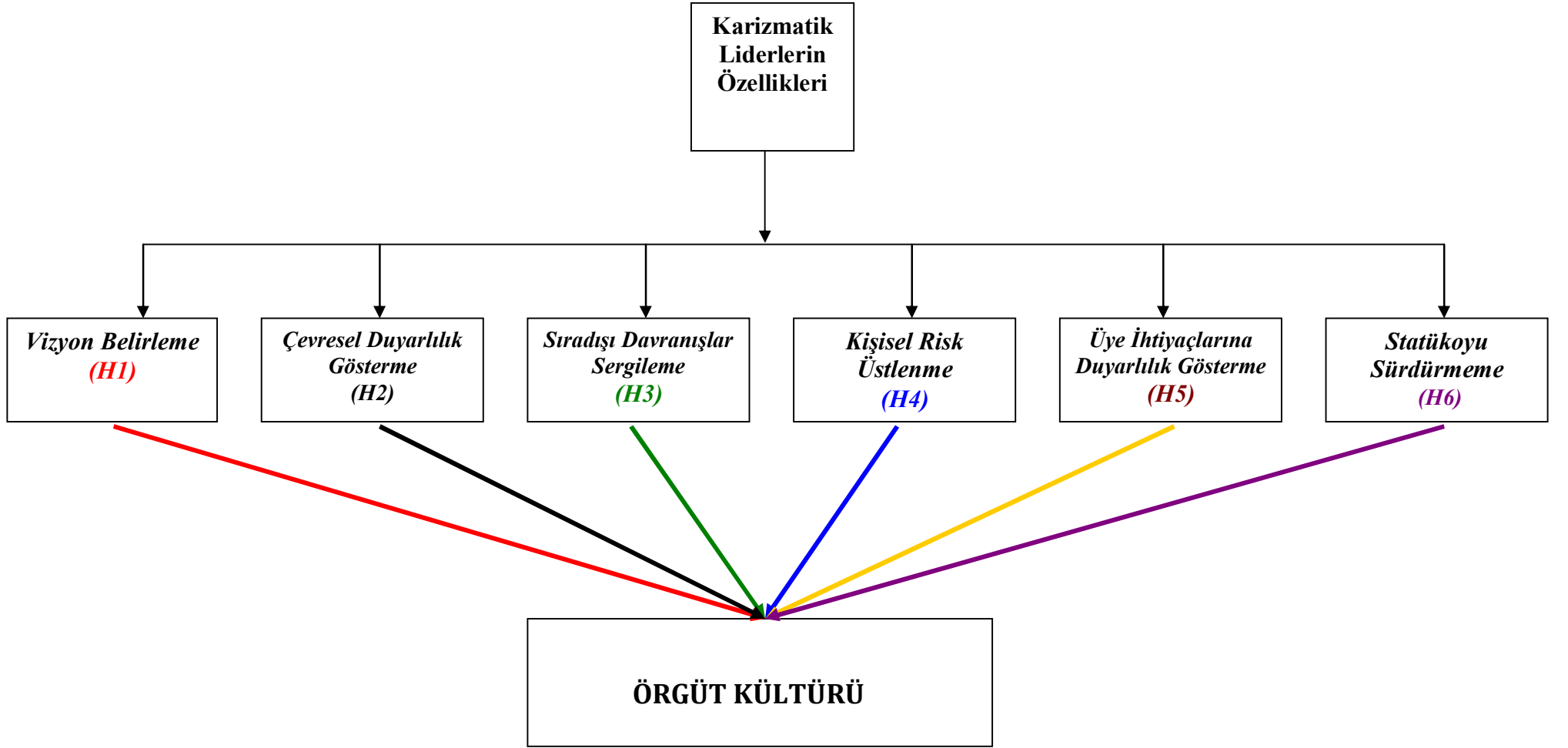
H₃. Karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄. Karizmatik liderin kişisel risk üstlenmesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅. Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆. Karizmatik liderin statükoyu sürdürmemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır:



Şekil 4.1.Araştırma Modeli

IV.6. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler Türkçe'ye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Fikrim Yok (Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum)
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum; ifadelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi (Arıkan, 1995: 108). Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

IV.6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anket sorularının Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmesinde ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkların giderilmesi amacıyla ilk olarak, her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından soruların İngilizce'den Türkçe'ye çevirileri yapılmıştır.

Daha sonra iki lisana da hakim ancak konuyu bilmeyen bir filolog tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Anketin Türkçe'ye çevrilmesinde orijinal versiyonunun linguistik ve psikometrik denkliliğini koruması için gereken özen gösterilmiştir.

Karizmatik Liderliği ölçmek için ise Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeği (KLÖ) kullanılmıştır. Ancak 24 sorudan oluşan orijinal ölçekten dört soru çıkarılmıştır. Bunun nedeni çıkarılan dört sorunun diğer bazı sorularla aynı anlamı içermesi ve yapılan pilot çalışmada faktör yükünü bozmasıdır. Bu ölçek altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmemedir. Bu bölümler ile ilgili sorular da 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

Örgüt kültürünü ölçmek için Hofstede tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Canan Emet (2006) tarafından yapılan araştırmada kullanılan sorulardan uyarlanmış ve soru sayısı 20 olarak belirlenmiştir.

Ayrıca çalışanların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

IV.6.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca anketi cevaplamamanın kişiye mal olacağı ortalama zaman süresi ile ilgili bilgiye yer verilmiştir. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenilmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

IV.7. Veri Toplama Aşaması

Alan araştırmasının amacı, doğrudan bir gruba sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek, karşılaştırmalar yapılabilecek ve yorumlar getirilebilecek veriler elde etmektir. Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme veya posta yoluyla görüşme olmak üzere üç değişik veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Dillman (1978) tarafından yapılan bir araştırmada bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajları detaylı bir biçimde incelenmiş ve “her yöntemin avantajları olduğu kadar, dezavantajlarının da bulunduğu” sonucuna varılmıştır (Çırpan, 1999: 88). Dolayısıyla örneklem kitlesinin özellikleri dikkate alınarak en uygun veri toplama yönteminin seçilmesi gerekmektedir.

