

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ
YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE
BİR ARAŞTIRMA

Sedat DOĞAN

2501080081

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Muhteşem Baran

İSTANBUL, 2019

TEZ ONAY SAYFASI



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : SEDAT DOĞAN

Numarası : 2501080081

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON

Danışmanı : PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN

Tez Savunma Tarihi : 02.07.2019

Saati : 10.00

Tez Başlığı

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / ÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTM□)
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
DOÇ.DR.YASEMİN ŞEN		KABUL
DOÇ.DR.MERVE KOÇOĞLU SAZKAYA		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.MUHSİN MURAT YAŞLIOĞLU		
DOÇ.DR.MALİK VOLKAN TÜRKER		

ÖZ

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

SEDAT DOĞAN

Gün geçtikçe karmaşıklaşan işletme yapıları ve değişen sosyo-ekonomik durumlar doğrultusunda işletme yönetimi ve çalışanlar ile yöneticilerin ilişkileri daha da önemli hale gelmeye başlamıştır. Yöneticilerin işletme amaçlarına ulaşma konusunda belirledikleri stratejiler, yönetim tarzları ve çalışanlar ile olan ilişkileri örgüt verimliliği ve varlıklarını sürdürebilme çabaları açısından kilit rol oynamaktadır. Bu çalışmada çağımızın önemli liderlik stillerinden görülen Dönüşümcü Liderlik ve alt boyutları olan İdealleştirilmiş Etki, Bireysel İlgi, Telkinle Güdüleme ve Entelektüel Uyarım' ın insan ilişkilerinde önemli bir kavram olan güven kavramının unsurlarından Yöneticiye Güven ve alt boyutları olan Bilişsel Güven ve Duygusal Güven üzerindeki etkisini incelemek için İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki 13 devlet okulunda toplanan veriler ile çalışılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanlarının yöneticilerine duydukları güven duygusu belirlenmiş ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca çalışanların yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklerine göre güven duygularının farklılık gösterip göstermediği kontrol edilmiş buna bağlı olarak farklı cinsiyet gruplarında yöneticiye güven duygusu bakımından anlamlı bir farklılık belirlenemezken farklı yaş gruplarında yöneticiye güven tutumunda kısmen anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre algılanan dönüşümcü liderlik davranışının yöneticiye güven duygusunu olumlu yönde etkilediği ve en yüksek etkinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan bireysel ilgi ve ideal etki boyutlarında olduğu saptanmıştır.

ANAHTAR KELİMELELER: Dönüşümcü Liderlik, Yöneticiye Güven

ABSTRACT

**THE EFFECT OF THE PERCEIVED TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP STYLE ON THE CONFIDENCE ON THE
MANAGER AND A RESEARCH**

SEDAT DOGAN

With the increasingly complex business structures and changing socio-economic situations, business management and relations between employees and managers are becoming more and more important. Strategies, management styles and relations with employees, which are determined by managers to achieve business objectives, play a key role in terms of organizational efficiency and sustainability efforts. In this study, the data collected from 13 State Schools in Başakşehir district of Istanbul were investigated in order to examine the relationship between transformational leadership and its sub-dimensions, Idealized Influence, Individualistic Interest, Inspirational Motivation and Intellectual Stimulation and Cognitive Trust and Affective Trust, which are the subscales of trust to the manager and subdimensions. In line with the aim of the research, the transformational leadership behaviors of the managers and their employees' trust in their managers were determined and the relationship between them was examined. In addition, it was checked whether there was a difference in trust between the employees according to their demographic characteristics such as age and gender. Therefore, there was no significant difference between gender and trust, but there was a significant difference between age groups and trust. In certain age groups, it was found that there was an increase in the sense of trust compared to other age groups. The results of the study showed that transformational leadership behavior positively influenced the confidence of the manager and the highest effect was individual attention and ideal effect which is one of the sub-dimensions of transformational leadership.

KEY WORDS: Transformational Leadership, Trust to the Manager

ÖNSÖZ

Örgütlerin başarılı olabilmeleri için yöneticileri ve çalışanlar bir arada uyumlu bir şekilde çalışabilmelidirler. Çalışanların birbirleri ile uyumu ve örgüte fayda sağlayabilmelerinde aralarındaki ilişki çok önemlidir. Bu ilişkiyi iyileştirmekte büyük ölçüde çalışma ortamına ve çalışanların yöneticilerinin tutumlarına bağlıdır. Yöneticiler çalışanlarına karşı sergiledikleri tavır ve davranışlarıyla çalışma ortamını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek güce sahiptirler. Bu ortamı olumlu bir şekilde etkilediklerinde ve organize edebildiklerinde çalışanlar kendilerini örgüte ait hissedecek birbirlerine ve yöneticilerine güvenecek, örgüt amaçları doğrultusunda hedeflerine ilerleyebileceklerdir. Dönüşümcü liderlik davranışı ise yöneticilerin başarılı ortamı ve kendilerine güvenilmesini sağlayabilecek kilit noktalardan birisini oluşturmaktadır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının yöneticiye güveni nasıl etkilediği üzerinde detaylı bir şekilde durulmuştur.

Bu yoğun çalışma döneminde bana yardımcı olan ve her türlü desteğini esirgemeyen başta aileme ve danışman hocam Prof. Dr. Muhteşem Baran'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca ihtiyacım olduğunda yardımına yetişen ve desteğini esirgemeyen Arş. Gör. Selçuk Yeke'ye ve Arş. Gör. Burak Kulli'ye de teşekkürü borç bilirim.

İstanbul, 2019

Sedat DOĞAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. Liderlik	2
1.1. Liderlik Yaklaşımları.....	4
1.1.1. Özellikler Yaklaşımı	5
1.1.2. Davranışsal Yaklaşım	8
1.1.3. Durumsal Yaklaşım	14
1.1.4. Modern Yaklaşımlar	16

İKİNCİ BÖLÜM DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2. Dönüşümcü Liderlik.....	22
2.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	25
2.1.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma) (Atfedilen - Davranış olarak görülen) 27	
2.1.2. Bireysel Destek (İlgi)	29
2.1.3. Telkinle Güdüleme	30
2.1.4. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜVEN KAVRAMI VE YÖNETİCİYE GÜVEN

3. Güven.....	34
3.1. Güven Türleri	40
3.1.1. Örgütsel Güven	40
3.1.2. Kişilerarası Güven	44
3.1.3. Yöneticiye Güven	45
3.1.4. Yöneticiye Güvenin Boyutları.....	51
3.1.4.1.Bilişsel Güven.....	51
3.1.4.2.Duygusal Güven.....	53
3.1.5. Yöneticiye Güvenin Sonuçları.....	56
3.2. Literatürdeki Liderlik ve Güven ile İlgili Çalışmalar	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	66
4.3. Araştırmanın Yöntemi	67
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	67
4.5. Araştırmanın Modeli.....	71
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	72
4.7. Araştırmada kullanılan istatistiki teknikler	72

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Demografik Özellikler.....	73
5.2. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği.....	77
5.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile ilgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	
78	
5.2.2. Yöneticiye Duyulan Güven ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	82
5.3. Değişkenlerle ilgili Ortalamaların Yorumlanması.....	84
5.4. Dönüşümcü Liderlik ile Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkinin	
Yorumlanması	87
SONUÇ.....	94
KAYNAKÇA	98
EKLER.....	117

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Likert 'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri	13
Tablo 2: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	23
Tablo 3: Güvenilir Yönetici Özellikleri	46
Tablo 4: MLQ ölçeği Kullanılan Araştırmalar	69
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Sayısal Veriler	74
Tablo 6: Cinsiyet - Yaş Çapraz Tablo	75
Tablo 7: Cinsiyet - Öğreni Durumu Çapraz Tablo	76
Tablo 8: Cinsiyet - Çalışma Süresi Çapraz Tablo	76
Tablo 9: Öğrenim Durumu - Yaş Çapraz Tablo	77
Tablo 10: Madde Toplam Korelasyon Değerleri	79
Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik KMO - Bartlett Testi	80
Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi	81
Tablo 13: Dönüşümcü Liderlik Boyutları Cronbach Alfa Değerleri	81
Tablo 14: Yöneticiye Güven Madde Toplam Korelasyon Değerleri	82
Tablo 15: Yöneticiye Güven KMO - Bartlett Testi	83
Tablo 16: Yöneticiye Güven Faktör Analizi	83
Tablo 17: Yöneticiye Güven Alt Boyutları Cronbach Alfa Değerleri	84
Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Boyutları Ortalamaları ve Toplam Değerler Ortalaması	85
Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Madde Ortalamaları	85
Tablo 20: Yöneticiye Güven Madde Ortalamaları	86
Tablo 21: Yöneticiye Güven Alt Boyut Ortalamaları ve Toplam Ortalama	87
Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik ile Yöneticiye Güven Korelasyon Değeri	87
Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik ve Yöneticiye Güven Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri	88
Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik - Yöneticiye Güven Regresyon Analizi	89
Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik Boyutları - Yöneticiye Güven Çoklu Regresyon Analizi	89
Tablo 26: Yöneticiye Güven - Cinsiyet t Testi	90
Tablo 27: Yöneticiye Güven Varyansların Homojenliği Testi	90
Tablo 28: Yöneticiye Güven - Yaş Grupları one way Anova Testi	91
Tablo 29: Yöneticiye Güven - Yaş Grupları Çoklu Karşılaştırma Testi	92
Tablo 30: Yöneticiye Güven - Yaş Grupları Çoklu Karşılaştırma Testi Ortalamalar	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Matriksi	10
Şekil 2: X ve Y Teorisi	11
Şekil 3: Liderlik yaklaşımını etkileyen faktörler	14
Şekil 4: Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürebilir Başarı Arasındaki İlişki	27
Şekil 5: Bilişsel ve Duygusal Güven arasındaki ilişki	55
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....	71



GİRİŞ

Liderler tarihte insan unsurunun söz konusu olduğu her ortamda sosyal hayatın gerekliliği olarak bulunmuşlardır. Taşıdıkları özellikler sayesinde diğerlerinden farklı olan liderler, insanları belirli bir amaç etrafında toplama gücüne sahip olan, onları bu doğrultuda yönlendirebilen, motive edebilen kişilerdir. Liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Tanımların büyük bir çoğunluğu amaçlar doğrultusunda çalışanları motive edebilme ve yol gösterici olma yeteneği, grup üyelerini bir arada ve uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayabilme kabiliyeti, işinin uzmanlık bilgisine ve yeteneklerine sahip olma kapasitesi ve yüksek iletişim becerileri üzerine odaklanmıştır. Ayrıca sahip oldukları gücü adil ve etkin bir biçimde kullanabilmeleri de öne çıkan özelliklerinden olmuştur.

Güven kavramı kişiler arası ilişkileride ve bireylerin bulundukları gruplar içerisindeki etkileşimlerde çok önemli bir unsur olmuştur. İlişkilerin oluşturulabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için ne kadar önemli olduğu literatürde birçok araştırmaya konu olmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve liderlik yaklaşımları ile ilgili geçmişten günümüze yapılmış tanımlar ve incelemeler ele alınarak liderlik kavramı üzerinde durulacaktır. Daha sonra liderlik yaklaşımları incelenecek ve dönüşümcü liderliğin detaylı bir şekilde ele alınacağı ikinci bölüme geçilecektir. Üçüncü bölümde ise güven kavramından bahsedilerek yöneticiye duyulan güven üzerinde durulacak ve sonrasında dönüşümcü liderlik özelliği ve yöneticiye güven arasındaki etkileşim incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. LİDERLİK

Liderlik kelimesinin etimolojik kökeni “patika” ya da “yol” anlamına gelen İngilizce “lead” sözcüğüdür. Bu sözcük Germence aynı anlama gelen, yazılı bir örneği bulunmayan “laidjan” biçiminde evrilmiştir. Lider kelimesinin kayıtlara geçmiş ve yazılı olarak kullanıldığı ilk kaynak Mehmet Bahaettin’in Yeni Türkçe Lügat (1924) adlı eseridir. “Leaden” fiili “seyahat etmek” anlamına gelmektedir. O nedenle, lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişi olarak tanımlanmıştır. (Vries, 2006:20)

Liderlik kavram olarak asırlar öncesine ait bir geçmişe sahiptir. Sosyal bir unsur olan insanlar doğası gereği bir arada yaşama eğiliminde olmuşlardır. Bir arada yaşayan insanlar belirli görev ve sorumluluk paylaşımı yapılması ihtiyacı hissettiklerinde gerek bu paylaşımın yapılması ve gerek sorumlulukların üstlenilmesi ihtiyacı gibi durumlarda bazı bireylerin diğerlerinden ayrışarak farklılıklarını göstermeleri gerekmiştir. Toplumda diğer bireylerden farklı olan ve bu görevleri en iyi şekilde yerine getirebilecek insanlar en kaba tabirle liderlerdir. Ancak insanlar bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi gerektiğinin farkında olsalar dahi, içlerinden birisini kolay kolay bu göreve layık görmeyeceklerdir. İşte tam burada lider kişinin diğerlerinden farklı olmasını sağlayan birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Lider, insanları bir amaç doğrultusunda toplayan, sahip olduğu motivasyon ve kişisel özellikleri sayesinde insanlar üzerinde etki sahibi olan kişidir (Dinçer ve Bitirim, 2007:61). Bununla birlikte farklı bir bakış açısıyla lider, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde etkileme ve değiştirebilme gücüne sahip olan kişidir (Akman vd.,2015:131).

Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri arasında oldukça önemli bir kavram olan ve özellikle 21. yy ‘da dünyada başlayan değişim ve gelişimlere paralel olarak üzerinde

çok fazla çalışılan konuların da başında gelmektedir (Telli vd., 2012: 135). Liderlik konusunda, liderin farklı ortam ve mekanlarda farklı grup ve kitleler ile yapılan ya da yapılması gereken işin niteliği doğrultusunda sahip olması gereken özellikler dolayısıyla birçok tanım yapılmıştır. Liderlik, işletmenin amaçlarına ve etkililiğine katkı sağlamak amacıyla üyelerini motive etme ve etkileyebilme yeteneği (House, 1971:323-324), başkalarının hareketlerini ve düşüncelerini etkileme gücü (Abraham, 1992:2), takipçilerinin ortam hedef ve amaçlarını kendilerine hatırlatarak bu amaç ve hedeflere yönlendirmede yol gösterici ve birleştirici unsur (Diker, 2017:136) olarak tanımlanırken aynı zamanda liderlik, talimatlar veren, önemli kararlar alan ve grupları yöneten bazı özel insanların gerçekleştirdiği faaliyetlere karşılık gelen bir yönetim kavramı ve süreci (Pınar, 1999:29), bir kişiyle bir grup arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişki (Erdem ve Dikici, 2009:199) olarak da tanımlanmıştır. Liderin sahip olduğu güç unsurları statü gücü (yasal güç), ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güçten oluşur. *Yasal Güç*, meşru güç olarak da anılabilir. Liderin, işletme içindeki yönetici pozisyonundan aldığı resmi güçtür. Asıl olarak otoriteyi ifade eder. *Ödüllendirme Gücü*, liderin çalışanlarına verdiği ödüllerden kaynaklanır. Bu ödüller terfi, takdir etme grup içerisinde onurlandırma ve övgü şeklinde olabileceği gibi ücret artışı, avans gibi ödüller şeklinde de olabilir. *Zorlayıcı Güç*, ödüllendirici gücün tam tersidir. Temel özelliği korkuya dayalı olmasıdır. Lider istediği takdirde çalışanı cezalandırabilir. Eğer çalışan liderleri tarafından beklenen performansı göstermez veya yapması gerekenleri yapmaz ise lider tarafından fizyolojik ihtiyaçları çerçevesinde cezalandırılabilir. Liderin zorlayıcı gücü bu özelliklerinden kaynaklanır. Kişisel güç ise uzmanlık ve karizmatik güçten oluşur. *Uzmanlık Gücü*, liderin sahip olduğu deneyim, bilgi, uzmanlık ve yeteneklerinden kaynaklanan güçtür. Uzmanlık gücü, liderin kurum içerisindeki mevkiinden aldığı güç gibi değildir (Kutaniş,2003:148). Uzmanlık gücünün sürekliliğinin sağlanabilmesi için liderlerin kendilerini sürekli geliştirmesi ve öğrenmeye açık olmaları gerekmektedir (French vd,1959). *Karizmatik Güç*, liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu güç yasal bir statüye bağlı olmayabilir (Daft, 2010: 426-427).

1.1 Liderlik Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde liderlik yaklaşımları ile ilgili birçok sınıflandırma gözlenmektedir. Bu sınıflandırmalar incelendiğinde Dereli (1976:191), liderlik yaklaşımlarını üçe ayırmıştır. Bunlar:

1. Bireysel nitelikler yaklaşımı
2. Davranışsal Yaklaşım
3. Modern Yaklaşımdır.

Ergun (1981, 10-17) ise liderlik kuramlarını

1. Bireysel – Durumsal
2. Etkileşim – Beklenti
3. İnsancıl Kuramlar

olarak sınıflandırmıştır.

Kabadayı (1982, 23-25) ise

1. Özelliklere ağırlık veren liderlik kuramı,
2. Ortama ağırlık veren liderlik kuramı
3. Davranışsal Liderlik Kuramı
4. Etkileşimsel Liderlik kuramı
5. Amaç araç kuramı

olarak beş grupta incelemiştir.

Yapılan bu sınıflandırmalardan yola çıkılarak yapılabilecek belli başlı liderlik yaklaşımları aşağıda detaylı olarak incelemeye alınmıştır.

1.1.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusundaki araştırmaların temeli Thomas Carlyle tarafından öne sürülen, bazı kişilerin lider doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı “The Great Man Theory” kavramına dayanmaktadır. Kavramın temel görüşü, lider ya doğuştan gelen birtakım özelliklere sahip olur ya da doğaüstü bir olay sonucu bu özellikleri edinir (Riaz ve Haider, 2010:30). Kahinlik gibi doğaüstü öngörülerde bulunma yeteneği veya insanları hipnotize edebilme gibi özelliklerin insanların üzerinde lider olarak belirli bir güç ve otorite sağlayabilmelerini kolaylaştırdığı görülmektedir. Thomas Carlyle, “The Great Man Theory” kavramıyla bu anlayışın güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamıştır ve zamanla bu görüş yerini Özellikler Yaklaşımı’na bırakmıştır (Sinha, 2008:269, Işık, 2014: 14).

Özellikler yaklaşımına göre liderlik etme sürecinin verimliliğini belirleyen en önemli faktörler liderin sahip olduğu özellikler ve niteliklerdir. Yani belirli bir grup içerisinde kişinin lider olarak kabul edilebilmesi ve statüsünün gereklerini verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için diğerlerinden farklı ve üstün olarak birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Özellikler yaklaşımına göre başarılı liderler başarılı olamayan liderlere göre belirli nitelik ve özelliklere daha fazla veya daha az oranda sahiptirler (Dereli, 1985: 225). Bu yaklaşım çerçevesinde araştırmacılar, liderin özelliklerini tanımlamak amacıyla çalışmalarında belirli kavramlara odaklanmışlardır. Bu kavramlar (Brown ve Moberg, 1980: 477):

1. Fiziksel Özellikler
2. Sosyal Özgeçmiş
3. Kişiliği ve zihinsel yetenekleri

4. Görevlerindeki güdüleyiciler

5. Sosyal eğilimleri

Stogdill (1948) ise liderin sahip olması gereken özellikleri beş ana başlık altında incelemiştir (Akt.: Ergun, 1981: 24):

1. Kapasite (zekâ, iletişimsel beceriler, özgünlük, adalet)
2. Başarı (bilimsellik, hedeflere ulaşılabilme derecesi)
3. Sorumluluk (güvenilirlik, inisiyatif, kararlılık, ataklık, hızlı ve doğru karar verebilme)
4. Katılma (iş birliği, etkinlikte bulunma, katılımcılık)
5. Saygınlık (sosyo-ekonomik saygınlık, sevgi ve saygı görme-gösterebilme)

Bu kurama göre yapılan araştırmalarda yukarıda belirtilen özelliklerin lider kişilerde daha fazla bulunması beklenmektedir. Ancak süreç içerisinde görülmüştür ki etkili liderler her zaman aynı özellikleri taşımamaktadırlar (Reitz, 1891:477, Akt.: Koçel,1984: 262). Grup içerisinde belirtilen özelliklerden liderlere oranla daha fazla sahip olan bireyler olmasına rağmen bu bireylerin lider olarak ön plana çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu durum özellikler yaklaşımının sorgulanmasına yol açmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda liderlik kavramının tam ve doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için incelenmesi gereken başka değişkenler olduğu görülmüştür (Scott, 1891:143, Akt: Koçel, 1984,262). Ayrıca liderin sahip olduğu özellikleri doğru bir şekilde ölçülebilecek tarzda tanımlamanın zor olması ve bazı özelliklerin olduğundan daha farklı anlaşılması özellikler yaklaşımının yetersizliğini açık bir şekilde ortaya koymuştur (Koçel, 2014: 678).

Robert B. Myers'in liderlik konusunda elli yıllık bir süreçte yaptığı araştırmalar neticesinde kişilik özellikleri ile liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Myers'in bulgularına göre,

1. Hiçbir fiziksel özellik ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2. Kişilerin zekâ seviyeleri ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur
3. Çözüm yolu olarak karşılaşılan soruna uygulanabilir nitelikteki bilgiler liderlik statüsüne önemli katkı sağlamaktadır.
4. Sezgiler, girişkenlik, iş birliği, hırs, kararlılık, popülerlik ve iletişim becerileri ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
5. Tüm liderlere ait denebilecek bir ortak özellik söz konusu değildir (Aydın, 1988: 177-178).

Etkili liderlerin kişisel özelliklerini tanımlama girişimlerinde başarısız olunmasında başlıca üç neden bulunmaktadır. Bunlar (Buchanan ve Huczynski, 1985: 388):

1. Hüküm verme (judgement) ve kendini adama (dedication) gibi belirsiz kavramların nasıl tanımlanabileceği ve ölçülebileceği konusunda herhangi bir anlaşmaya ulaşmak güçtür.
 2. Bireysel özellikler ve iş başarısı arasında genellikle ilişki kurulamamaktadır.
 3. Bir örgütteki lider bir rol yüklenen kişidir. Bu rolün özellikleri bir liderin davranışlarını ve bu davranışın sonuçlarını etkileyebilecektir.
- olarak belirlenmiştir.

Özellikler yaklaşımının lider özelliklerini tanımlamada başarısız olması üzerine liderliğin bir diğer bileşeni olan grupların özellikleri üzerine ve liderlerin davranışları üzerine yoğunlaşmıştır.

1.1.2 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımının temeli, liderin etkin, verimli ve başarılı bir lider olarak değerlendirilebilmesinin liderlik sürecinde göstermiş olduğu davranışlar incelenerek mümkün olduğu görüşüne dayanmaktadır.

Liderlerin süreç içerisinde birbirleriyle benzer ne gibi davranışlar sergilediklerini incelemenin, liderliği davranışlar ile açıklamanın faydaları özellikler yaklaşımına kıyasla aşağıdaki gibi gösterilebilir (Zel, 2006:126).

1. Özellikler yerine davranışları incelemeye almak biçimsel liderlerle birlikte biçimsel olmayan liderleri de ortaya koymaktadır.
2. Lideri tanımlayabilecek belli başlı davranış biçimleri belirlenebilirse, liderlik eğitim ve yetiştirme ile sonradan da kazanılabilecek bir davranış olabilir.
3. Liderin davranışlarına karşılık astlarının sergiledikleri davranışlar da incelenerek lider ve astları arasındaki davranış ilişkileri de dikkate alınabilir.