Araştırmada anketin uygulanacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak veri toplama yönteminin nasıl olması gerektiği belirlenmiş ve daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü ve yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve toplanılmıştır. Anketin uygulanmasında Ardahan Valiliğinde ilgili kişiler ile telefon bağlantısı kurularak yapılacak çalışmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bir ön bilgi verilerek randevu talep edilmiştir.

IV.8. İstatistiksel Analizler Ve Bulgular

Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart

sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerine yer verilmiştir.

IV.8.1. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdeler dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.1.Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu

CİNSİYET	SIKLIK	YÜZDE
Erkek	100	69,4
Kadın	44	30,6
Toplam	144	100.0

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 100’ü erkek ve 44’ü ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeler dağılımları sırasıyla % 69,4 ve % 30,6’dır.

Tablo 4.2.Eğitim Durumu ile İlgili Frekans Tablosu

EĞİTİM DURUMU	SIKLIK	YÜZDE
İlkokul	0	0,0
Ortaokul	1	0,7
Lise	32	22,2
YO-Üniversite	40	27,8
Lisans-Üstü	71	49,3
Toplam	144	100.0

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere bireylerin % 0,7’si ortaokul, % 22,2’si lise, % 27,8’i yüksekokul-üniversite ve % 49,3’ü ise lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 4.3.Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu

MEDENİ DURUMU	SIKLIK	YÜZDE
Bekâr	33	22,9
Evli, çocuksuz	22	15,3
Evli, çocuklu	84	58,3
Dul (eşi ölmüş)	5	3,5
Boşanmış	0	0,0
Toplam	144	100.0

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin % 22,9’u bekar, % 15,3’ü evli olmakla beraber çocuğa sahip olmayan, % 58,3’ü evli ve çocuklu ve % 3,5’i ise dullardan oluşmaktadır.

Tablo 4.4.Yaşla İlgili Frekans Tablosu

YAŞ ARALIĞI	SIKLIK	YÜZDE
20’den aşağı	0	0,0
20-29 arası	35	24,3
30-39 arası	61	42,4
40-49 arası	35	24,3
50 ve daha yukarı	13	9,0
Toplam	144	100.0

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan bireylerin % 24,3’ü 20-29 yaş grubuna girerken, % 42,4’ü 30-39 yaş grubuna, % 24,3’ü 40-49 yaş grubuna ve % 9,0’ı da 50 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir.

Tablo 4.5.Gelir Durumu ile İlgili Frekans Tablosu

GELİR DURUMU	SIKLIK	YÜZDE
Çok Düşük	3	2,1
Düşük	11	7,6
Orta	90	62,5
İyi	34	23,6
Çok İyi	6	4,2
Toplam	144	100.0

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi bireylerin % 2,1’i gelir düzeylerini çok düşük olarak değerlendirirken, % 7,6’sı düşük olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla % 9,7’lik

bir grup ücret düzeylerini beğenmemektedir. Buna karşın çalışanların % 62,5'i orta, % 23,6'sı ise gelir düzeylerini iyi ve % 4,2'si ise çok iyi olarak değerlendirmektedir.

Tablo 4.6.Meslek Yılı (Görev Süresi) İle İlgili Frekans Tablosu

GÖREV SÜRESİ	SIKLIK	YÜZDE
1 Yıdan Az	19	13,2
1-5 Yıl	53	36,8
6-10 Yıl	20	13,9
11-15 Yıl	17	11,8
15 Yıdan Çok	35	24,3
Toplam	144	100,0

Tablo 4.6'dan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan bireylerin % 13,2'si 1 (bir) yıldan daha kısa bir süredir çalışmaktadır. Çalışanların % 36,5'i 1-5 yıllık bir mesleki tecrübeye, % 13,9'u 6-10 yıllık, % 11,8'i 11-15 yıllık ve % 24,3'ü ise 15 yıldan daha uzun bir görev süresine sahiptir.

IV.8.2. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Bağımsız değişkenler olan karizmatik liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme özelliklerine, yapılan diğer çalışmalar da göz önünde bulundurularak ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgüt kültürü için de faktör analizi yapılmıştır. Bu şekilde aynı boyut içinde yer alan ve anlamı benzer ifadelerden birbirine yakın puanda olanlar arasında tercih yapılmıştır.

Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılabilmektedir.

IV.8.2.1.Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları

Karizmatik liderlikle ilgili ölçeye varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve altılı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen altı faktörün Conger ve Kanungo'nun tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı karizmatik lider özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.7 de anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0,776 ile 0,909 arasında değişmektedir. Karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 77,6'sı ile % 90,9'unu açıklamaktadır.

**Tablo 4.7. Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 67,112)**

FAKTÖRLER SORULAR	1	2	3	4	5	6
-Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır. -Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir. -İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir. -Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir. -İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	,837 ,821 ,888 ,884 ,780					
-Teşkilatın geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir. -Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir. -Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir. -Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.		,906 ,831 ,869 ,865				
-Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir. -Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır. -Sık sık, teşkilatın diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.			,883 ,816 ,823			
-Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur. -Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur. -Teşkilat uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.				,909 ,879 ,901		
-Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir. -Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler. -Sık sık, teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.					,776 ,904 ,865	
-Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır. -Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.						,840 ,840

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax.

IV.8.2.2. Örgüt Kültürünün Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda örgüt kültürü ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili sorular üzerinde yapılan faktör analizinde de güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

Tablo 4.8.Örgüt Kültürü İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 66,483)

FAKTÖRLER SORULAR	1
Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	,688
Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	,662
Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.	,700
Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkilerin kurulmasını destekler.	,792
Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.	,748
Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.	,715
Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.	,432
Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	,685
Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.	,742
Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı, gezi, kokteyl gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.	,582
Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir, fikir sunabilir.	,690
Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.	,741
İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara koyup takımın amaçlarına odaklanır.	,622
Kişisel örgüt yararına fedakârlık yaptıkları zaman örgüt en iyi şekilde çalışır.	,643
Örgüt üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.	,654
Örgütte çalışanlar hiçbir güce sahip olamazlar.	,617
Örgütün çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.	,531
Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüle karşılanmalıdır.	,604
Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.	,499
Değişimle ilgili risk almaktan kaçınmam.	,596

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Örgüt kültürünü ölçmek için çalışanlara 20 adet soru yöneltilmiş ve faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. “Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurulmasını destekler” şeklindeki sorunun, ,792 ile en güçlü faktör yüküne sahip olduğu bulunmuştur. Bu durum örgüt kültürünü ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

IV.8.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999: 513).