Liderlerin astları ile iletişim şekli planlama ve kontrol yöntemleri, onlara olan güvenini gösterebilmesi, devrettiği yetki ve sorumluluk dengesi gibi davranışlar lider başarısını etkileyen önemli unsurlar olarak ele alınmıştır. Davranışsal modelin gelişmesi sürecine en büyük katkıda bulunan çalışmalar Ohio State University ve University of Michigan çalışmalarıdır (Koçel, 1984:262). 1945 yılında Ralf Stogdill tarafından başlatılan Ohio State University çalışmaları ikinci dünya savaşının etkisiyle daha çok askeri örgütlerde liderlik üzerine yoğunlaşmıştır. 1957 yılında Hemphill ve Coons tarafından oluşturulan Lider Davranışı Belirleme Anketi, Halpin ve Winer tarafından hava kuvvetlerinde uygulanmak üzere düzenlenmiştir. Bu anket ile lider davranışının

görev yönelimli ve ilişki yönelimli lider davranışı olarak iki boyutu üzerinde durulmuştur (Hoy ve Miskel, 1991, Akt.: Çelik, 2003:19). Yapılan çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarında rol alan iki önemli faktör kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme olarak belirlenmiştir (Koçel, 1984:263).

Araştırmanın kişiyi dikkate alma boyutunda liderin grup üyelerine yardım etmesi, karar alırken onların fikirlerine de önem vermesi, eşit ve adil davranması ve ekibini sahiplenmesi gibi davranışlarını içermektedir. İşe ağırlık veren boyutu ise işin zamanında ve eksiksiz bir şekilde tamamlanması, grubun verimli bir şekilde çalıştığından emin olması, grup üyelerini organize etmesi ve aralarındaki iletişimin verimli olmasının sağlanması gibi davranışları içermektedir.

Çalışma sonuçları incelenecek olursa Liderin kişiyi dikkate alan davranışları ile personelin devir hızı devamsızlığı arasında ters ilişki çıkmıştır. Yani kişiyi dikkate alan davranışlar arttıkça devir hızı ve personelin devamsızlık süresi düşmektedir İşe ağırlık veren davranışlar ile grup üyelerinin performansı ve verimliliği arasında doğrusal bir ilişki gözlenmiştir. Yani liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça performans ve verimlilik de artmaktadır (Gannon, 1979, 208, Akt: Koçel, 1984: 265).

1947 Yılında Rensis Likert öncülüğünde University of Michigan’ da yapılan çeşitli araştırmalar aracılığıyla grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesi üzerinde çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda yapılacak işi merkeze alan lider davranışı ve çalışan kişileri merkeze alan lider davranışı olarak iki adet belirgin lider davranış biçimi belirlenmiştir. İş merkeze alan lider, çalışma esnasında dikkatini daha çok grubun yaptığı işe, üstelendiği göreve yöneltmektedir. Bu da grubu kontrol altında tutma ve inceleme, otorite ağırlığı oluşturma, statüsünün ağırlığını ve ceza gücünü kullanma gibi davranışları ortaya çıkarmıştır. Kişiyi merkeze alan lider ise yetki devrini temel alan, grup üyelerinin kişisel gelişimlerini destekleyen ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik davranışlardan oluşmaktadır (Koçel, 2014:681).

Robert Blake ve Jane Mounnton, kişiye yönelik olma ve üretime yönelik olma davranışlarını yönetim matriksi adını verdikleri liderlik tiplerinin belirlenebileceği bir matriks haline getirmişlerdir (Koçel, 2018: 598).

9-Yüksek										
Kişiye Yönelik Olma	1.9 Şehir Kulübü Yönetimi									9.9 Takım Yönetimi
					5.5 Orta Yol Yönetimi					
	1.1 Fakirleşmiş Yönetim									9.1 Otoriter Yönetim
1-Düşük	Üretime Yönelik Olma									
	9-Yüksek									

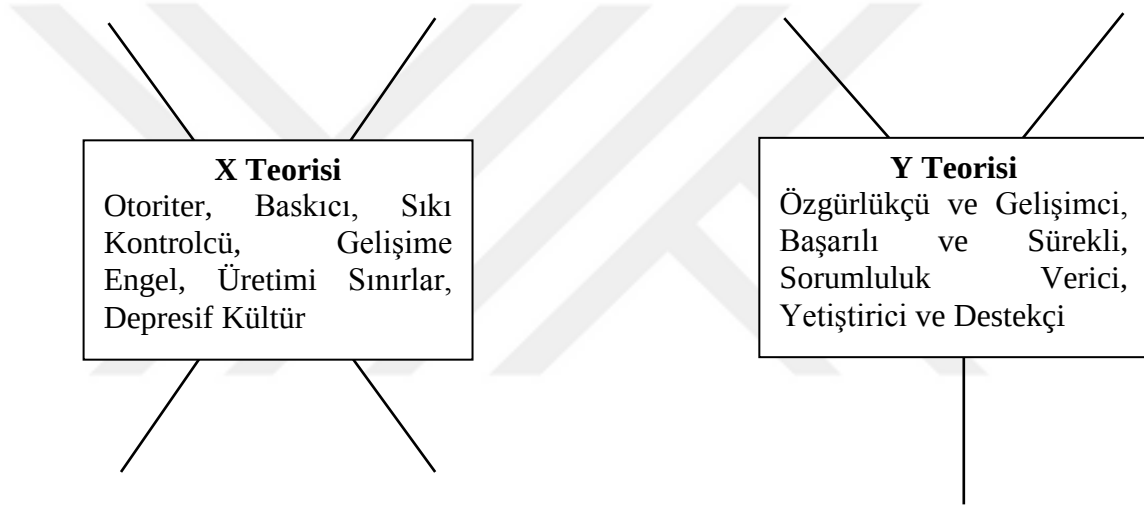
Kaynak: Koçel, 2018, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul

Şekil 1: Yönetim Matriksi

Matrikse göre 9.1 liderlik tipi işe yönelik ancak kişiye yönelik olmayan (otoriter) bir lideri gösterirken, 1.9 liderlik tipi ise kişiye ağırlık veren ancak üretime ağırlık vermeyen bir lideri göstermektedir. 5.5 liderlik tipi hem üretime hem kişiye yönelik davranışları olan bir lideri göstermektedir. 9.9 liderlik tipinde hem çalışana hem de işe yönelik davranışların en üst düzeyde sergilendiği görülmektedir. 1.1 liderlik tipinde ise lider çalışanları kendi haline bırakmış bir davranış sergilemektedir.

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisi ise çalışanların davranışlarına odaklanmıştır. Teoriye göre çalışanlar iki farklı davranış tarzına sahiptirler. Bunlardan X davranış teorisi çalışanların pasif, çalışmaktan hoşnut olmayan, tembellik eğiliminde olan davranışlara sahip çalışanlar olduklarını kabul ederken Y

davranış teorisi ise çalışanların zevk ile çalışan, demokratik, sorumluluk alabilen davranışlara sahip çalışanlar olduklarını ifade etmektedir. Lider, çalışanların X tipi özelliklere sahip olduğunu düşünüyor ise daha otoriter, denetimci, baskıcı davranış sergileyecektir, ancak Y tipi özelliklere sahip olduğunu düşünüyor ise daha anlayışlı, demokratik ve insancıl davranış sergileyeceklerdir (Koçel, 2018:599).



Kaynak: Koçel, 2018, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul

Şekil 2: X ve Y Teorisi

University of Michigan çalışmalarının devamı olarak Rensis Likert tarafından öne sürülen sistem 4 modeli davranışsal yaklaşımda incelenmesi gereken önemli bir diğer liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Likert bu modelde liderin davranışlarını dört ana başlık altında toplamıştır. Bunları Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3 ve Sistem 4 olarak isimlendiren Likert, her bir başlığa ait lider davranışlarını aşağıdaki gibi belirtmiştir (Torlak, 2008:266):

Sistem 1: Sistem 1 tipi lider kararları kendi başına alan ve tüm yetkiyi kendi üzerinde toplamış olan lider tipidir. Astların güven eksikliği üzerine inşa edilmiştir.

Astlar ile lider arasında iletişim kopukluğu göze çarpmaktadır. Cezalandırılma korkusu ağır basmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya doğrudur.

Sistem 2: Sistem 2 lider tipi yardımsever otoriter bir lider tipidir. Astlar üst kademedekilerle iletişim kurabileceklerini düşünürler, ödüller ve kısmi cezalarla motive edilirler. Kararlar üst kademe alınır ve astlara bildirilirler. İletişim yine yukarıdan aşağıya doğrudur.

Sistem 3: Sistem 3 tipi lider grup üyelerinde tam olmasa da oldukça yüksek bir güven duygusuna sahip olan lider tipidir. Ödüller ve nadiren cezalar motivasyon aracı olarak kullanılır. Grup üyeleri üst kademeler ile iletişim kurmakta rahattırlar, ağırlıklı yukarı yönlü iletişim tercih edilir. Alt kademelerde de belirli kararlar alınabilmektedir.

Sistem 4: Sistem 4 tipi lider astlarına tam bir güven duygusuna sahip olan lider tipidir. Grup üyeleri, üstleriyle iletişimde kendilerini son derece rahat hissederler ve karar verme herkesin paylaştığı bir sorumluluk halini almıştır. Yukarı, aşağı ve yatay iletişim söz konusudur.

Tablo 1: Likert 'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1	Sistem-2	Sistem-3	Sistem-4
	İstismarcı Otokratik	Yardımsıver Otokratik	Katılımcı	Demokratik
Astlara olan güven	Astlara Güvenmez	Hizmetçi ve Efendi arasındakiine benzer bir güven anlayışı vardır.	Kısmen bir güven duygusu vardır ancak kararlarla ilgili kontrole sahip olmak isterler	Tüm konularda tam olarak güvenilir.
Astların algıladığı serbestlik	Astlar iş ilgili konuları tartışmak için serbest hissetmezler	Astlar kendilerini rahat - serbest hissetmezler	Astlar kendilerini serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
Üstün astlarıyla olan ilişkisi	İş ile ilgili olarak astların fikirlerine nadiren danışır.	Arada sırada astların fikrine danışılır.	Genel olarak astların fikirleri alınır.	Daima astların fikirleri alınır.

Kaynak: Koçel, 2018, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul

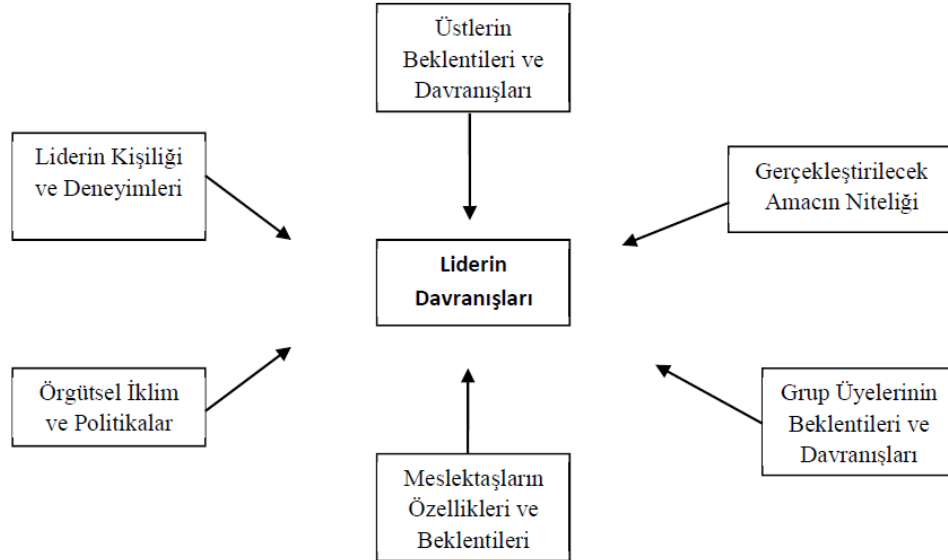
Davranışsal yaklaşım, liderlerin gruplara karşı davranışlarını incelemiş ve liderleri kişiye veya işe yönelik liderler olarak ele almışlardır. Bu yaklaşıma göre liderin kişiye yönelik bir davranış içerisinde olmasının grup başarısı açısından daha verimli sonuçlar ortaya koyduğu gözlenmiştir. Ancak bu tarz bir genellemenin farklı durumlarda

farklı sonuçlar verebileceği üzerinde eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu eleştiriler neticesinde durumsallık liderlik yaklaşımları ele alınmaya başlanmıştır.

1.1.3 Durumsal Yaklaşım

Liderlik ile ilgili yapılmış birtakım belirleme ve genellemelere dayanan özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım, grupta süreç içerisinde karşılaşılabilecek olayları ve bunlar sonucunda liderin nasıl davranabileceğini, liderin bu durumdan nasıl etkileneceğini göz ardı etmektedir. Durumsal yaklaşım ise her yere uygun bir liderlik tipinin olmadığı, sergilenmesi gereken liderlik tarzının içerisinde bulunan duruma göre farklılık gösterebileceği anlayışına dayanmaktadır (Koçel, 2014:435).

Liderlik davranışı etkileyen faktörler Koçel (2018) tarafından aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi belirtilmiştir:



Kaynak: Koçel, 2018, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul

Şekil 3: Liderlik yaklaşımını etkileyen faktörler

Durumsallık yaklaşımı altında incelenen Fiedler 'in durumsallık yaklaşımı ise liderlerin davranışlarını belirleyen üç etken üzerinde durmuştur. Bunlar lider-üye ilişkileri, yapılan iş ve liderin statüsünden aldığı gücüdür (Fiedler, 1972:465). Bu üç etken lider için çok olumlu ortam, orta derecede olumlu ortam ve olumsuz ortam olmak üzere üç farklı ortam meydana getirmektedir. Çok olumlu ortamda üç etkenin de çok yüksek olduğu, orta derecede olumlu ortam bir etkenin düşük derecede diğerlerinin yüksek derecede olduğu ve olumsuz ortam ise üç değişkenin de çok düşük derecede olduğu ortamı ifade etmektedir (Peretomode, 2012: 16). Fiedler her durum için tek bir liderlik türünün olmadığını, ortamlara göre işe yönelik liderlik ve kişiye yönelik liderlik olmak üzere iki adet liderlik türü olduğunu söylemiştir (Utech ve Heider, 1976: 607).

Lider, gurup üyeleriyle olumlu ilişkiler içerisinde olursa ve grup üyelerinin lidere güveni ve saygısı yüksek olursa liderin gücü ve etkinliği daha fazla olacaktır. İşin niteliği bakımından ise işe ve süreçlere ait yol haritası iyi belirlenmişse aynı şekilde liderin etkinliği yüksek olacaktır. Lider otoriter gücünü yüksek bir şekilde kullanıyor, ödüllendirme cezalandırma gibi güçlerini kullanıyor ise liderin gücü ve etkinliği daha hissedilir olacaktır (Fiedler, 1972:455). Teoriye göre, grup içerisinde lider-üye etkileşiminin zayıf olduğu ortamlarda yüksek derecede işe yönelik liderliğin baskın olduğundan, lider-üye ilişkisinin güçlü olduğu durumlarda ise kişiye yönelik liderliğin baskın olduğundan söz edilebilir (Hovey, 1974:359).

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen Yol-Amaç Teorisi liderlerin davranışlarının çalışanların performanslarına ve elde ettikleri sonucun onları ne derece tatmin ettiğiyle ilgilenmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin amacı grup üyelerinin motivasyonlarını yüksek tutmak ve hedeflerine giden yolda yol göstermektir. Liderin başarısı bunu başarabildiği derecede yüksek olacaktır. Yaklaşıma göre kişinin davranışları onu belirli sonuçlara ulaştıracaktır ve bu sonuçların da kişiler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabilir (beklenti ve sonuçlara verilen değer). Grup

üyeleri lider tarafından beklentilerini etkileme açısından ve sonuçların önemi açısından motive edilebilir (Koçel, 2014: 599).

1.1.4 Modern Yaklaşımlar

Liderlikle ilgili modern yaklaşımlardan kısaca bahsettikten sonra araştırmanın da değişkenlerinden birini oluşturan dönüşümcü liderlik kavramı kapsamlı olarak ele alınacaktır.

Demokratik liderlik

Yönetimde insanlar arası ilişkilere önem verilen dönemde ortaya çıkan ve popüler olan demokratik liderlik yaklaşımı liderin yalnızca kendi düşünceleri ile hareket etmesi ve kararlar almasının dışında çalışanların da fikirlerine önem veren, karar almaları konusunda onları destekleyen ve fikirlerini uygulamalarına ortam oluşturan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu sayede çalışanlar kendi aldığı fikirleri daha verimli takip edecekler, kendi görüşlerinin risklerini alacaklar ve meslektaşlarıyla iletişim konusunda daha verimli çalışacaklardır. Meslektaşlar arası yardımlaşma teşvik edilmiş olmakla birlikte çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin oluşup güçlenmesini de sağlayacaktır (Thompson, 1998:123).

Demokratik liderlik yaklaşımında örgüt üyelerinin bilgi, görüş ve tecrübelerinden faydalanılır. Bu da örgüt mensupları arasında saygı, güven, hoşgörü ve bağlılık duygusunun gelişimini sağlar (Barutçugil, 2014:83).

Demokratik liderlik yaklaşımının en önemli avantajı grup üyelerinin lider olmaksızın da faaliyetlerin yerine getirilebilmesini sağlamasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:215).

Bu yaklaşımda çalışanlar fikirlerini öne sürmeleri konusunda liderler tarafından cesaretlendirileceklerdir. Karar verme aşamasında etkin olduğunun farkında olan çalışan, örgüt verimliliğinin artırılması için istekli ve motive bir şekilde enerji

harcayacaktır. Liderin çalışanların da fikirlerine ihtiyaç duyabileceği zamanlarda en uygun liderlik tarzı olarak görünse de karar sürecine çok fazla kişinin katılabilecek olması karar sürecinin uzamasına ve sistemin işleyişinin yavaşlamasına neden olabilecektir (Straub ve Atner ,1991:328).

Uzun süren toplantılar, karar alma sürecinin uzaması sebebiyle kararların ertelenmesi ayrıca karşılaşılabilecek sorunlardan bazılarıdır (Barutçugil, 2014:42).

Bu bilgiler ışığında çalışan katılımı ve motivasyonu konusunda örgüte büyük faydaları olan demokratik liderlik yaklaşımının acil kararların alınması gerektiği noktalarda verimsiz olacağı sonucuna varılabilmektedir.

Otokratik liderlik

Otokratik liderlik yetki ve yönetim erkinin tamamıyla lider sorumluluğunda olduğu liderlik tarzıdır. Otokratik liderler, yapılacakları çalışanlara bildirir, amaç ve stratejiler konusunda onları bilgilendirir ancak çalışanlarına herhangi bir söz hakkı tanımamaktadırlar. Çalışanların kendilerine söylenenleri olduğu gibi, eksiksiz olarak yerine getirmelerini beklerler (Yörük ve Dünder, 2011: 96). Otokratik liderler çalışanlarını motive etmek amacıyla statülerinin kendilerine sağladığı ödül ve cezalandırma güçlerini etkin bir biçimde kullanırlar.

Otokratik liderliğin başarıya ulaşabilmesi için liderin, karakter yapısı, kişiliği ve zekâsı ile çalışanlarda saygınlık ve bağlılık duygusu oluşturabilmesi gerekmektedir (Newstrom ve Davis,1993: 227).

Otokratik liderlik tarzı hızlı karar verilmesi gereken durumlarda veya gerekli mesleki bilgiye sahip olmayan, motivasyon eksikliği çeken çalışanların baskı altında tutularak kısa sürede harekete geçirilebilmesinde oldukça yararlı olabilmektedir. Ancak otoriter liderin aşırı baskıcı olması ve bencilce davranması, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almaması çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturabilecektir. Çalışanlarda ortaya çıkan olumsuz duygular grup içi dinamikleri de olumsuz etkileyeceği gibi

kuruma veya yönetime karşı nefret, isteksizlik gibi duygular beslenmesine yol açabilecektir. Bu da örgüt verimliliğinin düşmesine sebep olacaktır (Eren,1989:384).

Otokratik liderler genel olarak istenilmeyen liderler olarak görülmektedir. Ancak, otokratik liderler otoriter olmakla beraber adil, yetenekli, zeki ve çalışanlarını önemseyen kişiler olmaları halinde kabul grecektlerdir. Burada probleme neden olan, liderin otoriterliği ile beraber yeteneksiz ve beceriksiz olmasıdır (Bulut ve Balkan, 2005:147).

Vizyoner liderlik

Vizyoner liderler yaratıcıdır, girişimcidir, fırsatları değerlendirmeyi bilirler, yeni ve özgün yöntemler belirleyerek problemlerin çözümlerine uyarlamada başarılı olurlar. Çoğu rgtlerde son zamanlarda sahip oldukları durumu korumaktan çok değişime ayak uydurabilen fırsatları değerlendirebilen, çalışanları bu bağlamda örgütleyebilmek geleceğe yönelik önemli kararları alıp, uygun stratejileri belirleyebilen vizyoner liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır (Aktaş, 2002: 59).

Vizyoner liderlik örgüt ve yaşam için sürdürülebilir bir ortam yaratma ve geleceği planlama, örgütün karşılaşabileceği problemlerin önlemini alarak rgt sıkıntılı durumdan koruma amacıyla yönetimde etkin olan bir liderlik modelidir (Koçman, 2005:18).

Vizyoner liderler örgüt çalışanlarını cesaretlendirirler. Örgütün ortak amaçları doğrultusunda onları bir araya getirip harekete geçmelerini sağlarlar. Bunda liderin belirlediği vizyon en önemli rolü oynamaktadır. Vizyoner lider mevcut durumu doğru bir şekilde anlayarak geleceğe odaklanır ve oluşturduğu vizyon ile yolunda emin adımlarla ilerlerler (Yılmaz ve Akdemir, 2005 :71).

Sashkin, yöneticinin vizyonlarını belirlerken içinden geçtiği süreçlerin ve vizyonun içeriğinin ne olduğu konusunun önemine ağırlık vermiştir. Vizyoner liderliğin en önemli unsurlarının sosyal yönlendirme, motivasyon, değişim ve idealleştirilmiş

amaçlar olduğunu belirtmektedir. Vizyon, örgüt ortamındaki değişimi ve örgütün bu değişime uyum sağlayabilmesi için gerekli olan uygulamaların belirlenmesini ifade etmektedir. Öncelikli olarak vizyonun kilit noktaları üzerinde durmayı ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirmeyi, sonrasında ise vizyoner lider olarak tutarlı güvenilir ve kararlı davranışlarda bulunulması gerektiğini belirtmiştir (Zaccaro, 2001:49).

Başarının en önemli anahtarı vizyon olarak görülmektedir. Vizyon vazgeçilemezdir, geleceği görmeyi ve ona ulaşmayı olanaklı kılar, örgütün yönünü belirler ve örgüte ilham kaynağı olur. Güvenilir bir vizyon oluşturup bunu hayata geçirmek için gerekenlerin yapılması ve başarıya ulaşılabilmesi lidere bağlıdır. Vizyonun kabul edilebilirliği bir süreç meselesidir ancak başarıya ulaşabilmesi hem liderin hem de çalışanların sorumluluk seviyelerine bağlıdır. Vizyon örgüte güncellik katar, çalışanların bağlılıklarını güçlendirir, performanslarını arttırmalarını sağlar (Maxwell, 2004: 188).

Gelecekte başarıya ulaşabilecek liderler, sadece bugünü düşünmek değil de dünü, bugünü ve geleceği aynı koşullarda değerlendirip yeniden organize ederek bir araya getirebilen, geliştirebilen ve yönetebilen vizyon sahibi liderler olacaktır. Vizyoner lider bu özellikleri ile örgütlerde her zaman önemli ve stratejik bir avantaj olacaktır (Marşap, 1999: 23).

Vizyoner liderlik Örgütlerin geleceğe yönelik belirsizliklerle başa çıkabilmesini sağlayabilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını doğru bir şekilde verebilmelerini ve örgüt üyelerini ortak bir vizyon etrafında toplayarak başarıya ulaştırmayı amaçlayan vizyoner liderler geleceğin gözde liderleri olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2011:465-474).

Liderler tarihte insan unsurunun söz konusu olduğu her ortamda sosyal hayatın gerekliliği olarak bulunmuşlardır. Taşıdıkları özellikler sayesinde diğerlerinden farklı olan liderler, insanları belirli bir amaç etrafında toplama gücüne sahip olan, onları bu doğrultuda yönlendirebilen, motive edebilen kişilerdir. Liderlik ile ilgili birçok tanım

yapılmıştır. Tanımların büyük bir çoğunluğu amaçlar doğrultusunda çalışanları motive edebilme ve yol gösterici olma yeteneği, grup üyelerini bir arada ve uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayabilme kabiliyeti, işinin uzmanlık bilgisine ve yeteneklerine sahip olma kapasitesi ve yüksek iletişim becerileri üzerine odaklanmıştır. Ayrıca sahip oldukları gücü adil ve etkin bir biçimde kullanabilmeleri de öne çıkan özelliklerinden olmuştur. Liderin sahip olması gereken özelliklerin tümü her zaman her liderde bulunmamaktadır. Belirlenen özelliklere sahip olmamalarına rağmen başarılı olan liderler de görülmüştür. Benzer şekilde, bazı kişilerin bu özelliklere sahip olmasalar bile sosyal ortamda lider olarak ön plana çıktıkları da görülmüştür. Bu gibi durumlar zamanla liderlerin sahip oldukları özelliklerin neler olduğundan ziyade liderlik süreçlerinde gösterdikleri davranışların önem kazanmasına sebep olmuştur. Davranış biçimlerinin belirlenebilmesi durumunda liderliğin öğretilebilecek bir davranış şekli olabileceği görüşü ortaya çıkmaya başlamıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde işi merkeze alan görev yönelimli liderlik davranışları ve kişiyi merkeze alan ilişki yönelimli liderlik davranışları ortaya çıkmıştır. İlişki yönelimli liderler grup üyelerinin kişisel beklenti ve ihtiyaçlarını ön planda tutarak çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyen ve çalışma ortamlarını iyileştirmeye çaba gösteren davranışlar sergilerken, görev yönelimli liderler işe yönelik bir davranış benimsediklerinden daha otoriter, baskıcı ve aşırı güç kullanma gibi davranışlara yönelmişlerdir. İlişki merkezli davranışlar sergileyen liderlerin daha verimli sonuçlar aldıkları görülse de farklı durumlarda farklı sonuçlar vermeye yatkın olan yaklaşım gittikçe eleştirilmeye başlamış ve ne gibi farklı durumlar oluştuğunda liderlerin davranışlarının nasıl etkileneceği üzerine yapılan çalışmalar durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Süreç içerisinde karşılaşılan farklı durumlardan liderlerin nasıl etkilendiği ve nasıl tepkiler verecekleri merak konusu olmuş ve yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin grup üyeleri ile etkileşimleri sonucunda verdikleri kararlar ve gösterdikleri davranış şekilleri belirleyici olmuştur. Lider davranışlarından çalışanların nasıl etkilendikleri grup üyelerinin motivasyonlarını ve liderin yol gösterici özelliğinin ne derece kabul gördüğü belirlenmeye çalışılmıştır. Grup üyelerinin motivasyonlarını

yüksek tutan ve beklentilerini karşılamaya çalışan lider davranışlarının karşılaşılan olumsuz durumların önüne geçilebilmesi veya engellenmesi konusunda önemli olduğu görülmüştür.

Gelişen teknoloji ile değişen yaşam şartları ve sosyal ortamlar farklı liderlik stillerini de beraberinde getirmiştir. Yalnızca liderin fikir ve kararlarının değil de çalışanların da fikirlerini önemseyen ve kararlara katılmasını destekleyen demokratik liderlik yaklaşımı, liderlerin çalışanlar tarafından kabul görmesini ve istekli bir şekilde takip edilmesini kolaylaştırmıştır. Çalışanların ellerini taşın altına koyabilmeleri ve sorumluluk alabilmeleri açısından önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanlarda saygınlık ve bağlılık duygusu oluşturabilmiş liderlerin otoriter bir yönetim şekli sergiledikleri otokratik liderlik tarzı hızlı karar verilmesi gereken ve hareket kolaylığı sağlayan bir liderlik tarzı olmasına rağmen çalışanları olumsuz etkileyebilme olasılığı yüksek olduğundan fazla kabul görmemiştir.

Geleceğe dair öngörülü, değişime açık, planlı ve sistemli bir liderlik yaklaşımı olan vizyoner liderlik ise sürdürülebilir bir ortam oluşturma ve geleceğe yönelik emin adımlarla ilerleme olanağı sunan bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarının en önemli unsuru vizyon olarak görülmektedir. Aynı zamanda vizyoner liderlik, geleceğin gözde liderlik stillerinden kabul edilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

İlk defa James V. Downton tarafından “İsyen Liderliği” (Rebel Leadership) isimli çalışmasında söz edilmiş olan dönüşümcü liderlik (Transformational Leadership) kavramı James McGregor Burns tarafından 1978 yılında yayınlanan “Liderlik” isimli eserinde literatüre girmiştir. Türkçe kaynaklarda dönüştürücü, değişimci, dönüşümcü, reformcu lider olarak karşımıza çıkabilmektedir (Koçel, 2018: 608). Burns, politik liderlik ile ilgili olarak Weber ’in otorite kaynağından ve A. Simon ’un yönetsel yaklaşımından hareketle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımına gelmiştir. Bu bağlamda yetersiz kalan etkileşimci liderlik kavramı yerine dönüşümcü liderlik kavramı üzerinde durmuşlardır. İlk çalışmalarını etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farkları ortaya çıkarmak üzere yapmışlardır (Brestrich, 1999:37).

Burns, “Liderlik” isimli eserinde liderler ile takipçileri üzerinde incelemeler yaparak liderlik kavramını takipçileri ile olan bağlantısı üzerinden ele almıştır. Dönüşümcü liderlik kavramını liderlerin takipçileri üzerindeki etkisi ve bu etkiyi oluşturmak için sergilediği davranış biçimleri ile tanımlamıştır. Liderlerin takipçilerinin ortak bir amaca odaklanmaları ve bu amaçlarına ulaşabilmeleri için onları cesaretlendirme, motive etme konusunda yetenekli olmaları gerektiğini belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerinin amaç ve değerlerini dönüştürüp şekillendirebilmesi ile ilgilidir. Etkileşimci lider sorumluluk, doğruluk, kararlılık ile ilgilenirken, dönüşümcü lider ise bunlara ek olarak adillik, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider takipçilerini saydığımız son değerleri kullanarak seviyelerini yükseltmeyi hedeflemektedir (Burns, 1978; Akt. Eraslan, 2004:278).

Etkileşimci liderliğin asıl konusu lider ve takipçiler arasındaki iletişime dayalı olmakla birlikte takipçiler ödül ve ceza gibi davranışlarla motive edilir veya sert,

disiplinsel yaklaşımlar sergilenir. Etkileşimci liderler istediklerini alabilmek için takipçilere istediklerini verir. Başarı, etkileşimci liderin takipçilerinin istediklerini ne ölçüde verebildikleriyle alakalıdır (C. Kirby ve Paradise, 1992:307).

Aşağıdaki tabloda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını ile kurumsal başarı arasındaki ilişki verilmiştir.

Tablo 2: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş	Katılım sağlanmış
	Yukarıdan aşağıya	Aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme	Kaçınmama
	Statükoyu koruma	Benimseme
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve değerler
Mekanizması		
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Tichy ve Devanne, 1986, Akt: Çelik, 2000, Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık

Ortaya çıktığı andan günümüze değin dönüşümcü liderlik üzerinde yapılan çalışmalar ile dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların motive edilmesi, iş tatmini sağlanması ve yüksek performans gösterebilmeleri ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bu sebeple dönüşümcü liderlik tarzının tercih edilmesinin neden önemli olduğu daha da belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır (Berber, 2000: 35).

Dönüşümcü liderler çalışanlarda ortak bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak çalışanların bu doğrultuda motivasyonlarının artmasını sağlarlar. Dönüşümcü liderler çalışanların dikkatini çeker, ilgilerini ve enerjilerini bu amaç doğrultusunda kullanmaları konusunda onları cesaretlendirirler. Dönüşümcü liderler kendilerini çalışanlar ile özdeşleştirerek doğrudan ilişki kurabilen ve bu ilişkiyi onları cesaretlendirmek ve motive etmek için kullanabilen liderlerdir (Arslan, 2013:32).

Etkili dönüşümcü liderler;

- Cesur, değişime açık, gerektiğinde sıra dışı fikir ve yöntemleri uygulamaya koyabilen, süreci başarıyla yönetip tüm zorluklara göğüs gerebilen liderlerdir.
- Sürekli öğrenen, araştıran, çıkarımlarda bulunabilen, diğerlerinden farklı bakış açılarına sahip ve kendini geliştirmeye açık liderlerdir.
- Kendilerini bir değişim unsuru (Change Agent) olarak görmekle birlikte fikirlerini etkileşim içerisinde bulundukları her duruma uygulayabilen liderlerdir.
- Takipçilerini ortak amaçlar doğrultusunda etkileyebilmeleri ve ekip arkadaşlarıyla birlikte uyumlu bir şekilde çalışabilmelerini sağlayan kavramsal yeteneklere sahiptirler.
- Takipçilerini onlara güvendiklerine ve inandıklarına inandırırılar. Takipçilerinin gelişimlerine destek olurlar ve sorunlarını çözmeleri konusunda destekçidirler.

- Takipçileri ile kendilerini özdeşleştirerek onların fikirlerini içselleştirirler. Takipçi fikirlerinin önemli olduğunu hisseder ve kendini organizasyonda daha faydalı ve aktif bir durumda görürler.
- Vizyonları ve değerleri vardır. Kolay kolay pes etmezler ve gerektiğinde mücadelecidirler.

Tarihimizi incelediğimizde, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün dönüşümcü liderliğe verilebilecek en iyi örnek olduğunu görebiliriz. Dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken tüm özellikler Ulu Önder Atatürk'te bulunmaktadır. Savaşı kaybetmiş işgal altındaki paramparça bir imparatorluktan, yeni bir devlet ortaya çıkarıp, yönetsel, sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel yaşamda köklü bir değişim ve oluşum gerçekleştirmiştir. Atatürk'te Dönüşümcü liderliğin önde gelen özelliklerinden; ortak vizyon oluşturma ve ortak vizyonu paylaşma, zihinsel etki ve yaratıcılık, karizmatik etki, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin öncüsü ve temsilcisi olma, duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alabilme, yetkilendirme, esnek yönetim, güvenilirlik ve özgüven, ekip çalışması ve yaşam boyu öğrenme gibi özellikler bulunmaktadır (Eraslan, 2004:278).

2.1.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Burn ve Bass tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactorial Leadership Questionnaire) ile karizma, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere 7 farklı boyut üzerinde durulmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalarda karizma ve ilham verici motivasyon boyutlarının ayrımının çok zor yapıldığı belirlenmiş ve bu boyutlar ilham verici motivasyon başlığı altında toplanmıştır. Bu şekilde dönüşümcü liderliğin boyutları ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve idealleştirilmiş etki olarak belirlenmiştir (Arslantaş, 2007: 263).

Bass, dönüşümcü liderlik konusunda karizma kavramının önemini de göz ardı etmemiştir. Dönüşümcü liderlerin karizmatik özelliklere sahip olduklarını belirlemiştir. Ancak karizma, Bass 'ın çalışmasında liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Çünkü karizma dönüşümcü liderliği ortaya çıkartmaktan çok dönüşümcü liderliğin sonucudur. Dönüşümcü liderliği doğru bir şekilde tanımlayabilmek için liderin karakter özellikleri ile birlikte davranışları üzerinde de durulması gerekmektedir. (Sashkin ve Rosenbach, 1993:87-103).

Bass' ın Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile dönüşümcü liderlik farklı alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Askeriye, eğitim, emniyet, özel ve kamu kuruluşlarında yapılan çalışmalar, çoğu bilim adamı tarafından ilgiyle karşılanmış, bununla birlikte yapılan dönüşümcü liderlik tanımlarının birbirleriyle büyük benzerlikler taşıdığı görülmüştür. Ancak dönüşümcü liderliğin diğer liderlik tarzları ile ilişkileri konusunda görüş ayrılıkları yaşanmıştır (Zel, 1997). Kouzes ve Posner 'in geliştirdiği Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory) beş farklı liderlik davranışını tespit etmiştir. Bunlar; süreç sorgulama, paylaşılmış vizyon oluşturma, çalışana örnek olma, güçlendirmeyi önemseme (çalışan gelişimi), cesaretlendirme olarak belirlenmiştir. Sashkin 'in dönüşümcü liderlik için geliştirdiği Lider Davranış Ölçeği 'nde (Leader Behavior Questionnaire) de yine beş farklı davranış biçimi gözlenmiştir. Bunlar; haberleşme, netlik, güven, önemseme ve fırsat oluşturma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlarla birlikte dönüşümcü liderlerin diğerlerinden farklı olmasını sağlayan vizyon sahibi olmak, kendine güven ve güç arzusu olmak üzere üç özelliğin daha önemini belirtmiştir (Sashkin ve Rosenbach,1993: 93). Podsakoff ise Bass 'ın dört davranış şekliyle ilişkili olarak vizyon ve ilham kaynağı olma, davranış modelleri oluşturma, entelektüel uyarım, bireysel destek ve kendini adanma olmak üzere altı davranış ile dönüşümcü liderliği açıklamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde Sashkin, vizyonun oluşturulması ve uygulanmasının önemi üzerinde durmuş, House, Trice ve Beyer karizmaya dikkat çekmişlerdir. Howell ve Avolio ise dönüşümcü liderliğin ahlaki boyutu üzerinde durmuşlardır (Çelik, 2001:470).

SONUÇLAR

Yüksek	Sürdürülmez Başarı		Sürdürülebilir Başarı
Düşük	Tıkanma		Vizyondan Vazgeçme
	Zayıf		Güçlü

VİZYON

Kaynak: Kotter,1999, Değişimin Önünü Açmak, Harvard Business Review

Şekil 4: Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürebilir Başarı Arasındaki İlişki**2.1.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma) (Atfedilen - Davranış olarak görülen)**

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda karizma kavramı en çok tartışma yaratan kavramlardan olmuştur. Bazı araştırmacılar karizma konusunda dönüşümcü liderliğin temel taşlarından biri olduğunu savunurken bazı araştırmacılar ise lidere atfedilen bir davranış şekli olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Tarihi, eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan karizma kavramı Yunancada “ilahi ilham yeteneği” (Divinely Inspired Gift) olarak geçmektedir. Anlam olarak karizma, yüksek ikna becerisine sahip olma, karşısındakini etkileyebilme ve güven verebilme anlamına gelmektedir. Sosyal bilimlerde karizma kavramından ilk olarak Max Weber tarafından

bahsedilmiştir. Bass 'ın karizmatik liderliğe dair yaptığı değerlendirmelerde karizmatik liderler, kendilerine yönelik duygusal tepkileri hareketlendirerek takipçilerin davranışlarında istendik değişiklikler oluşturabilirler. Onlarda coşku ve macera duygusunu teşvik ederler. Takipçilerinin gözlerinde devleşirler ve takipçilerinin kendisiyle özdeşlik kurmalarını sağlayarak özgüvenlerini yükseltirler (Kılınç, 2002 Akt. Eraslan, 2004:279).

İdealleştirilmiş etki karizmadan ayrı bir şekilde takipçileri ile birlikte ortak bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içermektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 103-107). Dönüşümcü liderler aslında ortamda değişim gerekliliğinin hissedilmemesine rağmen köklü değişiklikleri ve yenilikleri yapabilen ve bu sayede takipçileri tarafından sevilip güvenilen, taktir edilen liderlerdir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin gereksinimlerini kendininkilerden daha ön planda tuttuklarından onlar tarafından güven duyulurlar, saygı ve itibar görürler. Lider de takipçileri ile her türlü bilgiyi paylaşır onları sevdiğini, değer verdiğini hissettirir (Sökmen, 2010: 148). Liderin sergilediği karizmatik duruş ve takipçilerin sevgi, güven ve saygısı ile sahip olduğu güç sayesinde takipçilerinde güven, itibar, sadakat duygularını harekete geçirmeleri dönüşümcü liderin ideal etki gücünün göstergesidir. Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderin başarıya kilitlenebilme gücü ve vizyon doğrultusunda örgütün bütününe hâkim olabilme gücü ele alınmaktadır (Eraslan, 2004:279).

İdealleştirilmiş etki, karizmatik liderlik çalışmaları yapılması sonucunda ve kriz ortamlarında önem kazanan sıra dışı liderlerin sahip olduğu bir özellik olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderler örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi sürecinin kararlı ve azimli birer takipçisidirler. Kendi çıkarları her zaman takipçilerinin çıkarlarından daha önemsizdir ve sahip oldukları başarının da hep birlikte başarıldığının, herkesin bir ürünü olduğunun farkındadırlar (Celep, 2004:58).

Davranış olarak idealleştirilmiş etki, liderin önemseddiği değerler ve liderin inançları, bağlılıkları ve aldığı kararların sorumluluklarını üstlenmesidir. Lider

hareketlerinin etik ve ahlaki sorumluluklarının da farkındadır. Ortak bir misyon duygusuyla hareket eder ve bunu herkese hissettirir, bunun öneminden bahseder. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise takipçilerinin liderlerine güvenmeleri, onunla gurur duymaları, liderlerinin kendilerini önemsendiğini, kendi çıkarlarını grubun çıkarlarından üstte tutmadığını bilmeleri, güvenilir birisi olduğunu düşünmeleri gibi takipçiler tarafından lidere atfedilen idealleştirilmiş davranışlardır.

2.1.2. Bireysel Destek (İlgi)

Dönüşümcü liderler kişisel gelişime önem verirler. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunarlar. Liderin otoriter, baskıcı bir yönetim şeklinin olmaması çalışanları desteklemesi doğrudan bireysel destek sağlayabilmesiyle ilgilidir. Bu desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesi öğrenme ortamının oluşturulabilmesi açısından önemlidir. Bireysel destek, takipçilerin daha yüksek bir performans göstermelerini sağlamayı amaçlamaktadır. İhtiyaçlar ve istekler doğrultusunda dikkate alınan bireysel farklılıklar göz önünde bulundurularak yeni öğrenme koşullarının sağlanması gereklidir. Bu çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri açısından önemlidir ve ancak bireysel desteğin hissedildiği ortamda mümkün olacaktır (Bass, 1994). Dönüşümcü liderler tarafından istek ve ihtiyaçları ile ilgilenildiğini fark eden takipçiler olaylara kendi bakış açılarını daha iyi yansıtabileceklerdir. Bu da takipçilerinin farklılıklarından oluşan potansiyel zenginliğin ortaya çıkarak örgüte daha faydalı olabilmelerini sağlayacaktır (Bass ve Avolio, 1990:26).

Dönüşümcü lider, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını da takip eder. Organizasyondaki yerleşimlerini yeni şeyler öğrenebileceklerini sağlayabilecek şekilde belirler. Çalışanların isteklerinde, beklentilerinde ve ihtiyaçlarında onlara destekçi olur. Tecrübelerini arttırabilecek fırsatlar oluşturmaya ve onlara güven aşılama dikkat eder (Karip, 1998: 450).

Bireysel destek, liderin takipçiler ile ilgili olarak bireysel bilgi sahibi olması, otoriter bir yapı yerine empati kurabilen, çalışanlarının da fikirlerine önem verilen bir

yapı oluşmasını da sağlar. Takipçiler bu şekilde lidere karşı daha sağlam ve sürekli bir güven duygusuna sahip olacaktır (Alkan, 2006). Lider çalışanları yalnızca kurumun bir üyesi olarak değil onları birer birey olarak da değerlendirdiğini hissettirir. Onları anlamaya kaygılarını dinlemeye ve streslerini ortadan kaldırmaya çalışır. Süreci başarılı bir şekilde yürütebilmek için bunun gereğinin farkındadır. Lider, bu şekilde davrandığında takipçilerinin de bu şekilde davranacaklarını bilir ve çalışma ortamının verimli hale gelmesini sağlamış olacaktır (Eğriboyun, 2015:79).

Yenilik ve değişim odaklı dönüşümcü liderler takipçilerine önemli olduklarını ve bir amaçlarının olduğunu hissettirirler. Bu süreçte çalışanların yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkarabilmek ve kendilerine güvenmelerini sağlamak bireysel ilgiyle mümkün olacaktır. Bu sayede çalışanlar daha verimli çalışacaklardır. Organizasyonun görev alanlarında değişimler ve farklı, yaratıcı yenilikler uygulayan liderler çalışanların da buna ayak uydurmalarını sağlayarak değişimi ve başarıyı kısa sürede elde edeceklerdir (Eren, 2003: 69).

2.1.3. Telkinle Güdüleme

Telkinle güdüleme, dönüşümcü liderlerin takipçilerinin iş süreçlerini verimli bir şekilde yürütebilmeleri için onlarda istek ve motivasyon oluşturmaya, organizasyon ile ilgili olarak ortak bir bakış açısı, fikir birliği oluşturabilmeye çalışmasıdır (Çakmakyapan, 2009). Liderler çalışanlarda hedeflenen amaçlara yönelik farkındalık oluşturma ve onlarda ikna edici yöntemlerle heyecan ve istek uyandırmaya odaklanmışlardır (Luthans, 2005).

Takım ruhunu sağlayabilmek için takipçilerinde güven ve iyimser bir bakış açısı oluşturmalıdır. Onlara gelecek hakkında ilham veren, saygı ve güven duygusu oluşturan, örgüt ve kendileri için doğru ve faydalı olanları göstermelerini sağlayan dönüşümcü liderler onları ortak misyon duygusuna güdüleyerek organizasyonu başarıya ulaştırırlar (Eğriboyun, 2015:81).

Takipçileri ile ortak bir vizyon oluşturmuş olan dönüşümcü liderler yaratıcılık ve beklenti ilişkisini iyi bir şekilde organize ederek takipçilerini ortak hedeflere ve başarıya ulaşma konusunda isteklendirirler (Gökkaya, 2005:27).

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunun desteklediği davranışlar çalışanlara ödül ve ceza yöntemi ile örgüt hedeflerine ulaşabilmek için onlara istenilenlerini yaptırmak yerine bir takım ruhu oluşturarak ortak amaç doğrultusunda karşılıklı destek ve ilgi ile hedeflere birlikte ulaşmaya çalışma tarzına dönüşmüştür (Boehnke, 2003:12). Mintzberg ve arkadaşları, bir liderin çalışanlarındaki yetenekleri geliştirici, potansiyeli ortaya çıkarıcı ve onları cesaretlendirici şekilde davranması gerektiğini belirtmişlerdir (Mintzberg vd., 1995, Akt: Güngör, 2018:45). Liderin çalışanlarına ilham verici ve onları güdüleyici davranışlar sergilemesi dönüşümcü liderliğin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır ve lider, çalışanlarını güdüleyebildiği, güçlendirip motive edebildiği derecede dönüşümcü lider olabilmektedir.

2.1.4. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Entelektüel uyarım, çalışanların işletme süreçlerine bilinçli ve istekli bir şekilde katılmalarını, süreçlere yeni boyutlar kazandırabilmelerini, sorunlara orijinal çözümler üretebilmelerini kapsamaktadır. Dönüşümcü liderler bu bağlamda takipçilerini sorunlara farklı açılardan yaklaşabilmeleri, sorunlara orijinal çözümler üretebilmeleri konusunda cesaretlendirirler. Bu süreçte onlara gerekli ortamı sağlarlar. Etkili çözümleri ve oluşabilecek yeni sorunları görebilmeleri için onlara yardımcı olurlar (Koçak, 2006:29).

Dönüşümcü liderler yenilikçi ve devrimci liderlerdir. Hantal, değişime dirençli olan yapılara karşıdır. Takipçileri bu doğrultuda cesaretlendirerek güdülerler (Friedman vd., 2000). Bass, entelektüel teşvik kapsamında liderlerin takipçilerini yenilikçi ve cesaretli olmaları konusunda güdülemeli, motive etmeli ve yıkıcı eleştirilerden uzak durmaları gerektiğini belirtmiştir (Bass, 1998:12).

Entelektüel uyarımda, dönüşümcü liderler, çalışanları düşünmeye, yorum yapmaya ve sorgulamaya cesaretlendirir. Sorunlarla baş ederken alternatif yollar düşünmelerini, özgür davranışlar sergilemelerini ve olası problemler hakkında da düşünmelerini sağlama konusunda onları etkilerler (Erçetin, 2000:58).