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 4.9’da ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.9. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
VB	5	,897
ÇD	4	,891
SDS	3	,793
KRÜ	3	,878
ÜİDG	3	,806
SS	2	,582
KARLİD	20	,953
ÖK	20	,904

Tablo 4.9’da görüleceği üzere karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin ve örgüt kültürünün her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,58 ve 0,95 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri statükoyu sürdürmeme hariç kabul edilebilir 0,70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Kullanmış olduğumuz ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda literatür çalışması yaptığımızda, bizim çalışmamızla benzer çalışmaların bulguları arasında benzerliklerin bulunduğu tespit edilmiştir.

IV.8.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve

l'e yaklaştışça iki değişken arasındaki ilişkinin g¼c¼n¼n arttığını g¼stermektedir (Erdoğan, 1998: 129).

Korelasyon analizi için karizmatik liderliğin alt değişkenleri ile örg¼tsel bağlılığı temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “*g¼çlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “*orta derecede*”, $r = 0.20$ ve 0.40 arasını ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu s¼ylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmektedir (S¼kmen, 2000: 85).

Yapılan korelasyon analizinde karizmatik liderlik özelliklerinin tamamının örg¼t¼lt¼r¼ ile pozitif y¼nde ilişkili olduğu bulunmuştur. Özellikle evresel duyarlılık g¼sterme ile örg¼t¼lt¼r¼ arasında diğer karizmatik liderlik özelliklerine nazaran daha g¼çlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan korelasyon analizinde en zayıf ilişki üye ihtiyaçlarına duyarlılık g¼sterme ile örg¼t¼lt¼r¼ arasında ,429 şeklinde bulunmuştur. Karizmatik liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık g¼sterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk¼stlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık g¼sterme ve stat¼koyu s¼rd¼rmeme ile örg¼t¼lt¼r¼ arasında sırasıyla ,488; ,532; ,464; ,483; ,429 ve ,456 d¼zeyinde pozitif ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.10. Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORT.	STD. SAPMA	VB	ÇD	SDS	KRÜ	ÜİDG	SS	ÖK
VB	3,7333	,95990	1.000						
ÇD	3,7153	,93149	,776**	1.000					
SDS	3,3611	,98197	,605**	,614**	1.000				
KRÜ	2,9815	1,22000	,595**	,565**	,671**	1.000			
ÜİDG	3,5602	1,00322	,700**	,608**	,661**	,638**	1.000		
SS	3,5000	1,02418	,453**	,387**	,330**	,284**	,386**	1.000	
ÖK	3,4115	,72536	,488**	,532**	,464**	,483**	,429**	,456**	1.000

*p<0.01 düzeyinde anlamlı; ORT.:Ortalama; STD. SAPMA: Standart Sapma

IV.8.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

IV.8.5.1. Matematiksel Model

Karizmatik lider özellikleri ile ilgili değişkenlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini araştırmak üzere bir regresyon modeli kurulmuştur. Y bağımlı değişken ve X_1, X_2, \dots, X_n bağımsız değişkenler olmak üzere, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini matematiksel bir model olarak ortaya koyan yöntemle regresyon analizi denilmektedir (Özdamar, 1999: 423). Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$ şeklindedir. Hipotezleri test etmek amacıyla kurulan regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

Model: Örgüt kültürü üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6$$

Modellerde kullanılan $Y = \text{Örgüt Kültürünü}$, $\beta_0 = \text{Sabit Katsayıyı}$ ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen değeridir), $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ ise değişkenlere ait parametrelerde bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını göstermektedir. $X_1 = \text{Vizyon belirlemeyi}$, $X_2 = \text{Çevresel duyarlılığı}$, $X_3 = \text{Sıra dışı davranışlar sergilemeyi}$, $X_4 = \text{Kişisel risk üstlenmeyi}$, $X_5 = \text{Üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeyi}$ ve $X_6 = \text{Statükoyu sürdürmemeyi göstermektedir}$.

IV.8.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Yukarıda sıralanan regresyon modelleri SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve sonuçlar elde edilen ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo 4.11’de örgüt kültürü üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo’daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 15,165 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü ile karizmatik liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,632’dir. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R² değeri 0,399 olarak bulunmuştur. Buna göre, örgüt kültürünü modeldeki karizmatik lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 39,9 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık, kişisel risk üstlenme ve statükoyu sürdürmeme özellikleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri sırasıyla ,012; ,026 ve ,000 olarak bulunmuştur. Bu üç karizmatik lider özelliğinin standardize edilmiş Beta değerleri (β) ise sırasıyla ,280; ,219 ve ,276’dır.