Entelektüel uyarım ile çalışanlar fikirlerini özgürce ifade edebilecekler ve duydukları güven sayesinde sorunlara daha yaratıcı çözümler üretebileceklerdir. Çalışanlar liderleri ile sorunları ve çözüm yollarını konuşup tartışabilecek böylece belirsizlik ortamının sebep olacağı rahatsızlıktan kurtulmuş olacaklardır. Çalışanların liderleri ile aynı şekilde düşünmek gibi bir zorunlulukları olmayacaktır. Bu sayede problemlere kendi sezgileriyle ve bakış açılarıyla daha rahat bir şekilde yaklaşabilecek ve çözüm yollarını ortaya koyabileceklerdir.

Modern liderlik yaklaşımlarıyla ortaya çıkan dönüşümcü liderlik tarzı, lider ile liderin takipçileri üzerindeki etkisi ve etkileme sürecinde sergilediği davranışları üzerinden ele alınmıştır. Takipçileri ortak bir amaç doğrultusunda birleştirebilen ve onları motive edip cesaretlendirebilen liderler dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderler aynı zamanda adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerin de öneminin farkındadırlar. Uzun vadeli planlar yapabilen, hedef birliği içerisinde davranışlar sergileyen, müşteriye önemseyen, değişimi benimsemiş liderlerdir. Çalışanlarında ortak bir misyon duygusu oluşturabilir ve onları bu doğrultuda motive edebilirler. Bass, farklı alanlarda yaptığı çalışmalar sonucunda, dönüşümcü liderliği idealleştirilmiş etki, bireysel destek, telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım olmak üzere 4 alt boyut üzerinde kurgulamıştır.

İdealleştirilmiş etki takipçiler ile ortak bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içermektedir. Yenilikler yapabilen ve köklü değişimlere açık olan dönüşümcü liderler bu sayede kabul görmektedirler. Takipçilerinin gereksinimlerini de önemseyerek onların saygı ve sevgilerini kazanırlar. Bilgi paylaşımında açıktırlar ve çalışanlara değerli olduklarını hissettirirler. Aynı zamanda alınan kararların

sorumluluklarını da üstlenerek ortak bir misyon duygusuyla hareket eden eş sorumluluklu bir grup olduklarını gruba hissettirirler. Bu sayede grup üyeleri liderlerine güven duygusu beslerler ve onunla gurur duyarlar.

Bireysel destek boyutu dönüşümcü liderliğin çalışanların kişisel gelişimlerine önem vermesi ve bu desteği onlara hissettirerek yüksek performans göstermelerini sağlayabilmeleri ile ilgilidir. Bu şekilde grup üyelerinin farklılıklarından meydana gelebilecek olan potansiyel zenginliği ortaya çıkarabileceklerdir. Dönüşümcü lider takipçileri ile ilgili her bilgiye sahiptir ve çalışanlarının da fikirlerine önem verirler. Onlara önemli olduklarını hissettirirler. Çalışanların yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkararak hem çalışanlar hem de işletme için verimliliği arttırmış olurlar.

Telkinle güdüleme, dönüşümcü liderlerin takipçilerinin iş süreçlerini verimli bir şekilde işletebilmeleri için onlarda istek ve motivasyon oluşturabilmeleri ile ilgilidir. Grup üyelerinde amaçlara yönelik farkındalık ve heyecan uyandırabilmelidirler. Takım ruhunu oluşturup destekleyerek gelecek hakkında iyimser ve kararlı davranışlar sergilemelerini sağlarlar. Çalışanları güdüleyebilmeleri, güçlendirip motive edebilmeleri dönüşümcü liderliğin en belirgin özelliklerindendir.

Entelektüel uyarım, dönüşümcü liderlerin, çalışanlarının bilinçli ve istekli bir şekilde süreçlere katılarak orijinal fikirler ortaya koyabilmelerini içermektedir. Dönüşümcü liderler takipçilerini bu doğrultuda cesaretlendirirler. Çalışanları itaat etmekten çok düşünmeye sorgulamaya ve yorum yapmaya cesaretlendirirler. Herkes gibi düşünmek zorunda olmadıklarının farkında olan çalışanlar fikirlerini özgürce dile getirebilir sorunlara kendi bakış açılarıyla özgün çözümler üretebileceklerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜVEN KAVRAMI VE YÖNETİCİYE GÜVEN

Bu bölümde güven ilgili olarak tarihsel süreç içerisinde yapılmış olan tanımlara ve güven hakkındaki görüşlere değinildikten sonra araştırmanın değişkenlerinden olan yöneticiye güven üzerinde durulacaktır.

3. GÜVEN

İlk insan topluluklarına kadar uzanan bir kavram olan güven kavramının sadakat ve bağlılık anlamında ilk defa kullanılması 13. yüzyıla denk gelmektedir (Ülker, 2008). Sosyal bilimlerde güven kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Güven, herkes için tanıdık bir ifade olmasına rağmen güveni tanımlayabilmenin zor olduğu görülmüştür. Güven kavramına ispat bulunmasının çok zor olması bunun sebeplerindendir. (Taylor, 1998 Akt. Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Kavramın kültürlere ve disiplinlere göre farklı yaklaşımları olması sebebiyle belirli bir tanım üzerinde görüş birliği sağlanamamıştır (Zhang ve Huxam, 2009, s. 188-189).

Güven konusunda birçok araştırma yapılmıştır ve bu araştırmaların ortak sonucu olarak teorisyenler güvenin psikolojik bir unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kişilik teorisyenleri tarafından yapılan ilk araştırmalar ve sonrasında psikologlar, siyaset bilimciler ve sosyologlar tarafından da ele alınan güven kavramı ağırlıkla 1980 li yılların sonrasında örgütsel davranış ve yönetim alanlarında da araştırma konusu olmuştur (Sağlam Arı, 2003:6).

Günümüze değin birçok farklı disiplinde birçok farklı düşünür tarafından güven kavramı üzerinde durulduğu görülmektedir. Farklı disiplinlerdeki çalışmalar da dikkate alınarak Rousseau ve arkadaşları tarafından güven, başkalarının niyetlerinin veya davranışlarının sonuçlarına yönelik olumlu beklentilerle hayal kırıklığını kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır (Rousseau vd., 1998: 395). Güvene dair yapılmış olan tanımlara bir göz atacak olursak;

Güven, bir belirsizlik durumunda karşımızdaki kişinin olumlu sonuçlar elde edilebilecek davranışları gösterebileceği beklentisidir (Bhattacharya vd., 1998: 462).

Güven, diğerlerinin iyi niyetle hareket edeceğine inanmak ve herhangi bir konuda diğerlerinin bu iyi niyetine bağlı olduğu düşünülen hareketlerine göre davranma isteğidir (Cook ve Wall, 1980: 39).

Güven, diğerlerinin etik, öngörülebilir ve adaletli hareketler sergileyeceğine dair inançtır (Luhmann, 1979).

Güven, karşımızdaki kişiyi kontrol ve denetim altına almadan, doğru davranışı yapacağı beklentisiyle bu davranışın getireceği risk ve zararlara karşı savunmasız kalma isteğidir (Mayer vd., 1995: 712).

McAllister (1995) ise güveni, kişilerin karşısındakilerin davranışlarından hareketlerinden, sözlerinden ve kararlarının doğruluğundan şüphe duymaması ve kendi isteği ile bu duruma göre hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Mellinger (Akt. Lewicki vd. 1998), insanların niyetini ve samimiyetini konunun merkezine koyarak karşısındakinin niyetlerinden emin olunması ve ifadelerinin samimiyetlerine inanılması olarak tanımlarken, Butler (1991) ise güvenin savunmasız kalma isteği, riski kabul etme ve belirsizliklerden doğacak problemleri göze alma rızası olarak tanımlamıştır.

Yukarıda değinilen birtakım tanımlardan anlaşılacağı üzere güven tanımının temelinde genel olarak inanç, istek, beklenti, niyet ve tutum gibi duygusal kavramlar hakimdir. Bu kavramlar neticesinde diğerlerinin davranışlarındaki belirsizlik sonucu zarara uğrama riski de söz konusudur. Güvenilen kişi ya da gruplara karşı, bilerek ve isteyerek, savunmasız kalınması söz konusudur. Bu bağlamda, birbirleri ile bağ kuran kişi veya grupların karşısındakilere bu ayrıcalığı tanıyabilmeleri zaman ve çaba gerektirmektedir.

Hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olmak üzere, güven olgusu üç sıralı aşamada, birbirlerinin devamı niteliğinde, ortaya

çıkmaktadır. Bunlardan ilk seviyede olan hesaplanmış güven, davranışların tutarlılığına dayanmaktadır. Bireyler davranışlarının sonuçlarının belirsizliğinden endişe duydukları zaman kendilerini güvenmek zorunda hissederler. Bilgiye dayalı güvenin temelini ise kişilerin birbirleri hakkında sahip oldukları bilgi, birbirlerini tanıma dereceleri oluşturmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven ise karşısındaki kişinin davranışlarının tutarlı, inandırıcı ve tahmin edilebilir olması durumunda gelişmektedir. Ancak güven kavramının doğası gereği geleceğe yönelik belirsizlik her durumda da mevcuttur (Shappiro vd., 1992:369).

Calton (1998) ise güvenin hesaplanabilir-hesaplanamaz, sosyal koşullara-bilgiye dayalı, tahmine-iyi niyete dayalı, kırılgan-esnek, anlayışa-değer temeline dayalı ve garantili olmak üzere farklı türlere ayrılabilceğini belirtmiştir (Semerciöz, 2000: 219-220).

Kişilik özelliği olarak güven, fizyolojik bir ihtiyaç olarak insanın doğuştan gelen, çevresindeki herkese karşı doğal olarak hissetmek istediği ve çevresindekilerin niyetlerinin olumlu olacağına karşı sahip olmak istediği inançtır. Zamanla ortaya çıkan ve gelişen güven, içinde bulunulan ortamda ve etkileşim halinde olunan insanlarla geçirilen yaşantılar sonucunda, zaman içerisinde olumlu veya olumsuz yönde gelişen bir duygu olarak tanımlanabilir. Beklentilerin yerine gelmesi, duygu ve düşüncelerin tatmin derecesi, olumlu olumsuz tüm davranışlar da güven duygusunun gelişmesinde veya zayıflamasında etkilidir (Burke vd., 2007: 609).

Güven kavramını tam olarak anlayabilmemiz için onu tüm boyutlarıyla ele almamız gerekmektedir. 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren güven kavramının birçok boyutu ele alınmıştır. İtimat, tutarlılık, motivasyon, öngörülebilirlik, yardımseverlik gibi boyutlar bunların bazılarıdır (Tüzün, 2007: 100). Tüm bu boyutlar bağımlılık-güvenilirlik (tutarlılık, öngörülebilirlik, inanç, sadakat), kabiliyet, dürüstlük, müşteri yönelimi, arkadaşlık kavramları altında sınıflandırılabilir (Swan ve Travick, 1987:86). Güveni doğru bir şekilde tanımlamaya çalışmak ve kişilerarası ilişkilerin hangi

boyutlarıyla ne şekilde değişiklik gösterdiğini anlamak için güvenin sınıflandırılması çok önemlidir.

İş dünyası açısından bakıldığında ise çalışanlar arasındaki ast ve üst ile olan ilişkiler, örgütlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve müşteriler ile ilişkileri arasında da farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Dunn, 2000: 286).

Yaklaşımlar incelendiğinde güven ile ilgili belirli kavramların sürekli karşımıza çıktığı görülmektedir. Güven temelinde bulundurduğu bu kavramlar risk, belirsizlikler ve savunmasızlıktır (İşbaşı, 2000).

Latince bir kökene sahip olan “risk” kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “zarara uğrama tehlikesi” olarak tanımlanmıştır. Genel olarak belirli bir tehlikeyi kabul etme ihtimali (Short, 1984), bir olayın sonuçlarında yer alabilecek olanların belirsizliği (Willet, 1971) olarak tanımlanmıştır. Güven, riskin varlığını kabullenmeyi gerektirir (Sheppard ve Sherman, 1998).

Güven konusunda önemli bir kavram da savunmasızlık kavramıdır. Karşı taraftan gelebilecek etkileri olduğu gibi kabullenme durumu olarak tanımlanan savunmasızlık, sahip olduğun önemli bir şeyi kaybedebilme riski ve buna razı olma durumudur (Kılınç, 2010, Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Mishrada, güvenin savunmasızlık olmadan olmayacağını söylemiştir (İşbaşı, 2000:26).

Belirsizlik ise güvenin olduğu ortamda sürekli bulunacak olmasının kabul edilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı güven olan bir ortamda kesinlik aramak gereksizdir (Mayer vd., 1995). Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998) her şeyin belirli olduğu bir durumda ortamdaki güvenin basit ve sıradan olduğunu belirtmişlerdir (Erdem, 2003:).

Örgütsel açıdan bakıldığında örgütün sürekliliğinde ve hedeflerine ulaşmasında, gelişebilir olmasında, örgüt içi sağlıklı bir iletişim ortamının sağlanabilmesinde güven çok önemli bir yer tutmaktadır. Güven ortamının sağlanmış olduğu bir örgütte grupların

verimliliklerinin arttığı, çalışanların çalışma arkadaşlarına duygularını, düşüncelerini ve farklılıklar dahi içerse, fikirlerini rahat bir şekilde söyleyebildiği, baltalayıcı ya da art niyetli davranışları engellediği ve bu tarz düşünceleri ortadan kaldırdığı görülmüştür. Bununla birlikte çalışan motivasyonunu arttırdığı devamsızlıkları ve işten ayrılmaları azalttığı iş birliği ve yaratıcı bir ortamı desteklediği görülmüştür (Çokluk, Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:218).

İşletmelerde yöneticiye güven sağlanabilmesi için gerekli olanları Yılmaz (2005) aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- İşletme içerisinde iş, süreçler ve örgüt prensipleri çalışanlara açık seçik belirtilmesi gereklidir.
- Çalışanları işletme ile ilgili duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebiliyor olmalıdır.
- Gizli uygulamalar olmaksızın tüm süreçler herkesin bilgi ve isteği dahilinde gerçekleştirilmelidir.
- Yöneticiler ile direkt olarak çekinmeden iletişim kurulabilmelidir.
- Keyifli bir çalışma ortamı ve başarılı işler gerçekleştirildiğine dair motive edici geribildirimler verilmelidir.

Güven ortamının sağlanabilmesi kadar bu ortamın sürdürülebilir de olması gerekmektedir. Ercan (2006), güven ortamının sürdürülebilirliği için işletme ortamında kaldırılması gereken engelleri şu şekilde belirtmiştir:

- İş ile ilgili olmayan sebepsiz ve yanlış kararlar alınması,
- Verimsiz iletişim,
- Gelişime ve değişime dirençli örgüt içi uygulamalar,

- Çalışanlar arasında adaletsiz ve gereksiz imkân dağılımı,
- Örgütte herhangi bir katkısı olmayan çalışanların bulunması,
- Çok sık çalışan ve yönetici değişimi,
- Çalışanların kendilerini yalnız hissetmesi ve örgüte ait hissedememesi.

Çalışanlarının güvenini sağlamak isteyen bir yöneticide bulunması gereken özellikler ise Arı (2003) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

- Davranış ve tutumlarının tutarlı olması
- Dürüst olması,
- Yetki ve kontrolün dengeli bir şekilde sağlanması ve paylaşılması,
- İşini özenle, ilgiyle ve seyerek yapması,
- Açık iletişim kurması,

gerekmektedir.

Güven kavramının sağlanamadığı ortamlarda ortaya çıkan ve incelenmesi gereken bir diğer kavram da güvensizlik kavramıdır. Karşısındakinin niyetlerinden, davranışlarından ve yeterliliğinden emin olamama durumu olarak da tanımlanabilecek olan güvensizlik kavramı literatürde göz ardı edilmemiş ve en az güven kadar üzerinde durulan bir konu olmuştur. Olumsuz beklentilere sebep olan güvensizlik çalışanlar arasında iş birliği ortamının sağlanmasını engellerken çalışanlarda isteksizliğe de sebep olmaktadır. Kişilerin birbirleri ile ilişkileri sonrasında tecrübe ederek hissettikleri, yani var olan güvenin yıkılması şeklinde karşımıza çıkan güvensizlik duygusu ile herhangi bir tecrübeye sahip olmadan hissedilen güvensizlik farklı olmaktadır. İlk durumda güvensizlik bir problem olarak kendini daha fazla hissettirirken ikinci durumdaki

güvensizliğin ilişkiler ilerledikçe ortadan kaldırılabilir olma durumu vardır. Güven ortamının güveni sürekli desteklemesi gibi güvensizlik ortamı da güvensizliği destekleyerek yayılmasına sebep olacaktır (Erdem, 2003:159-161). Güvensizlik, değişime karşı direnç ortaya çıkaracağı gibi güvensizlik oluşmuş bir ortamda kişiler korumacı bir tutum ortaya koyacak, bilgiyi paylaşmaktan çekinecek ve örgütsel öğrenmenin önüne geçilecektir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005:9). Örgütte güven ortamının oluşturulmasında yöneticilerin uygulamaları ve hareketleri büyük önem taşımaktadır. Yöneticiye duyulan güven örgüt düzenine uyulmasında direnç gösterilmemesinde, gönüllülük konusunda ve değişimin gerçekleşmesinde etkili olacak, örgüt performansını olumlu yönde etkileyecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008:114)

3.1.Güven Türleri

Son zamanlarda toplumsal ve sosyo-ekonomik düzeyde yaşanan hızlı değişim ve gelişimler örgütleri de büyük ölçüde etkisi altına almıştır. Bu değişiklikler toplumsal yaşamın da gittikçe karmaşık bir hal almasına neden olmuş, güvene duyulan beklenti ve ihtiyaç artış göstermiştir. Gelişen toplumsal yapılarda bilgi birikimi sağlanmış ve bilginin paylaşımı toplumsal düzeyde dedikoduya olan ilginin de artışıyla güven kavramının önemini ciddi bir biçimde hissettirmiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998:202-248). Ayrıca üretimde insan faktörünü merkeze alan gelişim stratejileri örgüt çalışanları ve hedef kitle için de güven olgusuna olan ihtiyacı arttırmıştır (Dinç, 2007:25). Sonuçta güven kavramı genelde toplumsal açıdan, özel olarak ise örgütler ve kişiler açısından önemli ve gerekli bir kavram haline gelmiştir.

Bu bölümde örgütsel güven ve kişilerarası güven kavramlarına değinildikten sonra yöneticiye güven kavramı, boyutlarıyla birlikte detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.1.1. Örgütsel Güven

Yapılan güncel çalışmalar göz önünde bulundurularak güven kişisel ilişkiler ile ilgili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Dinç,2007:27). Örgüt içerisinde güven,

Çalışanların üstlerine karşı doğru kararlar verdiklerine olan stratejik güvenleri, çalışanların kendi yöneticilerine karşı olan adil davranıp davranılmadığını, onların çıkarlarının gözetilip gözetilmediğini içeren güvenleri ve çalışanların iş süreçlerinin düzenliliği ve adilliği ile ilgili olarak örgütün kendisine duydukları güvendir (Galford ve Drapeu, 2003:16). Örgütün, çalışanın yararına hareket edeceği, en azından zararına hareketlerde bulunmayacağına yönelik oluşturduğu güvendir (Tan ve Tan, 2000:241-260).

Örgüte güven, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı iyi niyet ve davranışları ile ilgili olumlu beklentileridir ve bu örgütte oluşan güven ikliminin temelidir. Güven iklimini yüksek derecede oluşturmayı başarabilmiş örgütler, bunu başaramayan örgütlere nazaran daha uyumlu, başarılı ve etkin işleyen bir organizasyon yapısı geliştirebilmiş örgütler olarak öne çıkmaktadır (Huff ve Kelley, 2003:17).

Başarılı rgtler için önemli bir unsur olarak görülen güven kavramı üç durumda incelenmektedir. Bunlardan birincisi “yatay güven” olarak adlandırılan çalışma arkadaşları, eşit düzeydeki örgüt çalışanları arasındaki güven, ikincisi “dikey güven” olarak adlandırılan örgüt çalışanları ile yöneticileri arasındaki güven ve üçüncüsü ise “dış güven” olarak adlandırılan örgütün paydaş rakipleri ve tedarikçileri ile hedef kitlesi arasındaki güvendir (Fox, 1974 Akt. İslamoğlu vd., 2007:25).

Örgüte duyulan yüksek güven duygusunun, çıkarıcı davranışları en aza indirdiği, denetim maliyetlerini azalttığı, bilgi paylaşımını arttırdığı, kararların daha faydalı ve hızlı bir şekilde alınarak uygulanabilirliğini kolaylaştırdığı söylenebilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Örgüte güven, örgütün, diğer örgütler tarafından taklit edilemeyen bir avantajı, örtük bilgisi ve sosyal sermayesi olarak öne çıkmaktadır (Jones ve George, 1998:10). Güven duygusu oluşturulmuş bir örgütte işlem maliyetleri azalacak, çalışanların kendi çıkarlarından çok başkalarının ve örgütün çıkarlarını düşünmesi sağlanmış, gönüllülük artmış ve çatışmaları azaltarak örgüt kurallarına uymayı kolaylaştırmış olacaktır (Erdem, 2003). Örgüte güven birçok boyutuyla karşımıza

çıkmaktadır. Çoğu uzman örgütsel güveni örgüt kültürüne bağlı, bireyler, takımlar ve örgütsel birleşmeleri de içeren, iletişim temelli, dinamik, düzeyli ve çok boyutlu bir olgu olarak tanımlamışlardır (Zalabak vd., 2000:41).

Örgüt içerisindeki güven ortamı güçlü bir bağlılık duygusu ve tutarlılık oluşmasını sağlamakla birlikte yaratıcı ve yeni fikirlerin de ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu olumlu ortamda lidere duyulan güven çalışanlar arasında görevlere katılım ve istek düzeyini de arttıracaktır. Örgütlerin kendilerine güven oluşturmada başarılı olabilmeleri için organizasyon yapılarını oluştururken bunu da göz önünde bulundurması gerekmektedir. Denetimin ve merkezileşmenin fazla, önceliğin yüksek verimlilik olduğu örgütlerde çalışanlarda güven duygusu oluşturulması zorlaşırken, denetim ve formalleşme düzeyi düşük olan etkinlik merkezli ve çalışanın gelişmesine önem veren örgütlerde güven duygusu daha kolay gelişebilmektedir (Atkinson ve Butcher, 2003:289). Örgüt içerisinde güven duygusunu geliştirebilmek için tüm çalışanlar çaba sarf etmelidir. Güven örgüt içerisinde belirli süreçlerden sonra oluşmaya başlayacaktır. Çalışanlar tarafından sözlerin yerine getirilmesi, sorumlulukların paylaşılması, açık bir iletişim ortamı, saygın, adil, tutarlı ve iş birlikçi davranışlar güven ortamı oluşturma ve sürdürülebilirliğini sağlamak açısından önemlidir (Brownell, 2000:93). Çalışma ortamındaki gerek kişilerarası gerekse örgüte duyulan güven duygusu eksikliği örgütün amaçlarına ulaşmasında zorluklar çıkaracakken, güven duygusu gelişmiş örgütlerde kolaylıklar sağlayacaktır (Lashinger ve Finegan, 2005:8).

Örgüt çalışanları, yöneticiler ve örgüt stratejilerini görüp tanıdıkça örgüte olan güvenleri netleşecektir. Bu sırada örgüt içerisinde yerleştirilmiş olan örgütün adalet olgusu önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisindeki kazanımların adaletli dağıtılması, süreçlerin adil bir şekilde işletilmesi ve ilişkilerin hakkaniyetli olarak yürütülmesi kavramlarını içermektedir (Greenberg, 1990: 400). Örgütsel adalet olgusunu oturtmuş, adaletli bir yönetim tarzı benimsemiş olan yöneticilere ve dolayısıyla çalışanların birbirlerine güvenmesini sağlayabilmiş bir örgüte de güven yüksek düzeyde olacaktır (Greenberg, 1990: 400).

Literatürde yer alan örgütsel güven modellerinden en çok üzerinde durulan birkaç tanesini incelemek istersek ilk olarak karşımıza çıkan “Mishra Güven Modeli” olacaktır. Dört boyutlu bir örgütsel güven modeli ortaya süren Mishra (1996) bu boyutları yeterlilik, açıklık, sorumluluk ve güvenilirlik olarak belirlemiştir. Kısaca değinecek olursak yeterlilik örgütün bulunduğu ortamda dış çevresiyle ilişkilerinde başarılilik ve sürdürülebilir rekabet anlayışı olarak tanımlanmıştır. Açıklık, örgüt içerisinde bilgi paylaşımının net ve eksiksiz bir biçimde yapılması yani örgütün şeffaflığını belirtmektedir. Sorumluluk ise örgüt üyelerinin kendi menfaatlerini diğerlerinden daha yukarıda görmemelerini ve herkesin ortak amaca hizmet ettiği bilinciyle davranması olarak tanımlanmıştır. Güvenilirlik, örgütte yer alan tutarlı ve dengeli davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır.

Bromiley ve Cummings (1996) tarafından oluşturulan güven modeli ise güveni bireysel ve örgütsel olmak üzere iki alt boyutta ele almış örgütsel güvenin kişiden kişiye değişebileceğini yani kişisel algılama durumuna göre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca örgütsel güveni 3 alt bölümde incelemiştir. Bunlar, duygusal (itimatlı davranış), bilişsel (tutarlı ve yeterli davranışlar) ve niyetsel (çıkarıcı olmama) güvendir. Örgütlerde, örgütsel güven ortamının oluşturulabilmesi için örgüt üyelerinin iş arkadaşları hakkında iyi düşünce ve niyetlere sahip olmaları, dürüstlüğü ve tutarlılığı kabul etmiş ve benimsemiş olmaları, kendileri için avantaj sağlamayı beklememeleri veya öncelik haline getirmemeleri gerekmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996:303).

Mishra 'nın belirlemiş olduğu örgütsel güvenin dört boyutuna Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) özdeşleşme boyutunu da dahil etmişlerdir. İletişim ve iş memnuniyeti üzerine yaptıkları çalışmalarda örgüt mensuplarının örgütün hedeflerine, inançlarına ve normlarına ne kadar bağlı olduklarının ve kendilerini örgüte ne kadar ait hissettiklerinin de önemli olduğu vurgusunu yapmışlardır.

3.1.2. Kişilerarası Güven

Kişilerarası güven, karşısındakinin davranışlarının öngörülebilir ve tutarlı olması beklentisiyle, onun kararlarını ve hareketlerini kabul etme, savunma ve bunları temel olarak kendi hareketlerine de karar verme derecesi olarak tanımlanabilir. (McAllister, 1995: 25).

Kişilerarası güvenin bilişsel ve duygusal olmak üzere iki temeli bulunmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985, 970). Hangi durumlarda ve kime güvenip saygı duyacağımıza kendimiz karar veririz ve kimin güvenilmeye değer olduğuna karar vermek için kendi sebeplerimizi kendimiz oluştururuz. Bu, güvenin bilişsel temelini meydana getirmektedir (Lewis ve Weigert, 1985:970). Güvenin duygusal temeli ise bireyler arasındaki duygusal bağlara dayanmaktadır. Güven ilişkisi içerisindeki bireyler bu tür ilişkilerin içsel erdemine inanırlar, duygularının karşılıklı olduğunu düşünürler ve birbirlerini duygusal olarak tanıyıp anlayarak karşısındakilerin faydalarını gözetirler (Pennings ve Woiceshyn, 1987).

Sonuç olarak bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağların güven duygusunun temelini oluşturduğu söylenebilir.

1995 ve 1996 yıllarında birçok ülkeye uygulanan “Dünya Değerler Anketi” ile deneklere “Yakın çevrenizde olmayan kişilerle ilişkilerinizde temkinli mi davranırsınız yoksa insanlara güvenir misiniz?” sorusu yöneltilmiş ve “Çok dikkatli ve temkinli davranırım.” veya “İnsanlara güvenirim” cevaplarından birisini seçmeleri istenmiştir. İnsanlara güvenirim cevabı verenlerin oranı, Norveç’te %65, İsveç’te %60, Kanada’da %52, Amerika’da %34 ve İngiltere’de %29, Türkiye’de ise %7 olarak belirlenmiştir. Bu da kişilerarası güven konusunda ne kadar düşük bir güven duygusu taşıdığımızı göstermektedir. Güven duygusu yüksek olan ülkeler, görüldüğü gibi gelişmişlik açısından dünyanın öncü ülkeleridir ve kişilerarası güven duygusunun sosyal sermaye oluşturması ve ekonomik faydalar da sağlaması bakımından ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle olan ilişkisini gözler önüne sermektedir (Kirmanoğlu, 2004:29).

Kişilerarası güvenin bir boyutu olarak ele alınabilecek olan çalışma arkadaşlarında güven kavramı çalışma arkadaşının yeterliliğine inanma ve dürüst, ahlaklı ve öngörülebilir şekilde davranacağı beklentisi olarak tanımlanabilir (Mayers vd., 1995; Cook ve Wall, 1980). Bulunduğu örgütte çalışma arkadaşına karşı güven duygusu besleyen çalışan kendisinden bilgi saklanmayacağı, kendisine yalan yanlış bilgiler verilmeyeceği veya suiistimal edilmeyeceği konusunda rahattır (Ferres, Connel ve Travaglione, 2004). Cook ve Wall da benzer şekilde kişilerarası güven konusunda yaptıkları araştırmada “karşısındakinin güvenilir olduğuna karşı duyulan inanç duygusu” ve “karşısındakinin kabiliyetlerine ve yetkinliklerine olan inanç duygusu” olmak üzere iki alt boyut üzerinde yoğunlaşmışlardır. Organizasyon içerisinde çalışanların birbirlerine güven duyabilmesinin tecrübeleri sonucunda birbirlerini dürüst, sadık, güvenilir, öngörülebilir olarak algılayabilmelerine bağlı olduğunu söylemişlerdir. Çalışma arkadaşlarının birbirlerine güven duygusu beslemeleri, örgüt içerisinde yapıcı ve paylaşımcı kişisel ilişkiler kurulmasında oldukça etkilidir. Çalışanlar iş arkadaşlarına güvenebilmeleri işbirlikçi olmalarını ve işlerini daha fazla özen göstererek yapmalarını sağlayacaktır. Bu da hedeflere daha verimli şekilde ulaşmalarını kolaylaştıracaktır. Yapılan birçok çalışma örgütsel güvenin, kurumlarda gelişimi ve değişimi desteklediğini ve yapıcı insan ilişkileri kurulmasındaki önemini ortaya koymuştur (Cook ve Wall, 1980; McAllister, 1995).

3.1.3. Yöneticiye Güven

Mayers, Davis ve Shoorman (1995), yöneticiye güveni “Yöneticinin denetleme ve yönetme yeteneklerini göz ardı ederek, çalışanlar ve örgüt adına önemli şeyler yapacağı beklentisi ile her türlü tehlikeye maruz kalma isteği” olarak tanımlamışlardır. Yöneticiler, örgütün çalışanla arasındaki resmi bir bağlantı olmakla birlikte performans değerlendirme, terfi, atama gibi çalışanlar ile ilgili önemli kararlar verme konusunda da yetkili konumdadırlar. Yöneticinin bu konumu çalışanın kendisini bazı riskler altında hissetmesine ve çalışmalarını bunun bilinci içerisinde sürdürmesine sebep olmaktadır. Yöneticisine güven duyarak onunla bilgi paylaşımını rahat bir şekilde yapan çalışan,

yöneticisinin kendisine sağlayabileceği fırsatlardan yararlanabilecektir. Güven duygusu sayesinde kendisini işine tam performans ile verip örgüt verimliliğinin artırılmasına olumlu katkıda bulunabilecektir (Mayer ve Gavin, 2005: 875). Ancak göz ardı edilmemelidir ki çalışanlar yöneticisiyle olumlu ilişkilere sahip olması sebebiyle ona güveniyor, ancak örgüte güvenmiyor olabileceği gibi; yöneticisini örgütün bir temsilcisi olarak görerek, yöneticisine duyduğu güvenin örgüte olan güven şekline dönüşmesi de mümkün olabilir. Dolayısıyla örgüte duyulan güven ve yöneticiye duyulan güven duygusu birbirlerinden farklı kavramlar olarak ele alınabilmektedir (Tan ve Tan, 2000: 242). Çalışanlar tarafından yöneticiye duyulan güven duygusu, yöneticisiyle etkileşim içerisinde olan çalışan tarafından algılanabilen ilişki seviyesi ve yöneticinin kişilik özellikleri olmak üzere iki temel yaklaşım etrafında gelişmektedir. Çalışanıya ilgili destekleyici ve düşünceli davranan yöneticiye karşılık olarak çalışanın güven duygusu gelişecektir. Çalışanın, liderin kişilik özelliklerine yönelik olumlu tutumları da yine güven duygusunun oluşmasında etkili olacaktır (Dirks ve Ferrin, 2002: 612). İslamoğlu ve Börü tarafından İstanbul’da farklı sektörlerde farklı kurumlar arasında yapılan bir araştırmada güvenilir yöneticinin bu iki yaklaşım kapsamında sahip oldukları özellikleri on temel madde altında incelemişlerdir. Bu özellikler Tablo 3’ te verilmiştir.

Tablo 3:Güvenilir Yönetici Özellikleri

1	Çalışanlarını destekleyen
2	Dürüst ve Adil
3	Takım Lideri
4	Olumlu bir çalışma ortamı yaratan
5	Kendine güvenen
6	Bilgiyi paylaşan
7	Gerginlik yaratmayan
8	Güven veren
9	Yetkin
10	Yetki veren ve astını önemseyen

Kaynak: İslamoğlu, G., Birsal, M., ve Börü, D. (2007). Kurum içinde güven, yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü

Örgüt çalışanlarının yöneticilerine güven duymalarını sağlamada etkili olabilecek unsurlar “yönetmel güvenilirlik modeli” adı altında beş ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar, kontrolün paylaşımı, doğru iletişim, dürüstlük, açıklık ve tutarlılıktır (Whitener vd. 1998). Benzer şekilde Larson ve LaFasto (1989) da ortamda güven duygusunun oluşturulabilmesi için dürüstlük, tutarlılık, açıklık ve saygının olması gerektiğini Yeatts ve Hyten de araştırmacıların çok boyutlu bir kavram olarak ele alınan kişilerarası güven kavramının dürüstlük, tutarlılık, sadakat, yetkinlik ve doğruluk unsurlarını içermesi gerektiğini belirtmişlerdir (Akt. İslamoğlu, Birscl ve Börü, 2007:41).

Dürüstlük, sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmama olarak tanımlanabilir. Çalışanların, yöneticileri dürüst olarak algılamaları büyük önem taşımaktadır. Aksi taktirde kurum içerisinde belirsizlik ortamı oluşacak, karmaşa ve tedirginlik duygusunun hâkim olmasına sebep olacaktır Dürüst olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergileyen yöneticiler örgüt üyelerinin güvenlerini kazanacaklardır (Help, 2005, Akt.; İslamoğlu, Birscl ve Börü, 2007).

Ayrıca yöneticiye güven, yöneticinin yetkinliği, işi hakkında gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğu, yeterli olgunluğa eriştiği ve görevinin gereklerini mükemmel bir şekilde yerine getirebiliyor olmasıdır. Örgüt üyeleri, yöneticinin yetkinliğe sahip bir yönetici olduğuna inanırlarsa yöneticilerine güveneceklerdir. Sadece yöneticinin kişisel özellikleri açısından değil, örgütün de değişken piyasa koşullarına ayak uydurabilmesi ve rakipleri ile rekabet edebilmesi yetkinliğini göstermesi, çalışanların güvenliğini sağlamakta önemli rol oynamaktadır (Shockley, Zalabak ve Morley, 1989; Akt., İslamoğlu, Birscl ve Börü 2007:119).

Gerçeği olduğu gibi yansıtmaya durumu olarak tanımlanabilecek olan açıklık kavramı ise yöneticilerin etkin bir iletişim kurmalarını, olanı ve biteni doğru ve uygun bir şekilde, değiştirmeden çalışanları ve birbirleri ile paylaşmaları anlamına gelmektedir. Yöneticilerin açık bir tavır sergilemeleri çalışanların da açık olmalarını sağlayacak ve

Çalışanlar görüş ve düşüncelerini yönetim ile korku duymadan paylaşabileceklerdir. Bu da şüphesiz ki örgüt yararına olacak ve çalışanların yönetime karşı güven duygusu gelişmiş olacaktır (Shockley, Zalabak, 2000:47).

Yöneticilerin tutarlılığı söylenenler ile yapılanların uyumlu olmasına dayanmaktadır. Tutarlı bir yönetici kendisine duyulan güveni arttırırken, aksi durumda çalışanların güvenini sağlayamayacaktır. (Mishira, 1996). Verdiği sözleri yerine getiren bir yönetici kendisine güven duyulmasını sağlamasının yanı sıra öngörülebilir davranışlar sergileyeceğini de ortaya koyarak güvenin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

İçtenlik ise samimi, yreктen, iyi ve ilgili olma durumunu kapsamaktadır. İçten bir yöneticiye sahip olduğunu düşünen çalışanlar kendileri ile ilgilenildiğini ve kaygılanıldığını hissettiklerinde kendileri de bu şekilde davranmaya başlayacak ve güven duygusu oluşacaktır (İşlamoğlu, Birsel ve Börü 2007:34).

Yöneticilerinin samimiyetine, dürüstlüğüne ve içtenliğine inanmayan çalışanlar verimli alışamayacaklardır. Bu nedenle yöneticiler seçilirken veya kendilerine bir görev verilirken bu özelliklere ne derece sahip oldukları göz önünde bulundurulmalı, çalışanların zayıflıkları yerine güçlü yanlarına ağırlık veren, içtenlik, samimiyet, dürüstlük, açıklık ve tutarlılık özelliklerine sahip yöneticiler olup olmadıklarına dikkat edilmelidir (Drucker, 2005: 178).

Robert Hurley ise örgüt üyeleriyle direkt iletişime geçmek ve destekleyici olmanın güven oluşurmada çok önemli olduğu üzerinde durmaktadır. Bu davranış şekli güven ile birlikte iyi bir otorite ve çalışanları yönlendirme yeteneği sağlayacaktır. Hurley, güvenilir bir lider için altı önemli faktör üzerinde durmuştur. Bunlar; değer eşitliği yaratmak, ilgi ve çıkarlara önem vermek, merhametli olmak, gerekli bilgi ve beceriye sahip yani yetkin olmak, öngörülü olmak ve uyum sağlayabilmek, açık ve net iletişim kurmaktır (Hurley 2012, 33-38; Akt. İrge, 2016).

Yönetici, kendisine güven duyulmasını istiyorsa bazı davranışlara önem vermesi gerekmektedir. Bu davranışlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mishra ve Morrisay, 1990:450).

- İş ortamında karşılaşılabilecek fırsatlar belirlenerek bu fırsatlardan çalışanların eşit bir biçimde faydalanabilmesi ve çalışanların kendilerinin önemli olduklarını hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Çalışanların, iş süreçleriyle ilgili uygun sonuçlar ve karşılaşılabilecek tehlikeler konusunda bilgilendirilmeli ve işini rahat yapabilmesi açısından serbest bırakılmalıdır.
- Mümkün mertebe katı ve otoriter yaklaşımdan kaçınılmalı, nasıl yapıldığından çok ne yapıldığı ile ilgilenilmelidir. Çalışanlar, makul derecede risk alabilmeleri konusunda cesaretlendirilmelidir.
- Herhangi bir hata veya yanlış ile karşılaşılması durumunda cezalandırmadan çok probleme ve çözüme odaklanılmalıdır.
- Çalışanlar desteklenerek başaran bireyler haline getirilmelidir.

Çalışanlar, kendilerine fırsatlar yaratan, kendilerini destekleyen, cesaretlendiren ve her durumda arkalarında durarak yeteneklerini göstermelerine izin veren yöneticilere güven duyacaklardır. Yöneticisine güven duyan çalışanlar, harekete geçmek, üretici olmak, yenilik yapmak ve kendilerini göstermek konusunda daha cesur ve özgür hissedeceklerdir. Bu şekilde yöneticisine güvenerek çalışan bireylerde iş tatmini de yüksek seviyede olacaktır (Perry ve Mankin, 2007:166). Yapılan araştırmalar sonucunda yöneticiye duyulan güvenin örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve bilgiye duyulan inanç, üretkenlik ve örgütte kalma isteği üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Bijlma ve Van de Bunt, 2003:638).

Literatürdeki yöneticiye güven modelleri incelendiğinde Cook ve Wall (1980) yöneticiye güven ile ilgili olarak üç yaklaşım üzerine odaklanmıştır. Bunlardan ilki örgüt mensuplarının örgüt ile ilgili kritik kararları alma konusunda ellerini taşın altına koyma konusunda istekli olmaları yer almaktadır. Çalışanların bu tutumu yöneticiye olan güveni destekleyecektir. İkinci olarak ise örgüt üyelerinin iş tanımları yöneticileri tarafından uygun bir şekilde belirlenerek açık ve net olarak kendilerine aktarıldığında yöneticiye güven duyulacağını belirtmişlerdir. Son olarak da örgüt içerisindeki güven ortamının ancak yöneticiye güven duyulduğunda oluşabileceği yer almaktadır.

Lazzara, Salas, Sims ve Burke (2007) ise “liderlikte güvenin bütünleştirici modeli” olarak isimlendirdikleri çalışmalarında, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini (dikey güven) ele almışlardır. Örgüt üyeleri yöneticilerinin dürüstlüğüne ve tutarlılığına inandıklarında çalışmaya ve bilgi paylaşımına eğilimli olacaklar ve bunun sonuçlarını gördükçe güven ortamı gelişmeye başlayacaktır. Verdikleri sözlerin takipçisi olan yöneticileri güvenilir yönetici olarak takip edeceklerdir. Yöneticiler örgüt içerisinde gerekli olan bu adalet duygusunu sağlayamadıklarında kendilerine duyulan güven duygusu ya hiç oluşmayacaktır ya da sarsılacaktır. Yöneticiler örgüt üyeleriyle birlikte zaman geçirerek çalışanlara dürüstlüklerini hissettirmelidirler. Bu durum örgüt içerisinde güven ortamını destekleyici bir rol oynayacaktır (Lazarra, Salas, Sims ve Burke, 2007:606-632).

McAllister (1995)’a göre yöneticiye güven bilişsel ve duygusal güven olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. Bilişsel güven yönetici ile ilgili bildiğimiz ve bilmediğimiz şeyler arasında oluşan, yöneticimizle ilgili bildiklerimizi arttıkça gelişen bir kavram olarak tanımlanmıştır. Duygusal güven ise birey ile yönetici arasındaki ilişkide belirlenen duygusal sınırlar aracılığıyla belirlilik kazanarak karşılıklı duyulan saygı ve itimat üzerine kurulacaktır.

Araştırmada kullanılan yöneticiye güven modelinin duygusal ve bilişsel alt boyutları detaylı olarak ele alınacaktır.

3.1.4. Yöneticiye Güvenin Boyutları

Yöneticiye ve organizasyona duyulan güvenle birlikte Connel ve Travagline (2004), çalışma arkadaşlarının birbirlerine duydukları güvenin de önemli olduğuna değinmişlerdir. Kişilerarası güven kavramı duygusal güven (Affect Based) ve bilişsel güven (Cognition Based) olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir. (McAllister, 1995:24-59). Kişilerarası güvenin bu iki alt boyutu çalışmada yönetici ile yöneticinin astları arasındaki ilişki doğrultusunda incelenmiştir.

3.1.4.1. Bilişsel Güven

Yöneticiye güvenin bu boyutu kişilerin yetkinliğini, muhakeme becerisini, sadakatini, itimat edilebilirliğini ve dürüstlüğü içermektedir. Ayrıca iletişim becerileri, ceza ve ödül potansiyeli gibi güçlerini de barındırmaktadır (Clark ve Payne, 1997). Kişiler güven duygularını rasyonel bir temele dayandırmak istemektedir. Güvenilir kişinin gerçekçi sebepler barındırması gerekmektedir. Bu temel kişilerin birbirleri ile geçirdikleri yaşantılar sonucunda oluşacaktır. Kişiler, bu etkileşim sürecinde karşındakilere karşı sergiledikleri davranışlarında, adillik anlayışları, becerileri, tutarlılıkları ve karşılıklılık ilkesine ne kadar sahip oldukları ile ilgili bilgi verecektir (Kramer, 1996:317).

Kişiyeye duyulan bilişsel güvende karakter ile ilgili özellikler ön planda olduğundan literatür incelendiğinde karaktere dayalı güven olarak da karşılaşılmaktadır. Güvenin karakter bazlı olması, takipçinin güvenilen kişiyeye karşı, amaçlarına ulaşabilecek derecede bilgili ve gerekli kararları alabilecek derecede yetkin olduğunu hissetmesi ile ilgilidir. Yöneticinin güvenilirliği, dürüstlüğü ve sadakati gibi karakter özellikleri konusundaki algılamaların, takipçilerin iş süreçlerinin verimliliği için önemli olduğunu belirtmektedir (Mayer vd., 1995, Akt. Arslantaş, 2007).

Yetkinlik ve güvenilirlik konusundaki inanca odaklanan bilişsel güven, “Çalışma arkadaşım görevi tamamlayabilecek mi?”, “Çalışma sonuçları etkili, geçerli ve kaliteli olacak mı?”, “Görevler zamanında yetiştirilebilecek mi?” gibi sorulara verilebilecek

cevaplar çerçevesinde şekillenecektir. Bu tür soruların cevaplarının olumlu olduğuna inanan kişilerin bilişsel güvenleri daha güçlü olacaktır (Sonnensvald, 2002:4).

Lewis ve Wiegert (1995), bilişsel güveni, kime, ne durumda güvenilebileceğini belirleyebilme ve kimlerin hangi koşullar altında güvenilebilir olarak kabul edilebileceğine karar verebilme olarak tanımlamışlardır. Karşı tarafa ne koşullarda güvenileceğine dair bir seçim yapma aşaması söz konusudur. Bilgi kaynaklı, hesaplanmış güvendir. Karşı taraf ile ilgili yeterli bilgi sahibi olma ve bunlara inanma davranışı bilişsel güvenin kaynağını oluşturmaktadır (Dunn, 2000:286). Ayrıca bilişsel güvenin oluşmasında yöneticilerin çalışanları ile yaptıkları bilgi paylaşımı ve çalışanların birbirleriyle etkili iletişimi de büyük önem taşımaktadır (McAllister, 1995). Çalışanların birbirlerine veya yöneticilerine, yeteneklerine, becerilerine, tecrübesine ve bilgisine güvenmesi sonucu iş süreçlerinin başarılı yürütülebileceğine olan inancı da bilişsel güven göstergesidir (Johnson ve Grayson, 2005: 500).

Organizasyonun başarısı için yöneticilerin kendilerine güvenen takipçileri olması büyük önem taşımaktadır. Takipçiler, yöneticilerinin davranışlarını, başarılarını izleyerek onun hakkında değerlendirmeler yapacak ve kendi kendilerine bir yargıya varacaklardır. Ona ne derece güvenebileceklerine ya da güvenemeyeceklerine dair kafalarında bir fikir oluşacaktır. Yöneticiler bunun farkında olmaları ve takipçilerini nelerin güvensizliğe ve şüpheye düşürebileceğine dair fikir sahibi olmaları ve bu doğrultuda davranışları gerekecektir (Hurley, 2006:5).

Bilişsel güven, Clarke ve Payne (1997)'e göre çalışma arkadaşlarının birbirlerinin güvenlerini sağlayabilecekleri nitelikte olup olmadıklarının algısı olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel güven akılcı bir tercih sonucunda oluşacak bilinçli bir şekilde gelişmeye ya da zayıflamaya devam edecektir. Çalışanların birbirleri ile ilgili aldıkları kararlar, ilişkilerinde yaptıkları seçimler ve karşılaştıkları başarı, başarısızlık tüm tecrübeler sonucu bilişsel güven ortaya çıkmaktadır.