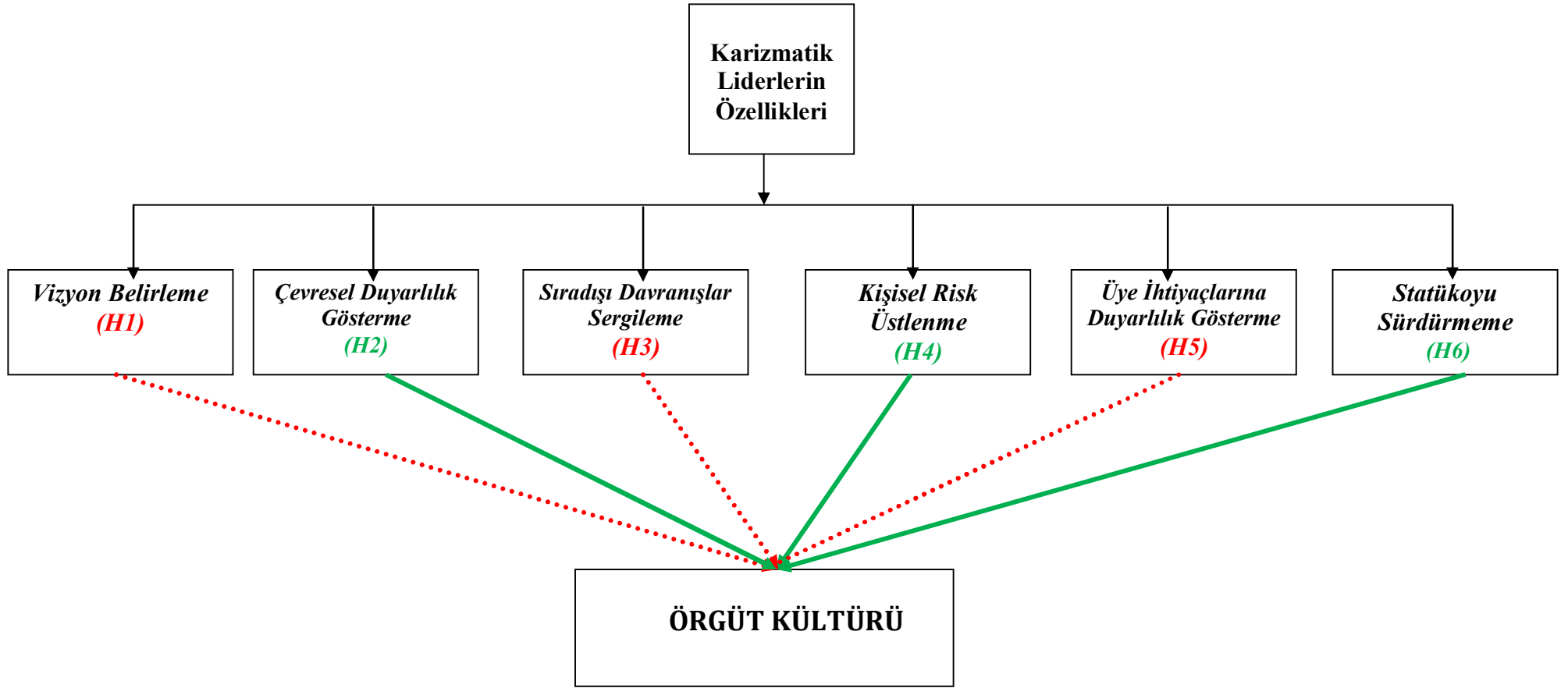
Tablo 4.11. Örgüt Kültürü ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
VB	-,010	-,086	,932
ÇD	,280	2,543**	,012
SDS	-,085	,832	,407
KRÜ	,219	2,252**	,026
ÜİDG	-,036	-,344	,731
SS	,276	3,682**	,000
F		15,165**	
R		,632	
R ²		,399	
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır			



Aşağıdaki Tablo 4.12’de yukarıdaki regresyon analizi ile ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo 4.12. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H₁ . Karizmatik liderin vizyon belirlemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₂ . Karizmatik liderin çevresel duyarlılık göstermesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H₃ . Karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₄ . Karizmatik liderin kişisel risk üstlenmesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H₅ . Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₆ . Karizmatik liderin statükoyu sürdürmemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL



Şekil 4.1.Araştırma Modeli Üzerindeki Hipotezlerin Kabul veya Red Durumu

 **Kabul**
 **Red**

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Ekonominin, iletişimin, teknolojinin, insanların, düşüncelerin ve daha birçok durumun ve koşulların hızlı gelişmesi ve bu gelişmelere alternatiflerin aranması gün geçtikçe yeni boyutlar kazanmaktadır. Bu gelişmeler ışığında alternatifi olmayan tek varlık insanoğludur. İnsanoğlunun veya insan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi örgütler için önemlidir. Bu önem örgütler için lider ve izleyenler arasındaki dayanışma ve işbirliği ile kalıcı olabilir.

Örgütlerin bu değişim dinamiğine ayak uydurmaları, örgütlerin güçlü kültürleriyle gerçekleşmektedir. Örgüt kültürünün güçlü olması onların geleceği görebilen vizyoner, risk üstlenebilen, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren ve statükoyu reddeden, değişime açık bir karizmatik lidere ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaç her geçen gün artmaktadır.

Örgüt ile üyeleri arasındaki ilişkiyi örgüt kültürü belirlemektedir. Örgütlerin değerleri, varsayımları, tutumları, dili ve sosyal düzeni olarak ifade edilen örgüt kültürü bir anlamda örgütlerin kimliklerini ve kişiliklerini oluşturur, örgütlerin çalışma esaslarının ana belirleyicisi olmaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi kültürün önemini bir kez daha ortaya çıkarmakta ve örgüte olan bağlılığın birçok sorunu çözeceği bilinmektedir.

Karizmatik lider, örgüt kültürünün oluşturulmasının, değiştirilmesinin, yönetilmesinin ve örgütün hayatını sürdürmesinin en temel belirleyicisidir. Karizmatik liderin sahip olduğu özellikler örgüt kültürünün yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler göstermektedir. Örgüt kültürü tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Üyelerin örgütlerinden çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanmasında karizmatik liderin uygulamalarının önemi büyüktür. Çalışanlara ne ölçüde değer verir, onların ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse o derecede güçlü bir kültür seviyesi yakalamış olur.

Literatürü incelediğimizde örgüt kültürünün güçlü olmasının o örgütün varlığının bir göstergesidir. Değişim dinamiğine ayak uyduran örgütler yaşamlarına devam etmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün varsayımları, değerleri, inançları, dili örgütteki karizmatik liderin etkisiyle oluşmakta ve şekil almaktadır.

Her ne kadar literatürde Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi ile örgüt kültürünü test etmeye yönelik çalışmalar bulunmamasına rağmen yapılan genel araştırmalarda liderlik tarzları ve uygulamaları ile örgüt kültürü arasında pozitif ilişkilerin olduğu bilinmektedir.

Bu çalışmada karizmatik lider davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle liderlik, ve liderlik teorileri, karizmatik liderlik ve örgüt kültürü konuları açıklanmıştır. Bu açıklamalar verilen bilgiler ve bu bağlamda Ardahan Valiliğinde ve Valiliğe bağlı ve ilgili birimlerde çalışan personel üzerinde yapılan anket çalışması ve anket verileri SPSS 16.0 for Windows istatistik paket programı ortamında yapılan analizde karizmatik lider davranışının örgüt kültürüne etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anket sonuçlarının analiz edilmesiyle öncelikle demografik bilgilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplandıranların çoğunluğunun (% 69,4) erkek, (49,3) lisans-üstü, (42,4) 30-39 yaş aralığında, (58,3) evli ve çocuklu, (62,5) gelir durumu orta seviyede olduğu görülmektedir.

Karizmatik liderlikle ilgili anket sonuçlarına baktığımızda ankete katılanların çoğunluğunun karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren, sıra dışı davranış dergileyen ve statükoyu reddeden özelliklere olumlu yönde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Örgüt kültürünün ölçülmesine yönelik anket sonuçlarına baktığımızda olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu bilgiler ışığında karizmatik liderlik davranışları sergilendiği bir örgüt kültürüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmanın anket sonuçları güvenilirlik analizi ile test edilmiş statükoyu sürdürmeme hariç tüm değişkenlerin güvenilirlik analizleri kabul edilmiştir. Bu analizler 0,58 ile 0,95 arasında bulunmuştur.

Karizmatik liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada etkiyi anlamak için 6 hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler korelasyon analizi ile test edilmiş ve tüm hipotezlerde karizmatik lider özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkilerin pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Çevresel duyarlılık gösterme de daha güçlü ilişki (,532) bulunmuş üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ise en zayıf ilişki (,429) olarak tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda Ardahan Valiliğinde karizmatik liderlik davranışı sergilendiği ve karizmatik lider davranışlarının örgüt kültürü oluşturulmasında etki ettiği görülmüştür. Örgütlerin yaşam alanlarının sınırlı kalmaması için ve yaşamaya değer her şeyin kültür olduğu günümüzde örgüt kültürü oluşturacak karizmatik liderlere önem verilmesi haklılığını korumaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması için karizmatik liderlik davranışı sergileyen yöneticilere önerilerim şunlardır;

- Paylaşılan bir örgüt kimliğinin geliştirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi,
- Değişim takip edilmeli bu konularda personel güçlendirilmelidir,
- Karar alma süreçlerinde çalışanların fikri sorulmalı ve örgüt yararına olan mantıklı kararlar alınmalıdır,
- Çalışanların değerleri ile örgüt kültürü değerlerinin uyumlaştırılması sağlanmalıdır,
- Alt kademede çalışan yönetici ve personel arasındaki ayrımlar ortadan kaldırılmalıdır.
- Personel ile yönetici arasında çift yönlü iletişim sağlanmalıdır.
- Kurum içerisinde sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve buna özen gösterilmelidir.
- Çalışanların eğitimine önem verilmeli ve katkı sağlanmalıdır.

Sonuç olarak karizmatik liderlik özellikleri, etkileri yada örgüt üyelerinin liderlerine atfettikleri özellikleri farklı kılan kültürlerde değişmesi mümkündür. Tarihi olaylar, coğrafi özellikler, aile ve kurum yapısı, genel inanış şekli gibi kültürel faktörlerin karizmatik liderlik ve örgüt kültürü üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmaların yapılması gerekmektedir. Yapılan bu araştırma karizmatik liderlik ve örgüt kültürü için kavramsal bir yapı oluşturmuş bundan sonra yapılacak çalışmaların geliştirmesinde yol gösterici niteliğindedir. Bu konuda farklı örgütlerde karizmatik liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin araştırılmasının gerektiği kanaatindeyim.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKÇAKAYA, Murat (2010), *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Adalet Yayınevi, Ankara
- AKGÜL, Aziz (1997), *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları*, Yök Matbaası, Ankara
- AKİŞ, Yeşim Toduk (2004), *Türkiye'nin Gelecek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul
- AKŞİT, Hüseyin (2008), *Yönetim Ve Yöneticilik*, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı İstanbul
- ARIKAN, Rauf (1995), *Araştırma Teknikleri Ve Rapor Yazma*, Tübitay Yayıncılık, Ankara
- AYDIN, Ahmet Hamdi (2008), *Yönetim Bilimi*, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- BAKAN, İsmail, Tuba BÜYÜKBEŞE ve H.Çetin BEDESTENCİ (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul
- BALTAŞ, Acar (2000), *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik*, 1.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul
- BASS, M. Bernard (1990), *From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision*, Organizational Dynamics, Vol: 18,
- BUONO, Antony.F., J.L. BOWDITCH (1990), *A Primer on Organizational Behavior*, WilleyBook New York
- BROWN, Michael E. (2002), "Leading With Values: *The Moderating Influence Of Trust On Values Acceptance By Employees*", Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University
- CAN, Halil (1999), *Organizasyon Ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- CÜCELOĞLU, Doğan (1997), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitapevi, İstanbul

- DAFT, Richard L (1991), *Management*, 2nd Ed., The Dryden Press, U.S.A
- DUMOULIN, Daniel (2000), *Atatürk'ten Düşünceler* Can Ofset Matbaacılık, Ankara
- DOĞAN, İsmail (2008), *Sosyoloji Kavramlar Ve Sorunlar*, Pegem Akademi Yayıncılık 8. Baskı, Ankara
- DÖNMEZLER, Sulhi (1999), *Toplum Bilimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- ERDOĞAN, İrfan (1998), *Araştırma Dizaynı Ve İstatistik Yöntemler*, Emel Matbaası, Ankara,
- EREN, Erol (1993), *Yönetim Ve organizasyon*, Beta Basım ve Yayım Dağıtım, İstanbul
- EREN, Erol (1998), *Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yayın Evi,4.Baskı, İstanbul
- EREN, Erol (2000), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 6.Baskı İstanbul
- EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım 7. Baskı, İstanbul
- ERENGÜL, Bilge (1997), *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul,
- ERTUNA, Özer (2008), *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları-4, 1.Basım, İstanbul
- GARDNER, William L. and Bruce J. AVOLİO (1998), *Charismatic Relationship a Dramaturgical Perspective*, Akademi of Management, Review:23, p.32-58
- GORDON, Judith R. (1996) *Organizational Behavior*. 5.Baskı, Prentice-Hall, U.S.A
- GÜRGEN, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul,
- GRUNDSTEIN, R. Amado (1999), *Bilateral Transformational Leadership: An Approach For Fostering Ethical Conduct In Public Service Organization, Administration&Society*