Bilişsel güven konusunda belirsizlik ortadan kalktığında, doğru ve faydalı bilgi paylaşımı yaygınlaştığında ve çalışanlar birbirleri için tahmin edilebilir olduklarında risk faktörü azalacaktır ve güven sorunu oluşmayacaktır (Johnson ve Grayson, 2005:501).

Beraberinde süreçlerin doğru ve verimli şekilde yönetilebileceğini ve işlerin düzgün şekilde yapılacağı inancını da getiren bilişsel güven sağlandığında sorunlar daha ortaya çıkmadan engellenmiş olacak, çalışma ortamının daha da çalışılabilir olması sağlanmış olacaktır.

3.1.4.2. Duygusal Güven

Duygusal güven, kişilerin birbirlerine gösterdikleri dikkat ve ilgi ile gelişen, duygusal bağın oluşturduğu güçlü bir ilişki anlamı taşımaktadır. Burada, ilişkiye bir değer, bir anlam yüklenerek karşı tarafın da aynı duyguları hissettiği düşünülmektedir. (McAllister, 1995). Kişilerin birbirleri ile ilgili algılarına ve deneyimlerine göre oluşan beklentileri, kişilerin uzmanlık seviyeleri ve sahip oldukları niteliklerin güvenilirliği hakkındaki inançlarını kapsayan duygusal güven kavramı tarafların birbirleri ile etkileşimleri sonucunda gelişecektir (Clark ve Payne, 1997). Kişiler arasındaki duygusal bağı güçlendirecek olan duygusal güven, güvenen ve güvenilenin birbirlerinin iyiliklerini düşünmelerine dayalıdır. İlişkiye içsel bir inanç ve değer beslenmekte ve bu düşüncenin karşılıklı olduğuna inanılmaktadır. Kişilerin ilgisi, cömertliği, endişeleri ve iyi niyetli oluşu duygusal güveni en iyi biçimde ifade etmektedir (McAllister, 1995:23).

Duygusal güven, çalışanların motivasyonu, amaçları, ahlakı ve örgütsel vatandaşlık algıları da dahil olmak üzere kişiler ve kurumlar arasındaki bağlara odaklanmaktadır (Sonnenberg, 2002). Rousseau vd. (1998)'e göre güven tipik olarak bireyler arasında tekrarlanan etkileşimlerden ve ikili ilişkinin birbirleri hakkındaki ilgi ve endişelerinden ortaya çıkmaktadır. Literatürde ilişkisel güven olarak ta karşımıza çıkan kavram işletmede çarkların düzgün şekilde çalışmasını sağlayan bir enstrümandır (Sonnenwald, 1996:277-301).

Holmes ve Rampel (1989)'den aktaran McAllister (1995), bilişsel güven kavramının, duygusal güven kavramına kıyasla daha basit ve sığ bir güvene kavramı olduğunu ancak duygusal güveni, sağlam bir bilişsel güven ortamının destekleyeceğini belirtmiştir. Bireyler arasındaki duygusal güven geliştikçe bireysel güven; bireysel güven geliştikçe de duygusal güven gelişmeye devam edecektir.

Bilişsel güven hakkında Morrow, Hansen ve Batista (1999) birey, takım veya işletmenin güvenilirliği ile ilgili bir karara varma ile sonuçlanan nesnel, gerçekçi ve metodolojik bir süreç olduğunu söylerken duygusal güven ile ilgili olarak da bireyin, takım veya işletmenin algılanan güvenilirliğinin o anki psikolojik durum ile ilgili olarak gelişim gösterdiği öznel süreçler olarak değerlendirmektedir.

Duygusal bağlar sayesinde karşısındakine hissedilen güven, birlikte çalışan kişiler için rahatlık ve huzur ortamı sağlayacaktır. İçten bir şekilde karşısındakine özen ve hassasiyet duygusuyla yaklaşan çalışanlar bu duygularına karşılık bulabileceklerdir (McKnight ve Chervany, 1996).

Bireyler, karşılarındakilerin işinde kabiliyetlerine ve yeteneklerine güvenebilir ancak duygusal destek verebileceğine veya gereken önemi göstereceğine dair şüphe içerisinde olabilirler. Aynı şekilde, duygusal olarak güçlü hisler taşıyor olabilir fakat karşıdakinin işe ilişkin yeterliliğine dair olumlu bir düşünceye sahip olmayabilirler (Sağlam, 2003). Bu iki boyutun sahip olunma derecesine göre farklı durumların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir.

İnsanlar birlikte çalıştıkları kişilere karşı olumlu ve yapıcı tavırlar sergilemelidir. Birbirlerinden çekinmemeli korkmamalıdır. Özdeşleşme kaynaklı güven olarak da karşımıza çıkan duygusal güven istek ve arzulara karşı yapılan empatiye dayanmaktadır. Kişiler arasındaki anlayış ve güven duyguları örgütlerin geleceği için oldukça önemli faktörlerdir (Perry ve Mankin, 2007:166).

Yüksek seviyedeki bilişsel ve duygusal güven tipik olarak fikir ve görüşlerin açıkça ve düzenli olarak paylaşılmasıyla sıkı sıkıya iş birliği içerisinde olunmasını sağlar. Bilim adamları duygusal ve bilişsel güvenin yüksek olduğu ortamda çalışanlar arasındaki arkadaşlık, karşılıklı sevgi ve işbirliği ortamının desteklendiğini belirtmektedir. İşbirliğinin düşük seviyede olduğu ortamlarda risk ve güvenlik açıkları ile ilgili problemler de ortaya çıkacaktır. Bilişsel ve duygusal güvende eksiklik olması çalışanları iş birliği yapmaktan alıkoyacaktır. Bireylerin birbirleriyle arkadaşlık duygusunda eksiklik yaşamaları güvensizlik içerisinde olmalarına ve birbirleriyle etkileşimlerinin sınırlı olmasına sebep olabilecektir. Bu durumda örgüt yüksek risk altında olacak ve güvenlik problemleriyle karşı karşıya kalabilecektir (Sonnenwald, 2002:4).

		Duygusal	
Bilişsel	Güven	Güven	Güvensizlik
		Sıkı sıkıya İşbirliği	Sınırlı İşbirliği
		Sürekli İşbirliği	Sınırlı Görev Paylaşımı
		Arkadaşlık	Çalışmaların izlenmesi ve destekleme kontrolü
		Düşük Risk	Arkadaşlık
	Güvensizlik	Rekabetçi İşbirliği	İşbiriksiz Ortam
		Çalışmaların izlenmesi ve sınırlayıcı müdahaleler	Arkadaşlık Eksikliği
		Arkadaşını yakın, Düşmanını daha yakın tut anlayışı	Sınırlı Etkileşim
		Profesyonel ilişki	Yüksek Risk

Kaynak: Sonnenwald, D.H. 2002. Managing Cognitive and Affective Trust in the Conceptual R&D Organization : Göteborg University and University College of Borås

Şekil 5: Bilişsel ve Duygusal Güven arasındaki ilişki

Bilişsel ve duygusal güven arasındaki uyumsuzluk yönetimsel problemler ortaya çıkartabilecektir. Yüksek bilişsel güvensizlik ve yüksek duygusal güven, iş birliğinin sınırlandırılmasına sebep olabilir. Kritik veya çok fazla önemli olmayan görevler bilişsel olarak güvenilmeyen bireylere verilecektir. Duygusal güven sonucu arkadaşlık ilişkileri

kurulabilir ve bilişsel olarak güvenilmeyen birine karşı, iş arkadaşı, süreçlerin nasıl gerçekleştirildiğini öğretmek ve çalışma süreçlerini benimsetmek amacıyla ya da birbirlerine yardım etmeleri ve mentorluk yapmaları amacıyla kullanılabilir. Yüksek bilişsel güven ve duygusal güvensizlik ortamı rekabetçi iş birliği oluşmasına sebep olabilecektir. Duygusal güvensizliği yönetebilmek amacıyla görev ve iş süreçlerinin sıkı takibi görülebilir. Arkadaşını yakın düşmanını daha yakın tut kavramı bu durum için geçerlidir. Çalışanlar arası profesyonel bir ilişki ortaya çıkabilir ancak bu etkileşimin istendik ve eğlenceli olduğu algısı olmayacaktır (Sonnenwald, 2002:4).

3.1.5. Yöneticiye Güvenin Sonuçları

Örgüt içerisinde güvenin çok önemli bir kavram olduğu birçok çalışma ile desteklenmiş bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde yöneticiye güven duyulduğunda çalışanların örgüte bağlılıkları artmakta, işlerinden tatmin olma seviyeleri yükselmekte ve dolayısıyla daha mutlu ve istekli çalışmaktadırlar. Takım ruhu ve motive olma dereceleri de yükseldiğinden başarı ve performans göstergelerinde gelişmeler sağlamakta, verimli bir örgüt iklimi oluşmasına yardımcı olmaktadır. Yöneticiye güven duyulmaması durumunda ise çalışanların sebepli sebepsiz devamsızlıklarında artış gözlenmekte örgüt içi çatışmaların körüklenmesine sebep olmakta ve değişime karşı direnç oluşturup çalışanların stres düzeylerinin daha yüksek seviyede olmasına neden olarak verimlilik düşüşüne neden olmaktadır (Bulut, 2012). Bunlarla birlikte örgütsel güven ortamı oluşturulamamış bir örgütte iş süreçlerinin maliyetlerinde artış olacak, örgüt üyelerinin psikolojileri olumsuz etkilenecek ve grup sağlığı bozulacaktır. Örgüt içerisinde yabancılaşma ve düşük güven ortamı çalışanlarda yalnızlık ve örgüte yabancılaşmaya sebep olacaktır. Sonnerburg (1994)'a göre yöneticiler açısından bakıldığında kendilerine güvenilmediğinin farkında olan yöneticiler daha bencile davranacaklardır ve bu durum yanlış kararlar alınmasına sebep olacaktır. Bunun örgüte ve yöneticiye duyulan güveni de etkileyeceğine değinen Sonnerburg örgütün hatalar yapmasına sebep olacağını belirtmiştir.

Yöneticilerine güvenemeyen çalışanlar sadece kendi işlerine odaklanarak bencilce davranacaklar, yeni iş süreçlerine girmeye ve değişime karşı dirençli olmaya eğilimli olacaklardır. Örgüt içerisindeki değişimci, yenilikçi ve yaratıcı yön kaybolmuş olacaktır (İslamoğlu vd., 2007:35).

Mayer ve Gavin (2005) ise yöneticilerine karşı güven eksikliği hisseden çalışanların kendilerini kollamak için uğraşacaklarını ve iş performanslarında kendilerini tam anlamıyla ortaya koyamayacaklarını belirtmiştir. Yöneticilerinin yeterliliklerine, tutarlılıklarına ve iyiliğine karşı inanca sahip olan çalışanlar yöneticilerine güvenecekler ve gerektiğinde kendi çıkarlarını da riske atabilecek davranışlar sergileyebileceklerdir. Güven ortamında belirlenen hedeflere ulaşma ve örgütü geliştirme olanağı daha kuvvetli olacaktır (Mayer vd., 1995:719).

3.2. Literatürdeki Liderlik ve Güven ile İlgili Çalışmalar

Literatür incelendiğinde liderlik ve güven ile ilgili birçok farklı disiplin altında incelemelere rastlanmaktadır. Psikoloji alanında çalışmış olan araştırmacılar güveni kişisel bir özellik olarak inceleyip bu özellikleri kontrol eden bilişsel süreçler üzerinde durmuştur. Sosyoloji alanında çalışan araştırmacılar ise güveni, insanların birbirleri ile ilişkilerinde sahip olunması gereken bir özellik olarak görmüşlerdir. Ahlakçılar ise güvenin daha çok ahlaki boyutu üzerinde durmuşlardır. (Lewicki vd,1998; Colquitt vd., 2007; Hosmer, 1995; Wicks vd., 1999; Fichman, 2003; Rousseau vd., 1998: 393).

Çalışmanın bu bölümünde liderlik ve yöneticiye duyulan güven ile ilgili incelemeler ve bulgulara yer verilecektir.

Robert Hurley, 2012 yılında yaptığı “The Trustworthy Leader: The First Step Toward Creating High Trust Organizations” isimli çalışmada, kurumda ortak bir kimlik oluşturma, ilgi alanlarınızı güven duymak istediklerinizle belirleme, olumlu kaygı, yeteneklerini geliştirip gösterebilme, öngörülebilir ve bir bütünün parçası olabilme ile açık ve etkili iletişim özelliklerine sahip bir liderin, bu özellikleri örgütüne

dahil edebilmesinin güvenilir bir örgüt oluşturmadaki önemi üzerinde durmuştur (Hurley R, 2012:33-39).

Öğrenen organizasyonlar oluşturmada örgüt kültürünün, çalışan ile yönetim arasındaki ilişkinin ve güvenin önemli ve olmazsa olmaz bir unsur olduğu da Antje Duden tarafından 2011 yılındaki “Trust and Leadership - Learning Culture in Organizations” isimli çalışmada ortaya konulmuştur (Dude, A.,2011:218-223).

2011 yılında Dana L.Knoll ve Harjinder Gill tarafından yapılan “Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates And Peers” isimli çalışmada, işletme içerisinde bütünleşik bir örgütsel güven modelinin önerildiğinin yöneticiye ve asta güven için gerekli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, güveni öngörmede yetenek, yardımseverlik ve bütünlüğün göreceli öneminin, güvenen ve kendisine güvenilen ikilisinin ilişkisine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Knoll, Gill H., 2011). Yine Xiao-Ping Chen, Marion Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing –Lih Farh, Bor-Shiuan Cheng tarafından yayınlanan “Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic leadership to Employee” isimli bilimsel çalışmada ise yazarlar iki egemen Konfüçyüs değerini (hiyerarşi ve ilişkisellik), Çin örgütsel bağlamında, ataerkil liderlikle çalışanın rol içi performansını ve rol dışı performansı arasındaki ilişkide duyguya dayalı güvenin aracı rolünü teorikleştirmek için kullanmışlardır. Ataerkil liderliğin yardımseverlik ve ahlaklılık boyutlarının gerek rol içi performansı gerekse rol dışı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, otoriter liderlik boyutunun astların performansı ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Chen, Eberly vd., 2014).

Jason A. Colquitt, Jessica B.Rodell tarafından yapılan ve “Justice, Trust and Trustworthiness: A Longtudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives” ismiyle yayınlanan çalışmanın bulgularına göre örgüt içi adalet kavramı yöneticilerin güvenilirliğini etkilemektedir. Ayrıca adalet ile iyilik ve dürüstlük arasında karşılıklı pozitif bir ilişki olduğu ile prosedürel ve kişilerarası adalet kurallarına uyan yöneticilerin daha güvenilir olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik, yetenekler açısından

incelendiğinde yeterlilik ile adalet arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmüştür. Yöneticinin yeterliliği, becerileri ve etkinliği o yöneticinin adalet kurallarına uyup uymadığı konusunda zayıf etkiye sahiptir (Jason A., Jessica B., 2012).

Hertzberg 'in çift faktör teorisini temel alan “Towards a two-factor theory of Interpersonal Trust: A Focus on Trust in Leadership” adlı International Journal Of Commerce and Management dergisinde yayınlanan çalışma güvene yönelik bir yaklaşım geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticinin kişisel özelliklerinin, güvenilirliği üzerindeki etkisi ve çalışanların davranışlarını gerçekleştirebilmelerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgulara göre davranış türleri yöneticiye olan güveni etkilemektedir ve kişisel özelliklerin yetersizliğinin güvensizliğe sebep olabilecektir (Zaffane R., 2010:257).

Han, Guohang (Helen) “Trust and Career Satisfaction: the Rol of LMX” isimli çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre çalışma arkadaşları ve lider-üye etkileşimi ile meslektaşlara duyulan güven ve kişinin kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyerek çalışanların yönetime olan güvenleri ile birlikte çalışma arkadaşlarının birbirlerine duydukları güvenin de arttırılmasının mesleki tatminlerini arttıracakı belirlenmiştir.

Meslektaşlarına güven duyan çalışanlar aynı zamanda yöneticileri ile daha kaliteli bir ilişki kurabileceklerdir.

Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların yöneticilerine olan güvenleri üzerindeki etkisinin incelendiği “Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations” adlı çalışmada Sen Sendjaya ve Andre Pekerti, çalışanların hizmetkar liderlik davranışı algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Hizmetkar liderlerin sahip olduğu özellikler, çalışanların liderlerine duyduğu güven üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Sen S., Pekerti A.,2010:663).

Administrative Science Quarterly adlı dergide yayınlan Dale E. Zand'ın kaleme aldığı “Trust and Managerial Problem Solving” adlı, firma yöneticilerinin katılımı ile

yapılan araştırmada, güvenme davranışı sergilemesi beklenen grup ile güvenmeme davranışı sergilemesi beklenen iki grup oluşturulmuştur. Yüksek güven ve düşük güven grupları arasında, hedeflerin açıklığa kavuşturulması, değiş tokuş edilen bilgilerin gerçekliği, çözüm arama kapsamı ve yöneticilerin çözüm uygulama konusundaki taahhüdünde etkinlik bakımından oldukça önemli farklılıklar gözlenmiştir. Bulgular, paylaşılan güven veya güven eksikliğinin yönetsel problem çözme etkinliğinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Zand, Dale E.,1972:239).

1990 yılında, Jitendra Mishra ve Molly A. Morrissey tarafından yapılmış olan “Trust in Employee - Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers” isimli çalışma, kamu ve özel kuruluşlarda çalışan 143 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, örgüte güvenilmesini sağlayabilecek 5 liderlik özelliği ile ilgili olarak %96'sı açık iletişimin güven inşa eden ortak bir faktör olduğunu, % 90'ı çalışanlara karar alma aşamasında daha fazla fırsat vermeyi kabul etmiş, % 87'si eleştirel bilgi paylaşımı, % 86'sı algı ve duygu paylaşımı, % 84'ü başkalarının zayıf yönlerinden ve eksikliklerinden yararlanmama olduğu konusunda görüş belirtmişlerdir (Jiendra M., Molly A.,1990:484).

McAllister ve Daniel J. 'nin yaptığı 1995 yılındaki “Affect –and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations” adlı çalışmada kurumlardaki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişilerarası güven ilişkilerinin doğası ve işleyişi, bilişsel ve duygusal güvenin oluşumunu ve gelişimini etkileyen unsurları ve güvenin davranış ve performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bilişsel güvenin duygusal güvenden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılan çalışmada, bilişsel güven oluşturulduğunda örgütsel vatandaşlık davranışının da olumlu yönde etkiyeceği belirlenmiştir.

Timothy Bartram ve Gian Casimir 'in yaptığı “The Relationship between Leadership and Follower in Role Performance and Satisfaction with the Leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader” isimli Leadership and

Organization Development Journal dergisinde yayınlanan çalışmalarında dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerinde ve yöneticiye duyulan güvende etkili olduğu belirlenmiştir (Timothy B., Gian C.,2007:19).

The Leadership Quarterly dergisinde yayınlanan makalelerinde C. Shawn Burke, Dana

E. Sims, Elizabet Lazzara, Eduardo Salas, liderin örgüt içerisinde etkinliğinin belirlenmesinde astlarının ve iş arkadaşlarının kendisine olan güveninin kilit bir rol oynadığı belirtmiştir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin çalışanların güven seviyesi üzerindeki etkilerinin de incelendiği “Trust in Leadership: A Multi –Level Review and Integration” adlı araştırmada dikey güvenin (yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven) önemi üzerinde durulmuştur (Burke C. vd., 2007).

Algılanan hizmetkar liderlik davranışı ile lidere ve örgüte duyulan güven arasındaki ilişkiyi inceleyen Errol E. Joseph ve Bruce E. Winston, “A Correlation of Servant Leader Trust, and Organizational Trust” başlığıyla yaptıkları çalışmada hizmetkar liderlik algısının örgüte ve yöneticiye duyulan güven ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Joseph E. vd.,2005:22).

2019 yılında Hui Lei, Thuong Thi Nguyen, Phong Ba Le tarafından Çin’de yapılan “How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support” adlı araştırmada bilgi paylaşımının kişilerarası güven ve inovasyonu kapasitesi üzerindeki etkisi konusunda liderliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Liderin bilgi paylaşımı ve kişilerarası güven arasındaki korelasyonu desteklediği belirlenmiştir (Hui L. vd., 2019:298).

“Empowering leadership and trust on team learning behavior” adlı çalışmalarında Amin Wibowo ve Neuneung Ratna Hayati Liderin güçlendirme davranışının grup üyelerinde öğrenme isteği üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve grup üyelerinin birbirlerine güvenme duygusunu desteklediği sonucuna ulaşılmıştır (Amin W., Neuneung R., 2019:246).

Amos S. Engelbrecht, Gardielle Heine, Bright Mahembe tarafından yapılan “Integrity, ethical leadership, trust and work engagement” isimli çalışmada etik liderlik ve lidere duyulan güvenin lider ilişkileri ve iş birleşmeleri üzerinde pozitif etkili bir aracılık rolü üstelendiği sonucuna ulaşmışlardır (Amos S. vd.,2017:378).

“Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model” adlı çalışmalarında Ali Ender Altunoğlu, Sümeyra Babacan ve Faruk Şahin duygusal güvenin dönüşümcü liderlik davranışları ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgusuna ulaşmışlardır (Ali A. vd., 2019).

İnsan ilişkilerinde çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkan güven kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve güven, birçok disiplinin odak noktası olmuştur. Yapılan güven tanımlarının bulunduğu ortak noktalar; belirsizlik durumunda alınacak kararların doğruluğuna olan inanç, karşıdaki kişinin iyi niyeti düşünülerek hareket etme isteği, öngörülebilir ve adaletli davranılacağı beklentisi, kontrolsüz ve savunmasız bir şekilde riske girme ve zarara uğrayabilme ihtimalinin kabulü olarak karşımıza çıkmaktadır. Şüphesiz ki insanların ve grupların birbirlerine bu ayrıcalıkları tanımları zaman ve çaba gerektiren bir süreçtir. Güven aynı zamanda insanların fizyolojik bir ihtiyacı olarak da karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar çevrelerindeki diğer insanların iyi niyetli olacakları ve olumlu davranışlar sergileyeceklerine inanma ihtiyacı hissetmektedirler. Güven temelinde risk, belirsizlik, savunmasızlık ve inanç gibi kavramları barındırmaktadır. Güven ortamı sağlanmış bir örgütte çalışanların birbirleri ve üstleri ile olan davranışlarının birbirlerinin faydalarına olacağı bilinci hakimdir. Örgüt bu şekilde hedeflerine daha emin adımlarla ilerleyebilecektir. Sorunlarla baş edebilmesi kolaylaşacaktır. Çalışanların işlerine bağlılığı artacak, art niyetli davranışlar engellenmiş olacaktır. Bağlılık ve tutarlılık ortamının sağlanması fikirlerin özgürce söylenebilmesini destekleyecek, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve süreçlere katılım isteğinin artmasını sağlayacaktır. İşletmelerin güven ortamını oluşturabilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için bilgi paylaşımının belirgin ve eksiksiz bir şekilde yapılması, fikirlerin özgürce dile getirilebiliyor olması, gizli uygulamaların ve adaletsizliğin

olmaması, motive edici geri bildirimler ve yönetici ile direkt iletişim kurabilmeleri gerekmektedir.

Kişilerin birbirlerinin davranışlarını öngörülebilir ve tutarlı olacağını kabul etmeleri ve bu bağlamda hareket edebilme dereceleri olarak tanımlayabileceğimiz kişilerarası güven kavramı da güvenin önemli bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır. McAllister hangi durumlarda güven duyacağımıza ve kimin güvenilir olup kimin güvenilir olmadığına kendi sebeplerimiz dahilinde kendimiz karar verebileceğimizi belirtmiştir. Bu sebepler güvenin bilişsel boyutunu ortaya koymakla birlikte, kişilerin birbirleriyle kurdukları duygusal bağları ve olumlu düşünceleri doğrultusunda karşısındaki kişinin güvenilir olup olmadığına dair bir yargıya varılabilecektir. Bu da güvenin duygusal boyutunu oluşturmaktadır.