- GÜRPINAR, Gülce, Mehmet Y.YAHYAGİL (2007), *Örgütsel Adalet Lider-Üye Değişimi Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki*, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi
- HAAS, Howard, Bob TAMARKIN (2003), Çev: Sinan KÖSEOĞLU, *İnsan Lider Doğmaz*, Beyaz Yayınları, İstanbul
- HATİBOĞLU, Zeyyat (1999), *Yönetim Ve Organizasyon* (özet),1.Baskı, Lebib Yalçın Yayınları, İstanbul
- HODGETTS, Richard and Fred LUTHANS (1996), *International Management*, 3rd Ed., McGraw-Hill,
- HOFFER, Eric (2005), Çev: Erkil GÜNÜR, *Kesin İnançlılar*, İm Yayın Tasarım 8.Baskı, İstanbul
- HINKIN, R. Timothy, J. Bruce TRACEY, (1999) *The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizations*, Journal Of Organizational Change Management, Vol: 12, No: 2
- İNCE, Mehmet ve Hasan GÜL (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya
- İSLAMOĞLU, Güler, Melek BİRSEL ve Deniz BÖRÜ (2007), *Hofstede'nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçülmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması*, 15.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi
- KAPLAN, Mehmet (2006), *Kültür Ve Dil*, Dergah Yayınları 21.Basım, İstanbul
- KARASOY, Yakup, Orhan YAVUZ, Ahmet KAYASANDIK ve Bekir DİREKÇİ (2008), *Türk Dili Ve Kompozisyon Bilgileri*, Akçağ Basım Yayım, 6.Baskı, Ankara

- KAYA, A.Vahap (1998), *Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*, Sis Yayınları, Ankara
- KEÇECİOĞLU, Tamer (1998), *Lider Ve Liderlik*, Kalder Yayınları, İstanbul
- KENNETH, Paul and Hersey BLANCHART (1988), *Management Of Organizational Behavior*, New Jersey
- KILINÇ, Tanıl (1997) *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*, 21.Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul
- KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul
- MAXWELL, John C. (2006), Çev: İbrahim ŞENER, *Liderlik Nitelikleri*, Beyaz Yayınları 3. Baskı, İstanbul
- MOUSTAFA, Karen, James R. VAN SCOTTER ve Fatma PAKDİL (2007) *Kültür Ve İletişim: Kültürel Farklar Ve İletişim Araçlarının Algılanan Etkinliği*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi
- NORTHCRAF, Gregory (1994), *Organizational Behavior*, Orlando, The Dryden Pres, U.S.A
- ÖÇAL, Tezer (2002), *Kurum İçi Sınavlara Yönelik Hazırlık Kitabı 2*, Murat Açıköğretim Yayıncılık, Ankara
- ÖZDAMAR, Kazım (1999), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir
- ÖZKALP, Enver (Editör) (2004), *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları 3. Baskı Yayın No 1355, Eskişehir
- ÖZTÜRK, Mehmet (2003), *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayınları 1.Baskı, İstanbul

- PİRA, Aylin ve Çisil SOHODOL (2004), *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul
- RUKANCI, Fatih (2009), *6. Uluslararası Türk Kültürü Kongresi Bildirileri*, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı Yayınları, Cilt II, Ankara
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, 3.Baskı, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2004), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları 7.Baskı, Bursa
- SARROS, James C., Judy H.GRAY and Loin L. DENSTEN (2001), *Leadership And Organizational Culture*, AIM-Monash University Leadership Report
- STONER, J. A.F., and R. Edward FREEMAN (1992), *Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- SUNGUR, Elif (2006), *Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansıması, Kurum İçi İletişim Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, IKEA Örneği*, Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu II, Kocaeli
- ŞİMŞEK, M.Şerif (1999), *Yönetim Ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara
- ŞİŞMAN, Mehmet (2002), *Örgütler Ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- TEKİN, Selma (2008), *Sihirli Liderler*, Kum saati Yayınları 1. Baskı, İstanbul
- TOFFLER, Alvin (1981), Çev: Selami SORGUT, *Gelecek Korkusu Şok*, Koridor Yayıncılık, İstanbul
- TOPARLI, Recep (2005), *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*, Akşam Sanat Okulu Matbaası 4. Baskı, Ankara
- TOSUN, Kemal (1998), *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,

- UYGUR, Nermi (2006), *Kültür Kuramı*, Yapı Kredi Yayınları, 3. Baskı İstanbul
- VECCHIO, Robert (1995), *Organizational Behavior*, Fourth Worth: The Dryden Press
- VURAL, Z.Beril Akıncı ve Gül COŞKUN (2007), *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık Ve Performans Açısından Değerlendirme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- YILMAZ, Hakan (2008), *Vizyon, Misyon, Kariyer Ve Daha Ötesi Stratejik Liderlik*, Kum Saati Yayınları 1. Baskı, İstanbul
- YUKL, Gary (1994), *Leadership in Organizations*, Third Edion, Prentice Hall International
- YÜKSEL, Öznur (2006), *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara
- ZEL, Uğur (1996), *Liderlik Teorileri Ve Araştırmaları*, Ankara
- ZEL, Uğur (2001), *Kişilik Ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara
- ZEL, Uğur(2006), *Kişilik Ve Liderlik*, Nobel yayın Dağıtım,2.baskı Ankara

DERGİLER

- AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK Adnan, ERTUĞRUL Ü.Gonca (2004), Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11 ss. 1-28
- ARSLAN, Şebnem (2009), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı Ve Ücret Değişkenlerinin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi*, Cilt 6 Sayı 1,ss. 256-275
- ALAN, Yuspeh (2003), İlkeli Liderlik, *Leadership Excellence Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği Ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi*, Sayı 70, ss.14-15