Çalışanlar yöneticilerinin önemli şeyler yapabileceğine dair beklenti içinde olabilirler. Bu beklenti çalışanların yöneticilerine olan güvenini oluşturmaktadır. Konumundan dolayı yöneticiler çalışanlar hakkında kritik kararlarda söz sahibi olabilirler. Çalışanlar yöneticilerine güven duyarak kendisine sağlayabileceği fırsatlardan yararlanmak isteyebilecektir. Yönetici çalışanlarına ilgili ve destekleyici bir tavır içerisinde olduğunda çalışan, yöneticisine güvenecektir. Güvenilir bir yönetici dürüst ve adil, kendine güvenen, alanında uzman ve gerekli yetkinliğe sahip, bilgiyi paylaşan, etkileyici, tutarlı, yetki dağılımı yapabilen ve astını önemseyen onlara hissettirebilen yöneticidir.

Yöneticiye duyulan bilişsel güven yöneticinin yetkinliğini, sadakatini, güvenilirliğini içeren bir kavramdır. Kişiler, bilişsel güven duygularını rasyonel bir temele oturtmak isteyeceklerdir. Yöneticinin karakter özellikleri ön plandadır.

Duygusal güven ise kişilerin birbirleri ile ilişkileri sonucunda oluşan duygusal bağları, dikkat, ilgi ve istekleri doğrultusunda gelişen güven duygusudur. Algı ve deneyimler ile şekillenen duygusal güven, kişilerin birbirlerinin iyiliklerini isteyecekleri

beklentisine dayalıdır. İlişkisel güven olarak ta karşılaştığımız duygusal güven kavramı grup içerisinde işlerin aksamadan ilerlemesi için önemli bir kavramdır.

Yöneticiye güven duyulduğunda çalışanlar örgütlerine daha bağlı olmakta, mutlu ve istekli çalışmaktadırlar. Yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar iş süreçlerinden kaçmaya çalışacak, kendilerini işlerine vermeden çalışacak, bencilce davranacak ve performanslarını hiçbir şekilde tam olarak ortaya koymayacaklardır.

Literatürde güven konusunda yapılan çalışmalar, güvenin bilgi paylaşımında ve örgütsel bir öğrenme ortamı yaratmada etkili bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışanların örgüte güven duygusunun gelişmesi için en önemli iki unsurun örgütün adalet algısı ve insan kaynakları uygulamaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güven konusu yönetsel problemlerin çözüme ulaştırılması konusunda da önemli bir enstrüman olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal ve bilişsel güven kavramlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Modern liderlik yaklaşımlarından kabul edilen dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliği en etkili liderlik tarzlarından biri olarak kabul etmektedir. Ayrıca işletme ortamında verimliliğin sağlanabilmesi için güven duygusu da yerleştirilmiş olmalı ki çalışanlar kendilerini hem işletmelerine ait hissedebilsinler hem de gerek kendi gelişimleri gerekse işletme faydaları için istekli olarak çalışabilsinler. Çalışanları ile sürekli iletişim içerisinde olma imkânı bulabilen yöneticiler hem süreçlerin kontrolünü sağlayabilecek hem de onları motive edebileceklerdir. Bir başka deyişle yöneticilik becerilerini ve liderlik stillerini onlara yansıtabileceklerdir. Yöneticileriyle sık sık iletişim içerisinde olma imkânı bulabilen çalışanlar da onları daha yakından tanıyacak deneyimleri ve kurdukları bağlar sayesinde onlara olan güven ya da güvensizlik duyguları belirginleşecektir. Bu sebeple çalışmanın yöneticilerin ve çalışanların sık sık iletişim içerisinde olmasını gerektiren, süreçleri birlikte kararlaştırıp birlikte yürütmelerini gerektiren örgütler olan okullarda yapılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda araştırma ile çalışanların yöneticilerine ait dönüşümcü liderlik algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişki en iyi şekilde incelenebileceği düşünülmüştür. Şüphesiz ki araştırma sonuçları belirli bir bölgede belirli bir sektörde çalışan kişileri ve yöneticilerini kapsadığından genellenemeyecektir. Sadece araştırmanın yapıldığı bölgeye ait bilgi verecek olmasına rağmen diğer araştırmalar için fikir oluşturabilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yöneticilerin işletme faydası için çalışırken takipçilerinin kendilerini ne derece etkili buldukları ve yöneticilerine ne denli güvendikleri büyük bir önem

taşımaktadır. Çalışanların kendilerini işletmelerine ait hissetmeleri ve değerli olduklarını hissetmelerinin işletme verimliliği açısından önemi büyük olduğu su götürmez bir gerçektir. Bu bağlamda işletmelerde dönüşümcü liderlik tarzına sahip liderler ile onlara güvenen çalışanlar bulunabilmesi arasındaki ilişkiyi belirlemek için araştırmanın amacı; yöneticinin algılanan dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi olarak belirlenmiştir. Literatürdeki çalışmalarla karşılaştırıldığında yabancı literatürde ve Türkiye’de yapılan çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma İstanbul ili Başakşehir ilçesinde faaliyet gösteren Millî Eğitim Bakanlığı ’na bağlı Devlet Liselerinde çalışan öğretmenler ile yapılmıştır. Araştırmanın kapsamı İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki 13 Devlet Lisesinde çalışan 302 kadrolu öğretmen oluşturmaktadır. Kartopu örneklem yöntemi ile tüm öğretmenlere anket formları ulaştırılmış, 167 adet dönüş sağlanmıştır. %95 güven aralığında, %5 hata payı ile hesaplanan gerekli yanıt sayısı 170 olarak hesaplanmış, hatalı veya eksik doldurulan formlar analiz kapsamından çıkarılarak, analize uygun olan 156 adet yanıt formu üzerinden analizler yapılmıştır. Ayrıca, Yaşlıoğlu (2017), analizine uygunluk için yanıt sayısı ile kullanılan ölçekteki ifade sayısı arasında aşağıdaki koşulların gerekli olduğunu belirtmiştir;

- Çalışmaya katılan kişi sayısı, ölçekteki değişken sayısından büyük,
- Çalışmaya katılan kişi sayısı en az 50,
- Ölçekte bulunan ifade başına düşen 5 kişiden veri alınmış

olmalıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bilimsel bir araştırma ile ilgili veri toplamak için iki farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlardan birisi nicel yöntem ve diğeri ise nitel yöntemdir. Nicel araştırma yöntemi elde edilen verilerin sayısal olarak ifade edilip ölçülmesi ve yorumlanması olarak tanımlanmaktadır (Ekiz, 2003). Nitel yöntem ise karşılıklı görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi yöntemlerle verilerin toplandığı bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Çalışmamızda ulaşılabilir kişi sayısının fazla olması ve verilerin ekonomik bir şekilde analizinin yapılabilmesi için nicel yöntem kullanılmıştır. Katılımcı formlarında ifadeler 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarına göre yöneticilerine duydukları güvenin araştırıldığı çalışmada veriler hazırlanan Google Online Form üzerinden toplanarak elektronik ortamda elde edilmiştir. Edinilen veriler Excel Tablolama Programı aracılığıyla IBM SPSS Statistics v.24 programına uygun hale getirilmiş ve programa aktarılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen tablolar Excel tablolama programında düzenlenerek çalışmaya eklenmiştir.

Veriler kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılardan çevrimiçi erişim ile Google Online Formlar üzerinden toplanmıştır.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Literatürde dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı boyutlar içeren birçok ölçeğin kullanıldığı gözlenmiştir. Bunlardan en yaygın olanları Multifactorial Leadership Questionnaire, Leader Behavior Description Questionnaire, Transformational Leadership Behaviors, Transformational Leadership Questionnaire-Local Government Version, Global Transformational Leadership ve Survey Transformational Leadership aşağıda detaylı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın bu kısmında literatürde dönüşümcü liderlik ölçümünde kullanılan ölçekler incelendikten sonra araştırmada neden MLQ ölçeğinin kullanıldığı açıklığa kavuşturulacaktır.

Çok boyutlu liderlik ölçeği, lider davranışları tanımlama ölçeği, dönüşümcü liderlik davranışları ölçeği, dönüşümcü liderlik ölçeği – bölgesel yönetimler versiyonu, dönüşümcü liderlik ölçeği, global dönüşümcü liderlik ölçeği ve çok faktörlü liderlik ölçeği bunların başlıcalarıdır.

Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (Multifactorial Leadership Questionnaire)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını bir arada inceleme olanağı sunan ölçek Bass tarafından McGregor 'un çalışmaları örnek alınarak hazırlanmıştır. Dönüşümcü liderlik ile ilgili en yaygın olarak kullanılan ve geçerliliği ve güvenilirliği pek çok çalışma tarafından defalarca kanıtlanmasıyla diğerlerinden birkaç adım daha önce olan ölçekten araştırmamızda da faydalanılmıştır. Dönüşümcü liderliği ilham verici motivasyon (8 madde), ideal etki (4 madde), entelektüel teşvik (4 madde) ve bireysel ilgi(destek) (4 madde) olarak 4 alt boyutta ele almıştır (Chester A. Schriesheim, 2009:604-616). Birçok ülkede birçok araştırmacı tarafından kullanılan MLQ ölçeği ile Yukl 'ın Managerial Practices Survey (MPS) ölçeği arasındaki üstünlük ve zayıflıkları belirlemek için 1998 yılında J. B. Tracey ve T. R. Hinkin tarafından yapılan çalışmada MLQ 'nun, MPS 'den üstün olan tarafının henüz literatürde farkına varılmamış ve belirlenememiş birçok liderlik faktörünü ölçebilmesi olarak açıklamışlardır (Tracey ve Hinkin, 1998:220-236).

Literatür incelendiğinde MLQ ölçeği kullanılarak yapılan araştırmalardan birkaçı aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 4: MLQ ölçeği Kullanılan Araştırmalar

Yazar	Araştırma	Kaynak
Gh. Jandaghi, H. Zarei Matin, and A. Farjami	Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies	International Journal Of Social Sciences, Cilt.4, s. 3, 2009
Anona Armstrong	Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership	Contemporary Management Research, Cilt.4, No. 1, ss. 3-14, 2008
Julian Barling, Amy Christie, Nick Turner	Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model	Journal of Business Ethics, Cilt.81, ss. 851-861, 2007
Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass	Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire	Journal of Occupational and Organizational Psychology, Cilt.72, ss. 441-462, 2010
Outi Kanste, Jouko Miettunen, Helvi Kynga	Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses	Journal of Advanced Nursing 57(2):201-12, 2007
Prof. Dr. Işıl Pekdemir, Doç. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş	Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri	Sosyal Bilimler Dergisi, 2007/1

Lider Davranışları Tanımlama Ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire)

Stogdill tarafından 1963 yılında oluşturulan Lider Davranışları Tanımlama ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ) adıyla kullanılan liderlik ölçeği çalışanlarına liderlerini nasıl gördüklerini sorgulayan 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçek ile yapılan çalışmalar, ölçeğin özellikle etkileşimci liderlik üzerinde duruşunu ve dönüşümcü liderliği yüzeysel olarak ele aldığını ortaya koymaktadır (Sashkin, 1979).

Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Transformational Leadership Behaviors)

Podsakoff, McKenzie, Moorman ve Fetter tarafından 1990 yılında geliştirilmiş olan Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Transformational Leadership Behaviors - TLB) isimli ölçek dönüşümcü liderlik davranışlarını çalışanların örgütsel vatandaşlık anlayışı,

iş yapış süreçleri ve iş tatminleri üzerinden incelemektedir. Dönüşümcü liderlik için alt boyutlar vizyon, verimlilik, bireysel ilgi, entelektüel teşvik ve rol model olma olarak ele alınmıştır (Podsakoff vd., 1990). MLQ ölçeğine göre daha uzun ve karmaşık olması sebebiyle araştırmada tercih edilmemiştir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği – Bölgesel Yönetimler Versiyonu (Transformational Leadership Questionnaire)

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği – Bölgesel Yönetimler Versiyonu (Transformational Leadership Questionnaire – Local Government Version – TLQ-LGV) ölçeği Alimo – Metcalf ve Alban Metcalf tarafından 2001 yılında literatüre girmiştir. Ölçeğin odak noktası ilham verici teşvik ve vizyon arasındaki ilişki olmuştur. Çalışanların bulundukları yer ve sosyo ekonomik farklılıklarının araştırma konusunda dikkat edilmesi gereken noktalar olduğu üzerinde durularak geliştirilmiştir. 76 maddeden oluşan ölçeğin ilgi, yetenekler, kendini geliştirme, özgüven, ilham verici teşvik, şeffaflık ve stratejik-ortak karar alma olmak üzere belirlenmiş alt boyutları vardır (Metcalf, 2010:8).

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Survey of Transformational Leadership)

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Survey of Transformational Leadership - STL) isimli ölçek ise Flynn, Knight, Edwards ve Broome tarafından 2010 yılında oluşturulmuştur. Vizyon, karizma, bireysel ilgi ve çalışan alt boyutlarından oluşmaktadır. Risk alabilme, dürüstlük, kişisel gelişim uygulanabilir yenilikler, ilham verici motivasyon gibi alt boyutlarında incelendiği 83 ifadeden oluşan ölçek ifadelerin fazlalığı nedeniyle tercih edilmemiştir.

Global Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Global Transformational Leadership Questionnaire)

Literatürde kabul görmüş önemli ölçeklerden biri olarak karşımıza çıkan Global Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Global Transformational Leadership Questionnaire - GTL) dönüşümcü liderliğin 7 önemli alt boyutu üzerinde durmuştur. 2000 yılında Sydney Üniversitesi akademisyenleri aracılığıyla yapılan bir araştırmada MLQ ile karşılaştırmalı

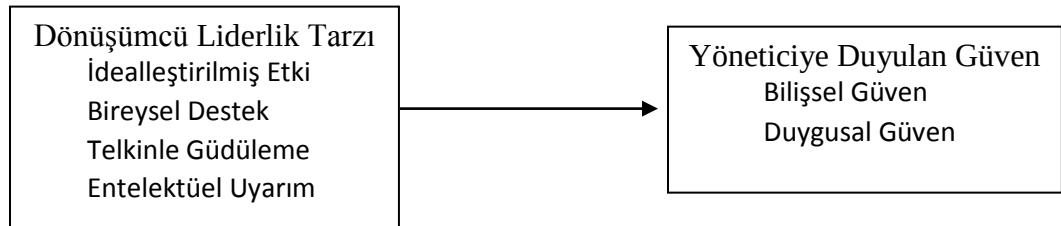
olarak incelenmiştir. Üst düzey yönetici liderlik özelliklerini ölçmede GTL daha başarılı olduğu belirlenirken, diğer yönetici liderlik özelliklerini ölçmede MLQ ölçeğinin daha kapsamlı ve başarılı olduğu gözlenmiştir (Carless, Wearing, 2000).

Yapılan incelemeler sonucunda MLQ ölçeğinin gerek dönüştürücü gerekse etkileşimci liderlik boyutlarını bir bütün olarak ve en belirgin şekilde ayırmasına vararak incelediği saptanmıştır. Diğerlerine göre geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek çıkan ölçek olması ve kullanışlılığı sebebiyle de bir adım daha önde olmasından dolayı MLQ ölçeği araştırma için uygun görülmüştür. Bass ve Avolio tarafından geliştirilerek dönüştürücü liderliğin alt boyutlarını ölçen güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmış 20 maddeden oluşan anket kullanılmıştır. Sorulardan ilk 8 tanesi dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunu, 9-12 sorular zihinsel teşvik boyutunu, 13-16. sorular ilham verici motivasyon ve 17-20. Sorular ise bireysel ilgi boyutunu ölçmektedir. Yöneticiye duyulan güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen kişilerarası güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin iki alt boyutu bilişsel ve duygusal güven olarak belirlenmiştir. İlk 6 madde bilişsel güveni, sonraki 5 madde ise duygusal güveni ölçmektedir.

Ölçek maddeleri katılımcıların yöneticilerine ait kendi düşüncelerini belirten bir yapıya sahiptir.

4.5. Araştırmanın Modeli

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler;

H₁: Dönüşümcü liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Katılımcıların demografik özellikleri bakımından yöneticiye güven tutumlarında farklılıklar bulunmaktadır.

4.7. Araştırmada kullanılan istatistiki teknikler

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için ölçekte bulunan maddeler arasındaki korelasyon değerleri incelenmelidir. Maddeler arasındaki korelasyon değerlerinde 0,30'dan büyük değerler bulunmuyorsa veriler korelasyon analizine uygun olmayacaklardır (Yaşlıoğlu, 2017:75).

Sosyal bilimlerde ölçüm verimliliğini ortaya koymak ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin kontrolü için faktör analizi yapılmalıdır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla madde toplam korelasyonu hesaplanmıştır. Ardından faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklemin geçerli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri testi yapılmıştır. Güvenilirliği belirlemek için ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanarak Dönüşümcü Liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için değişkenler arasındaki korelasyonu belirlemek amacıyla korelasyon testi ve ardından dönüşümcü liderlik davranışının yöneticiye güven üzerindeki etkisinin büyüklüğünü ve yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde %30,8 oranında katılımcının erkek, %69,2 oranında katılımcının ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Bulundukları kurumda aynı yönetici ile 1-5 yıl arasında birlikte çalışanların sayısı %76,9 oranla 120 kişi, 6-10 yıl arasında yöneticisi ile birlikte çalışanların sayısı %21,8 oranla 34 ve 11-15 yıl arasında birlikte çalışanların sayısı ise %1,3 oranla 2 kişi olarak belirlenmiştir. Sektör göz önünde bulundurulduğunda 10 yıl ve üzeri aynı yönetici ile birlikte çalışan kişilerin sayısı oldukça az görünmektedir. Bunda öğretmenlerin çok sık yer değiştirmeleri ve sektördeki çalışma koşulları çeşitliliği sebep olarak gösterilebilecektir.

Araştırmaya katılanlardan %21,8'i 20-25 yaş aralığında, %32,7'si 26-30 yaş aralığında, %25,6'sı 31-35 yaş aralığında, %11,5'i 36-40 yaş aralığında ve %8,3'ü ise 41 yaş ve üzeri olarak belirlenmiştir. Yaş gruplarındaki dağılımın dengeli olduğu görülmekle birlikte yığılmanın daha çok 26-40 yaş aralığında olduğu söylenebilir. Bu bağlamda çalışanların orta yaş grubunda verimli nüfus kesiminden oluştuğu sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılanlar öğrenim durumları bakımından incelendiğinde çalışanların %78,2'si üniversite mezunu ve %21,8'inin ise bir yüksek lisans programından mezun olduğu görülmektedir. Daha alt kademede mezunların sektörde bulunmaması sebebiyle ankete yapılan katılımın yüksek olması ve çalışanların araştırmanın bilincine ve ciddiyetine vakıf olabileceğinden verilen cevapların güvenilir olmasına faydalı olacağı düşünülebilir. Veriler ile ilgili tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 5:Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Sayısal Veriler

CİNSİYET	Kişi Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	48	30,8	30,8
Kadın	108	69,2	100
Toplam	156	100	
ÇALIŞMA SÜRESİ (Mevcut Yönetici İle)			
1-5 yıl	120	76,9	76,9
6-10 yıl	34	21,8	98,7
11-15 yıl	2	1,3	100
Toplam	156	100	
YAŞ			
20-25	34	21,8	21,8
26-30	51	32,7	54,5
31-35	40	25,6	80,1
36-40	18	11,5	91,7
41+	13	8,3	100
Toplam	156	100	
ÖĞRENİM			
Üniversite mezunu	122	78,2	78,2
Yüksek Lisans Mezunu	34	21,8	100
Toplam	156	100	

Cinsiyet ve Yaş değişkenleri üzerinde çapraz tablo yapıldığında 20-25 yaş arasında olan erkek katılımcıların sayısı %5,9 oranla 2 iken kadın katılımcıların sayısı %94,1 oranla 32, 26-30 yaş aralığında erkek katılımcı sayısı %29,4 oranla 15 ve kadın katılımcı sayısı %70,6 oranla 36 kişi, 31-35 yaş aralığında bakıldığında erkek katılımcı sayısı %42,5 oranla 17 ve kadın katılımcı sayısı %57,5 oranla 23, 36-40 yaş aralığı incelendiğinde erkek katılımcı sayısı %55,6 oranla 10 ve kadın katılımcı sayısı % 44,4

oranla 8, 41+ yaş grubuna bakıldığında ise erkek katılımcı sayısının %30,8 oranla 4, kadın katılımcı sayısının ise %69,2 oranla 9 olduğu gözlenmiştir. Genel olarak veriler incelendiğinde çalışanların büyük bölümünün 26-40 yaşlar arasında olduğu ve ağırlıkla kadın öğretmenlerden oluştuğu gözlenmiştir. Bu aralıkta cinsiyete bağlı dağılımın ise birbirlerine yakın oranlarda olduğu gözlenmiştir.

Tablo 6: Cinsiyet - Yaş Çapraz Tablo

CİNSİYET - YAS Çapraz Tablo								
			YAS					Toplam
			20-25	26-30	31-35	36-40	41+	
CİNSİYET	ERKEK	Kişi Sayısı	2	15	17	10	4	48
		Oran	5,90%	29,40%	42,50%	55,60%	30,80%	30,80%
	KADIN	Kişi Sayısı	32	36	23	8	9	108
		Oran	94,10%	70,60%	57,50%	44,40%	69,20%	69,20%

Katılımcıların Cinsiyet ve Öğrenim durumu değişkenleri arasında yapılan çapraz tablo incelendiğinde üniversite mezunu olanların %30,3'ü erkek katılımcılardan oluşurken %69,7'si kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Yüksek lisans mezunu olan katılımcıların ise erkekler %30,8'lik kısmını ve kadınlar da %69,2'lik kısmını oluşturmaktadır. Oransal olarak benzer sonuçlar alınmış da olsa kadın katılımcıların yüksek lisans yaparak işlerine devam etme eğilimlerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Sonuçlardan da anlaşılabileceği gibi kadın katılımcılar eğitim kariyerlerini devam ettirme konusunda daha başarılı görünmektedir..

Tablo 7: Cinsiyet - Öğreni Durumu Çapraz Tablo

CİNSİYET - ÖĞRENİM Çapraz Tablo					
			OGRENİM		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
CİNSİYET	ERKEK	Kişi Sayısı	37	11	48
		Oran	30,30%	32,40%	30,80%
	KADIN	Kişi Sayısı	85	23	108
		Oran	69,70%	67,60%	69,20%

Erkek katılımcılarda aynı yönetici ile 11 yıl ve üzerinde katılımcıya rastlanmamıştır. Örneklemin yeterli seviyede ulaşılabilmiş olmasından dolayı göz ardı edilebilecek bir durum olacağı söylenebilir. Kadın katılımcılardan 2 kişi 11 yıl ve üzerinde bir süredir aynı yönetici ile çalışmaktadır. Erkek katılımcılardan 1-5 yıllık süredir aynı yöneticiyle çalışanların oranı %26,7 iken kadın katılımcılarda bu oran %73,3 olarak gözlenmektedir. 6-10 yıl arasında aynı yönetici ile çalışmaya devam edenlerin oranı ise erkeklerde %47,1 iken kadınlar ise bu kesimin %52,9'luk kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 8: Cinsiyet - Çalışma Süresi Çapraz Tablo

CİNSİYET - ÇALIŞMA SÜRESİ Çapraz Tablo					
			ÇALIŞMA SÜRESİ (Aynı Yönetici İle)		
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl
CİNSİYET	ERKEK	Kişi Sayısı	32	16	0
		Oran	26,70%	47,10%	0,00%
	KADIN	Kişi Sayısı	88	18	2
		Oran	73,30%	52,90%	100,00%

Şüphesiz ki katılımcıların meslek grupları ile eğitim kademeleri arasında ilişki vardır ancak araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre de en son mezun oldukları okulların kademelerinin ilişkili olacağı düşünülerek Öğrenim Durumları ve Yaş grupları arasındaki ilişkiyi de incelemek açısından aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tablo incelendiğinde 20-25 yaş grubundaki katılımcıların %97,1 gibi büyük bir kısmı üniversite mezunu olarak, %2,9'luk kısmı ise yüksek lisans mezunu olarak belirlenmiştir. Beklenen şekilde yaş ilerledikçe yüksek lisans mezuniyet oranı da artmıştır. 26-30 yaş grubunda üniversite mezunu oranı %80,4 ve yüksek lisans mezuniyet oranı %19,6 iken 31-35 yaş aralığında oranlar birbirine yaklaşarak %52,5 üniversite ve %47,5 yüksek lisans mezunu olarak gözlenmiştir. 36-40 yaş aralığında durum tersine dönerek %94,4 oranında üniversite, %5,6 oranında yüksek lisans mezunu, 41 yaş ve üzerinde ise %76,9 oranında üniversite, %23,1 oranında yüksek lisans mezunu çalışan tespit edilmiştir. Katılımcıların rastgele seçilmiş olmasından olabileceği gibi 36-40 yaş arasındaki katılımcıların yüksek lisans kişi sayısının az çıkmasının sebebi dönemin eğitim öğretim programı ve öğretmen alım koşulları olduğu düşünülmektedir. Konumuzun dışında olduğundan bu fark göz ardı edilecektir.