- CONGER, Jay A, Rabindra N.KANUNGO and Sanjay T.MENON (2000), “Charismatic Leadership And Follower Effects”, *Journal of Organizational Behavior* 21, John Wiley & Sons Ltd.,p.747-767
- ÇELİK, Vehbi (1993), Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür Ve Önemi, *Verimlilik Dergisi*, No:1 Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara
- ÇETİN, Sefa (2009), Vizyon Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 22 ss.95-103 <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/>, Erişim (27.03.2010)
- DEMİRBILEK, Tunç (2003), Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 5,sayı 1, ss.22-37, İzmir
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan CEYLEN (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10 Sayı 2, ss.139-150, Manisa
- DURĞUN, Serpil (2006), Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 3,Sayı 2, ss.112-132
- ERARSLAN, Levent (2006), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ss.1-ERDEM Orhan ve DİKİCİ
- Metin(2009), Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt.8 Sayı.29,ss.198-213
- EREN, Erol, Lütüfihak ALPKAN ve Ercan ERGÜN (2003), Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme Ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 4 Sayı 1, ss.55-70 <http://www1.dogus.edu.tr>, Erişim (25.03.2010)

- GÜL, Hasan ve Güner ÇÖL (2003), Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3-4, Sayı: 17,
- HASANOGLU, Mürteza (2004), Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi, *Sayıştay Dergileri* sayı:52 ss.43-60, <http://www.sayistay.gov.tr>, Erişim (28.12.2009)
- İBİCİOĞLU, Hasan, H.İbrahim ÖZMEN ve Sebahattin TAŞ (2009), Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14 Sayı 2,ss.1-23
- İNCE, Mehmet, Aykut BEDÜK ve Enver AYDOĞAN (2004), Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Sayı 11 ss.423-446 <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi11.htm>
- İŞCAN, Ömer Faruk (2006), Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (11), Antalya
- KALEMCİ TÜZÜN, İpek (2007), Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri, *Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* ss.93-118 <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/>, Erişim (09.03.2010)
- KÖSE, Sevinç, Semra TETİK ve Cuma ERCAN (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim Ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* cilt:7 sayı:1, Manisa
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (2008), 21.Yüzyılım Liderlik Anlayışına Bakış, *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt32,no:1, ss.61-72, Sivas

- MURAT, Güven ve Banu AÇIKGÖZ (2007), Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz; Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3 Sayı 5, ss.1-20,
- OKTAY, Ercan ve Hasan GÜL (2003), Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı10 ss.403-428
- ÖMÜRGÜNÜLŞEN Mine ve Leyla SEVİM (2005), Reddin'nin Üç Boyutlu Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12 sayı:2, ss.91-104, Manisa
- ÖZER, Niyazi, Mehmet ÜSTÜNER, Hasan DEMİRTAŞ ve Melike CÖMERT, (2006), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları, *Ege Eğitim Dergisi*, (7) Sayı:1 ss.103-124
- ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız (2005), Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13 ss. 137-146 Manas,
- PIELSTICK, C.D (1998), "The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis", *Community College Review*, winter, 26(3), p.15-35.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), Kamu Ve Özel Sektörlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 4 Sayı 14 ss.1-16

- TOPALOĞLU, Metin ve Derya KARA (2004) Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Ve Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2 ss.121-141, Ankara
- SIMONS, T.L (1999), Behavioral Integrity As a Critical Ingredient For Transformational Leadership”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol:12 No:2
- YETİM, Azmi (1996), Spor Yönetiminde Liderlik, *Gazi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, cilt 1 sayı 3, Ankara
- YİĞİT, Rana (2002) İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 6 Sayı 1,ss.16-21 Sivas
- YÜCEL, Cemil ve Gülden SAMANCI(KALAYCI) (2009), Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt19 Sayı 1 ss.113-132, Elazığ

TEZLER

- AKDEMİR, Sunda (2005), *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi Teorik Bir Yaklaşım*, Dumlupınar Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya
- ALGANER, Yüce İhsan (2002), *Liderlik Analizi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon
- ALKIN, M.Cengiz (2006), *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne

- ASLAN, Mecnun (2009), *Değerler Eğitiminde Kahramanlardan Yararlanma*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tokat
- BALTA, Servet (2006), *Yakın Gelecekte Etkin Lider Nasıl Olmalıdır*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- BAYTOK, Ahmet (2006), *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Afyon
- BEGEÇ, Suat (1999), *Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Uygulaması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze
- CİNEL, Mehmet Ozan (2008) *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli
- ÇIRPAN, Hüseyin (1999), *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Ampirik Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul
- DİLEK, Hakan (2005), *Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze

- EMET, Canan (2006) *Personel Güçlendirme Alguları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya
- GÜL, Hasan (2003), *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze
- KARAKIŞLA, Enver (2009), *Kültür Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman
- ÖZTOP, İlknur (2005), *Liderlik Tarzları Ve Örgüt Tipleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze
- SATUK, Çetin (2006), *Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi*, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kars
- PERÇİN, Mehmet (2008), *İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Isparta
- SÖKMEN, Alptekin (2000), *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik*

Amprık Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

ULUKAN, Mehmet (2006), *Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörün Liderlik Özelliklerinin Rolü*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya

YÜKSEL, Muhammed Mustafa (2006), *Karizmatik Lider Örneği Olarak Hz. Ömer*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya ,

İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAN, Coşkun Can, *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*, <http://www.tkgm.gov.tr>, Erişim (01.01.2010)

ALTINKESEN, Mehtap, *Vizyon Geliştirme Ve Liderlik*, <http://www.ikademi.com>, Erişim (11.12.2009)

ARGÜDEN, Yılmaz, *Başarı için Strateji*, <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiGelistirme/BasariIcinStrateji.aspx>

ARSLANTAŞ, Halis Adnan (2008), *Örgüt Kültürü*, Doğu Anadolı Bölgesi Araştırmaları, firat.edu.tr, Erişim (24.05.2010)

BAŞ, Abdurrahman, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans*, http://www.abdurrahmanbas.com/tr/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf

BAŞARAN, M.Şakir, *Sosyo-Ekonomik Yarışta İtici Güç: Vizyon*, <http://www.egm.gov.tr/>, Erişim (04.03.2010)

- BULUÇ, Bekir (2010), Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik, <http://w3.gazi.edu.tr>, Erişim (17.11.2009)
- CHOI, Jaepil (2006), A Motivational Theory Of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, And Empowerment, Journal Of Leadership & Organizational Studies, www.highbeam.com, Erişim (15.04.2010)
- CLAREMONT MC KENNA COLLEGE (2006), Rethinking Followership: New Paradigms, Perspectives And Practices, p.9, <http://claremontmckenna.edu>, Erişim (22.02.2010)
- ÇAKAR, Nigar Demircan, Ercan ERGÜN, Özkan Cumhur ALTINTAŞ ve Çağrı BULUT (2004), The Effects Of Charismatic Leadership And Collective Behavior On Follower Performance, <http://www.eastweststudies.org>, Erişim (15.04.2010)
- ÇEVİK, Abdulkadir ve Ceyhun BİRSEN, Toplumsal Yas: Bir Karizmatik Liderin Ölümüyle Ortaya Çıkan Psikopolitik Süreçler, <http://www.ppd.org.tr/index.php/psikoloji-calmalar/2-prof-dr-abdulkadir-cevik/49-toplumsal-yas-bir-karizmatik-liderin-oeluemueyle-ortaya-ckan-psikopolitik-suerecler>, Erişim (24.04.2010)
- DON, A. Dillman (1978), Mail And Telephone Surveys: The Total Desing Method, New York, <http://www.garfield.library.upenn.edu>, Erişim (17.04.2010)
- Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm>, Erişim (25.11.2009)
- GARDNER, William L. and Bruce J. AVOLIO (1998) Charismatic Relationship A Dramaturgical Perspective, Akademi Of Management, Review:2, p.32-58 <http://business.nmsu.edu>, Erişim (10.04.2010)

JARVIS, Chris (1999), Typologies Of Organizational Culture <http://sol.brunel.ac.uk/>,
Erişim (15.03.2010)

LEE, Jeong-Kyu (2001), Confucian Thought Affecting Leadership And Organizational
Culture Of Korean Higher Education (Radical Pedogogy 2001)
<http://radicalpedagogy.icaap.org>, Erişim (22.03.2010)

şAHAN, Aysun, Örgüt Kültürü, <http://www.ikademi.com>, Erişim (14.02.2009)

TANIL, Kılınç, <http://www.merih.net/>, Erişim (18.12.2009)

SELİM, Afşin (2010), Rol Model Meselesi, <http://www.milligazete.com.tr/makale/rol-modeli-meselesi-164033.htm>, Erişim (06.06.2010)

Uygarlık, Kültür ve İnsanlık, http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm Erişim
(20.01.2010)

YAĞMURLU, Aslı, Örgüt Kültürü: Tanımlar Ve Yaklaşımlar,
<http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/70.pdf>, Erişim
(21.01.2010)

<http://changingminds.org>, Erişim (13.03.2010)

<http://www.ozyazilim.com>, Erişim (25.01.2010)

<http://tr.wikipedia.org/>, Erişim (14.01.2010)

<http://home.anadolu.edu.tr/>, Erişim (15.12.2009)

<http://www2.aku.edu.tr/>, Erişim (23.12.2009)

sbe.balikesir.edu.tr/dergi/makaleler/reddedildi/5/TIO108.doc, Erişim: (30.04.2010)

<http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/69141-vizyon-ve-vizyon-yonetimi.html>, Erişim:
(07.05.2010)

<http://www.benimblog.com>, Erişim: (10.11.2009)

KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNE YÖNELİK ANKET

Sayın çalışan,

Yüksek lisans tez çalışmamın parçası olan dolduracağınız bu anketin amacı, karizmatik liderlikle örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesine dayanmaktadır. Anketten elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız. Anketi doldurmak yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Ankete ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Zafer AYKANAT
Ardahan Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
zafer_aykanat@hotmail.com

EKLER

EK-1:KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ANKET FORMU

DEMOGRAFİK SORULAR

Değerli çalışan/ yönetici,

Lütfen aşağıdaki soruları gerçek bilgileri edinebilmemiz açısından doğru ve samimi olarak cevaplandırınız. İlginiz, değerli vaktiniz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

NOT: LÜTFEN SEÇENEKLİ SORULARI (X) KOYARAK CEVAPLANDIRINIZ.

1. İşyeriniz.....

2. İşyerinizdeki bölümünüz.....

3. İşyerinizdeki konumunuz.....

4. Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

5. Eğitim Durumunuz

İlkokul Ortaokul Lise Y.O- Üniversite Lisans-Üstü

6. Medeni durumunuz

Bekâr Evli, çocuksuz Evli, çocuklu Dul (eşi ölmüş)
 Boşanmış

7. Yaşınız

20'den aşağı 20–29 arası 30–39 arası 40–49 arası
 50 ve daha yukarı

8. Gelir durumunuz

Çok düşük Düşük Orta İyi
 Çok iyi

9. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı

Yok Bir İki Üç
 Üçten çok

10. Şu anki görevinizi kaç yıldır yapıyorsunuz.

1 yıldan az 1–5 yıl 6–10 yıl 11–15 yıl
 15 yıldan çok

11. Bu işyerinde toplam kaç kişi çalışıyor.....

EK-2: KARİZMATİK LİDERLİĞE YÖNELİK ANKET

KARİZMATİK LİDERLİĞE YÖNELİK ANKET SORULARI

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
A	VİZYON BELİRLEME					
1.	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
2.	Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.					
3.	İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.					
4.	Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.					
5.	İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.					
B.	ÇEVRESEL DUYARLILIK					
6.	Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir.					
7.	Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.					
8.	Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.					
9.	Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.					
C.	SIRADIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME					
10.	Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.					
11.	Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					
12.	Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					
D.	KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME					
13.	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
14.	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
15.	Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.					
E.	ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME					
16.	Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.					
17.	Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.					
18.	Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.					
F.	STATÜKOYU SÜRDÜRME					
19.	Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.					
20.	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.					

EK-3:ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK ANKET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK ANKET SORULARI

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.					
2.	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					
3.	Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.					
4.	Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurulmasını destekler.					
5.	Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.					
6.	Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.					
7.	Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.					
8.	Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					
9.	Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.					
10.	Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı, gezi, kokteyl gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.					
11.	Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir, fikir sunabilir.					
12.	Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.					
13.	İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara koyup takım amaçları üzerine odaklanır.					
14.	Kişiler örgüt yararına fedakârlık yaptıkları zaman örgüt en iyi şekilde çalışır.					
15.	Örgüt üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.					
16.	Örgütte alt düzeyde çalışanlar hiç bir güce sahip olamazlar.					
17.	Örgütün çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.					
18.	Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüle karşılanmalıdır.					
19.	Değişimle ilgili risk almaktan kaçınmam.					
20.	Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.					