Tablo 9: Öğrenim Durumu - Yaş Çapraz Tablo

ÖĞRENİM - YAŞ Çapraz Tablo								
			YAS					Total
			20-25	26-30	31-35	36-40	41+	
OGRENİM	Üniversite	Kişi Sayısı	33	41	21	17	10	122
		Oran	97,10%	80,40%	52,50%	94,40%	76,90%	78,20%
	Yüksek Lisans	Kişi Sayısı	1	10	19	1	3	34
		Oran	2,90%	19,60%	47,50%	5,60%	23,10%	21,80%

5.2. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği

Bir ölçek ile aynı değişkenler kullanılarak farklı zaman aralıklarında yapılan ölçümlerde edinilen bulguların birbirleri ile tutarlılık derecesine ölçeğin güvenilirliği adı verilmektedir. Ölçek ile sorunsuz ölçüm yapılabildiği sonucuna varılması için

güvenilirlik değeri yüksek ölçeklerin kullanılması gerekmektedir. Güvenilirlik sadece ölçme aracına ilişkin bir özellik olmayıp ölçülen özelliğin niteliği de önemlidir. Ölçek, ölçülmek istenilen özelliği başka özellikler karıştırmadan ölçebilmelidir (Öncü, 1994).

Güvenilirlik katsayılarının yorumlanabilmesi için kullanılan en yaygın yöntem Cronbach-Alpha katsayısının kontrolüdür (Cortina, 1993:98-104, Haladyna, 1999 Akt. Yaşlıoğlu, 2017:78). Araştırmada yararlanılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Yöneticiye Güven Ölçeği için gerekli geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmıştır. Her iki ölçeğin de Cronbach-Alpha güvenilirlik kat sayısı istenilen değerde çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği için bu katsayı 0,959 çıkarken yöneticiye güven ölçeği için 0,952 olarak belirlenmiştir. Madde güvenilirlik değerleri de maddelerin kullanımı açısından herhangi bir sorun çıkartmayacak değerde olduğu görülmüştür.

5.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile ilgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin barındırdıkları maddelerin anlamlılığını yorumlanabilmesi için örneklem sayısı önemli bir göstergedir. Örneklem sayısına göre kabul edilebilir yük değerleri 350 kişi için 0,30 ve daha fazla, 200 kişi için 0,40 ve daha fazla 120 kişi için ise 0,50 ve daha fazla olarak belirtilmiştir. 50 ve daha az kişiden oluşan örneklemelerde ise faktör analizine uygun olmadığı söylenmektedir (Hair vd., 2010 Akt. Yaşlıoğlu, 2017:78).

Dönüşümcü liderliğe ait alt boyutlar olan ilham verici motivasyon, ideal etki, zihinsel teşvik ve bireysel ilgiye ait toplamda 20 maddeden oluşan anket formunda madde korelasyon katsayıları hesaplanmış ve kullanılabilir uygunlukta değerler olduğu gözlenmiştir. Hiçbir maddenin çıkarılmayı gerektirecek derecede ölçeğin güvenilirliğine olumsuz etkisinin olmadığı saptanmıştır. İlgili ölçeğe ait korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10: Madde Toplam Korelasyon Değerleri

Madde Toplam Korelasyon (Item Total Corelation)	
1.Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur	,52
2.Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir	,62
3.Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür	,67
4.Yöneticim kolektif bir misyon (ortak amaç) duygusuna sahip olunmasına önem verir	,72
5.Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım	,80
6.Yöneticim gurubun iyiliğini kişisel çıkarlarından önde tutar	,71
7.Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak biçimde hareket eder	,75
8.Yöneticim güç ve güven duygusu verir	,81
9.Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları geliştirir	,81
10.Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	,80
11.Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer	,80
12.Yöneticim kritik varsayımları, onların uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir	,76
13.Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur	,73
14.Yöneticim başarılı olmak için neye ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder	,78
15.Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonu ifade eder	,45
16.Yöneticim amaçların başarılabacağına ilişkin inancını vurgular	,76
17.Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar	,80
18.Yöneticim bana bir gurubun üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır	,64
19.Yöneticim benim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir	,67
20.Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur	,77

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde faktör analizi uygulandığında, ölçeğin öz değeri 1'den fazla olan 4 faktörden oluştuğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyans değeri 74,624 olarak belirlenmiştir. 50,0 ve üzeri toplam açıklanan varyans değeri anlamlı bir oran olarak kabul görmektedir (Richard vd., 1988). Bu sebeple elde edilen değer uygun olarak kabul edilmiştir. Ölçekteki herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından kusursuz bir şekilde temsil edilebileceği anlamına gelen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri analiz sonucunda 0,937 olarak belirlenmiştir. Field (2000), KMO testi için alt sınırın 0,50 olduğunu ve ölçeğin faktörlenebilmesi için KMO değerinin bu değerden yüksek çıkması gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda ölçek üzerinde yapılan test sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir. Dönüşümcü liderlik özellikleri ölçeği için Bartlett testi değeri 0,000 olarak belirlendiğinden faktör analizi uygulanabilmektedir. Faktör yapısı hakkındaki veriler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik KMO - Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2597,59
	df	190
	Sig.	0

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
4	0,937	0	74,624

Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 0,40 değerinden yüksek olması beklenmektedir. Faktör analizi sonucunda 11., 12. ve 16. maddelerin farklı faktörler üzerinde birbirine yakın değerlerde yüklenmiş olmasından dolayı ilgili maddeler analizden çıkartılmıştır. Analiz sonucu maddelere ait faktör yükleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi

Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi				
	Faktör			
	İdeal Etki	Bireysel Destek	Telkinle Güdüleme	Entelektüel Uyarım
DL7	0,786			
DL6	0,777			
DL8	0,773			
DL3	0,747			
DL10	0,67			
DL4	0,665			
DL5	0,633			
DL9	0,626			
DL19		0,85		
DL18		0,806		
DL20		0,643		
DL17		0,58		
DL13		0,484		
DL1			0,846	
DL2			0,745	
DL15				0,885
DL14				0,561
DL: Dönüşümcü Liderlik				

Dönüşümcü liderlik ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha değeri 0,959 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin boyutları üzerinde Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. 0,70 in üzerinde olan değerlerin 0,70'in üzerinde olması durumunda güvenilir oldukları Kurtuluş ve Okumuş (2006) tarafından belirtilmiştir. Boyutlar ile ilgili Cronbach Alpha katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 13: Dönüşümcü Liderlik Boyutları Cronbach Alfa Değerleri

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Cronbach Alpha
İdeal Etki	0,756
Bireysel Destek	0,723
Telkinle Güdüleme	0,579
Entelektüel Uyarım	0,617

5.2.2. Yöneticiye Duyulan Güven ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

McAllister tarafından geliştirilen ve yöneticiye duyulan güveni Bilişsel Güven ve Duygusal Güven olmak üzere iki alt boyutta inceleyen 11 maddelik Yöneticiye Güven ölçeği üzerinde yapılan çalışma sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,952 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait maddelerin korelasyon katsayıları ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14: Yöneticiye Güven Madde Toplam Korelasyon Değerleri

Madde Toplam Korelasyon	
1.Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi, ümitlerimi paylaşabilirim	0,72
2.Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatlıkla konuşabilirim	0,83
3.Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım	0,82
4.Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim	0,8
5.Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim	0,81
6.Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan ve kendisini adayın bir kişidir	0,81
7.Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum	0,84
8.Yöneticimin beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim	0,71
9.Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır	0,78
10.Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir	0,77
11.Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalıştığını bilir	0,74

Yöneticiye güven ölçeği ile ilgili Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,932 olarak belirlenmiştir. Bartlett testi değeri ise <0,005 çıkmıştır. Dolayısıyla gerekli koşullar sağlandığından ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Toplam hesaplanan

varyans değeri 75,542 olarak belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktörüne ait yük değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 15: Yöneticiye Güven KMO - Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1524,119
	df	55
	Sig.	0

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
2	0,932	0	75,542

Ölçeğe ait KMO değeri ise ölçeğin uygulandığı örneklem büyüklüğünün “Mükemmel” (Çokluk vd, 2012) seviyede olduğu belirlenmiştir. Ek olarak Bartlett testi sonuçları incelendiğinde ki-kare değerinin anlamlı olduğu gözlenmiştir. Büyüköztürk (2010) faktör yük değerinin 0,70 üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16: Yöneticiye Güven Faktör Analizi

	Yöneticiye Güven Faktör Analizi	
	Bilişsel Güven	Duygusal Güven
YG1		0,989
YG2		0,884
YG3		0,493
YG4		0,768
YG5		0,563
YG6	0,739	
YG7	0,795	
YG8	0,630	
YG9	0,949	
YG10	0,925	
YG11	0,850	
YG: Yöneticiye Güven		

Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,952 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri ise 0,793 ve 0,774 olarak belirlenerek 0,70 in üzerinde olmalarından dolayı güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 17: Yöneticiye Güven Alt Boyutları Cronbach Alfa Değerleri

Yöneticiye Güven - Boyutlar	Cronbach Alpha
Duygusal Güven	0,793
Bilişsel Güven	0,774

5.3. Değişkenlerle ilgili Ortalamaların Yorumlanması

Yapılan madde analizleri sonucunda dönüşümcü liderlik ile ilgili ölçeğin madde ortalamalarının genel olarak 3,0'ten büyük olduğu belirlenmiştir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine saygı ve sevgi beslediklerini, onlarla genel olarak iyi ilişkiler içerisinde olduklarının göstermektedir. Aynı şekilde ortalamanın yüksek çıkması dönüşümcü liderlik boyutlarının yöneticiler tarafından sahip olunduğunu göstermektedir. Bu da yöneticilerin çalışanlarına karşı genel olarak ilgi ve alakalarını esirgemediğini onların problemleriyle ilgilendiklerini, ihtiyaçları olduğunda onlar her yönüyle desteklediklerini göstermektedir. Geleceğe ilişkin beklentilerini dile getirmeyi ve çalışanlarını motive etme becerilerini ortaya koyan madde olan “Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur” maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olması bize göstermektedir. En düşük ortalamaya sahip olan madde ise “Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım” ifadesi olmuştur. Bu sonuçlar ışığında genel olarak çalışanların yönetici ile ilişkilerinin olumlu seviyede olduğu gözlenmiştir.

Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları ve Toplam Ortalama

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Ortalama
İdeal Etki	3,27
Bireysel Destek	3,30
Telkinle Güdüleme	3,12
Entelektüel Uyarım	3,35
Toplam	3,30

Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Madde Ortalamaları

Maddeler	Ortalama
1.Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur	3,02
2.Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir	3,21
3.Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür	3,31
4.Yöneticim kolektif bir misyon (ortak amaç) duygusuna sahip olunmasına önem verir	3,59
5.Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım	2,88
6.Yöneticim gurubun iyiliğini kişisel çıkarlarından önde tutar	3,31
7.Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak biçimde hareket eder	3,37
8.Yöneticim güç ve güven duygusu verir	3,30
9.Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları geliştirir	3,24
10.Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	3,16
11.Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer	3,32
12.Yöneticim kritik varsayımları, onların uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir	3,37
13.Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur	3,63
14.Yöneticim başarılı olmak için neye ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder	3,42
15.Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonu ifade eder	3,28
16.Yöneticim amaçların başarılabileceğine ilişkin inancını vurgular	3,59
17.Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar	3,13
18.Yöneticim bana bir gurubun üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır	3,46
19.Yöneticim benim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir	3,15
20.Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur	3,12

Yöneticiye duyulan güven ile ilgili olarak kullanılan ölçekte en yüksek ortalamaya sahip olan madde “Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalıştığını bilir” maddesi olmuştur. Genel itibariyle sonuçların 3,0 üzerinde ortalamaya sahip cevaplardan oluşmasından dolayı çalışanların yöneticileri hakkında olumlu duygular besledikleri ve onlarla güven içerisinde bir ilişkiye sahip oldukları söylenebilir. 3,0192 ortalamayla en düşük ortalama değerine sahip olan madde ise “Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim” maddesi olmuştur.

Tablo 20: Yöneticiye Güven Madde Ortalamaları

Maddeler	Ortalama
1.Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi, ümitlerimi paylaşabilirim	3,28
2.Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatlıkla konuşabilirim	3,42
3.Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım	3,37
4.Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim	3,42
5.Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim	3,02
6.Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan ve kendisini adayan bir kişidir	3,46
7.Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum	3,48
8.Yöneticimin beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim	3,11
9.Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır	3,25
10.Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir	3,44
11.Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalıştığını bilir	3,63

Tablo 21: Yöneticiye Güven Alt Boyut Ortalamaları ve Toplam Ortalama

Yöneticiye Güven Boyutları	Ortalama
Duygusal Güven	3,30
Bilişsel Güven	3,40
Toplam	3,35

5.4. Dönüşümcü Liderlik ile Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkinin Yorumlanması

Dönüşümcü liderlik davranışı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için yapılan korelasyon analizi sonrasında iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışları belirginlik gösterdikçe, yani yönetici dönüşümcü lider özelliklerine ne derece sahipse çalışanların yöneticiye duydukları güven duygusu da o derece yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin korelasyon değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik ile Yöneticiye Güven Korelasyon Değeri

		Dönüşümcü Liderlik	Yöneticiye Güven
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	1	,921**
	Sig. (2-tailed)		0
	N	156	156
Yöneticiye Güven	Pearson Correlation	,921**	1
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	156	156

Ölçeklerin boyutları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre Dönüşümcü Liderliğin İdeal Etki Boyutu ile Yöneticiye Güvenin Bilişsel boyutu ve Duygusal boyutu arasında Yüksek Derecede anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır. Dönüşümcü liderliğe ait Bireysel destek boyutu için de Bilişsel Güven ve Duygusal güven arasında yüksek derecede anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü Liderliğin Telkinle Güdüleme boyutu ile Yöneticiye Güvenin Bilişsel ve Duygusal boyutu arasında Orta Derecede anlamlı Pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Son olarak Dönüşümcü Liderliğin, Entelektüel Uyarım boyutu ile Yöneticiye Güvenin Bilişsel Güven boyutu ile Duygusal Güven boyutu arasında orta derecede anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Boyutlar arasındaki korelasyon değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik ve Yöneticiye Güven Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri

Pearson Correlations		
	Bilişsel Güven	Duygusal Güven
İdeal Etki	,875**	,826**
Bireysel Destek	,786**	,867**
Telkinle Güdüleme	,559**	,600**
Entelektüel uyarım	,586**	,633**

Yapılan regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik algısının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi aşağıdaki tabloda olduğu gibi ortaya çıkmıştır. Y bağımlı değişken, X bağımsız değişken, A sabit katsayı ve B, bağımsız değişkenin katsayısı olmak üzere $Y = A + B * X$ formülü ile tablo incelendiğinde (Yöneticiye Güven) = - 0,013 + 1,022*(Dönüşümcü Liderlik) şeklinde karşımıza çıkan formül yorumlanmak istenirse çıkan sonuç dönüşümcü liderlikte 1 birimlik artışın yöneticiye duyulan güvende 1,009 birimlik artış sağlayacağı yönünde olacaktır.

$$(Yöneticiye Güven) = -0,013 + 1,022*(Dönüşümcü Liderlik)$$

Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik - Yöneticiye Güven Regresyon Analizi

	Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	-0,013	0,118		-0,113	0,91
Dönüşümcü Liderlik	1,022	0,035	0,921	29,417	0
Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven					

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının yöneticiye güven üzerindeki etkisini belirlemek için değişkenler çoklu regresyon analizine tabi tutulduğunda dönüşümcü liderliğin ideal etki ve bireysel destek boyutlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir (Sig. < 0,05). Yapılan analiz ile ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik Boyutları - Yöneticiye Güven Çoklu Regresyon Analizi

Model		Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Constant)	0.121	0.114		1.056	0.293
	İdeal Etki	0.527	0.051	0.534	10.405	0.000
	Bireysel Destek	0.393	0.050	0.401	7.793	0.000
	Telkinle Güdüleme	0.049	0.033	0.055	1.477	0.142
	Entelektüel Uyarım	0.018	0.040	0.018	0.451	0.653
Bağımlı Değişken : Yöneticiye Güven						

Katılımcıların yöneticiye güven tutumunun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için verilere t-Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz

sonucunda Levene anlamlılık değeri yöneticiye güven için 0,05 ten küçük çıkmıştır. Levene anlamlılık değeri 0,05 ten büyük olduğu durumda verilerin homojen dağılım gösterdiği kabul edilip farklılık hakkında yorum yapılabileceği söylenebilir. Ancak tersi durumda bu yapılamayacaktır (Kalaycı, 2008).

Araştırmanın alt hipotezi “Katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticiye güven tutumları farklılık göstermektedir.” reddedilmiştir.

Analizle ilgili test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 26: Yöneticiye Güven - Cinsiyet t Testi

Bağımsız Örneklem t - Testi			
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Yöneticiye Güven	5,578	0,019	0,046

Katılımcıların yöneticiye güven tutumunun yaşa göre anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını incelemek için one way ANOVA testi yapılmıştır. Çünkü yaş değişkenimiz ikiden fazla gruba sahiptir. Bu sebeple t-Testi kullanılmamıştır. Test sonucuna göre varyans homojenliklerine dair anlamlılık değeri 0,05 ten büyük çıkması sebebiyle varyans homojenliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 27: Yöneticiye Güven Varyansların Homojenliği Testi

Test of Homogeneity of Variances			
Yöneticiye Güven - Yaş Grupları			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,842	4	151	0,124

Sonrasında ANOVA değerleri tablosunu incelediğimizde anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük çıktığı görülmektedir. Bu değerden yaş grupları ile yöneticiye güven açısından gruplar arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Yapılan ANOVA testine ilişkin veriler ve çoklu karşılaştırma testinin anlamlılık değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 28: Yöneticiye Güven - Yaş Grupları one way Anova Testi

ANOVA					
Yöneticiye Güven - Yaş Grupları					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,263	4	2,316	2,722	0,032
Within Groups	128,451	151	0,851		
Total	137,714	155			

Tablo 29: Yöneticiye Güven - Yaş Grupları Çoklu Karşılaştırma Tesi

Çoklu Karşılaştırma				
Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven				
Tukey HSD				
(I) YAS		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
20-25 yaş	26-30	0,18538	0,20420	0,894
	31-35	-0,00722	0,21514	1,000
	36-40	-0,36126	0,26885	0,664
	41+	-0,64253	0,30076	0,210
26-30 yaş	20-25	-0,18538	0,20420	0,894
	31-35	-0,19260	0,19480	0,860
	36-40	-0,54664	0,25286	0,200
	41+	-,82792*	0,28656	0,035
31-35 yaş	20-25	0,00722	0,21514	1,000
	26-30	0,19260	0,19480	0,860
	36-40	-0,35404	0,26177	0,659
	41+	-0,63531	0,29445	0,202
36-40 yaş	20-25	0,36126	0,26885	0,664
	26-30	0,54664	0,25286	0,200
	31-35	0,35404	0,26177	0,659
	41+	-0,28127	0,33570	0,918
41+	20-25	0,64253	0,30076	0,210
	26-30	,82792*	0,28656	0,035
	31-35	0,63531	0,29445	0,202
	36-40	0,28127	0,33570	0,918
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

Gruplar arasındaki farklılaşmanın tespiti için, verilerin homojen dağılım kriterini sağlamasından dolayı Tukey testi tercih edilmiştir. Hangi gruplar arasında farklılaşmanın anlamlı derecede olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre anlamlılık değeri 0,05 ten küçük çıkan grupların 26-30 yaş arası çalışanlar ile 41+ yaş grubu çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Veriler 41+ yaş grubundaki çalışanların 26-30 yaş grubu çalışanlara göre yöneticilerine daha fazla güven

duyduklarını göstermektedir. Bu durum 26-30 yaş grubunun idealist ve hedefleri olan kendilerine güvenlerinin en üst düzeyde oldukları grup olmasından ya da 41+ yaş grubunun tecrübelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çoklu karşılaştırma testine ait veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 30: Yöneticiye Güven - Yaş Grupları Çoklu Karşılaştırma Testi Ortalamalar

Yöneticiye Güven				
Yaş Grubu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
20-25	34	3,3155	0,91218	0,15644
26-30	51	3,1301	1,02244	0,14317
31-35	40	3,3227	0,89095	0,14087
36-40	18	3,6768	0,5692	0,13416
41+	13	3,958	1,0107	0,28032
Total	156	3,352	0,94259	0,07547

Elde edilen veriler doğrultusunda araştırmanın H_{1a} hipotezinin alt hipotezlerinden olan “Katılımcıların yaş grupları bakımından yöneticiye güven tutumlarında farklılık vardır” hipotezi kabul görmüştür.

4. SONUÇ

İşletmelerde yöneticiler ile çalışanların ilişkileri işletmenin faaliyetlerinde kilit rol oynamıştır. Günümüz dünyasında hızla gelişen sosyal hayatlar ve insan ilişkileri çalışanların birbirleri ile ve dış çevreleri ile ilişkilerinde de farklı boyutlar ortaya çıkarmıştır. Değişen sosyal ilişkiler kapsamında bilgi paylaşımı ve bilgilerin güvenilirliği ile birlikte insanların da birbirleri ile ilişkilerinde güven oldukça önemli bir olgu haline gelmiştir. İşletmelerde de güvenin önemi literatürde sıkça karşılaşılan bir araştırma konusu olmuştur. Bu bağlamda güven gerektiren, güveni oluşturan ve güveni zedeleyen durumlar üzerinde çalışılmıştır. İşletmelerde kritik konumlarda bulunan, yöneticiler, kritik kararlar almanın yanı sıra işletme içerisinde güven, huzur ve aktif bir çalışma ortamı oluşturmak konusunda başarılı olmayı da hedeflemişlerdir. Çalışanlarla ilişkilerini ve çalışma koşullarını bu doğrultuda geliştirmek ve iyileştirmek yöneticilerin liderlik stillerinin bir uzantısı haline gelmiştir. Bu araştırma modern liderlik stillerinden olan dönüşümcü liderlik tarzının, yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkisi ile aynı zamanda çalışanların cinsiyet ve yaş demografik özelliklerinin yine yöneticiye duyulan güven arasında nasıl bir farklılık oluşturduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Dinçer ve Bitirim liderliği kişisel özellikleri ve yetenekleri sayesinde insanları etkileyip yönlendirebilen kişi olarak tanımlarken Erdem ve Dikici birey ve grup arasındaki güç ve otoriteye dayalı ilişki olarak tanımlamıştır. Yapılan tanımlar grupları etkileyebilme gücü ve otoritesini onları amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek için kullanan kişiyi lider olarak tanımlamaktadır. Liderler sahip oldukları güç ve otoriteyi kullanma şekillerini kişilik yapıları ve fiziksel özellikleri de içine katarak kendilerine özgü liderlik tarzları ile, zaman zaman da öğrenilerek edinilen yöntemler ile farklı tarzlarda liderlik modellerini benimsemişlerdir. Yöneticilerin liderlik stilleri birçok konuda farklılık göstermektedir. Yenilik ve reform ortamına ayak uydurması gereken işletmeler zamanla dönüşümcü liderlik tarzının önemini fark etmişlerdir. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip liderleri diğer liderlerden önemli kılan yanları değişime açık olmaları, cesur olmaları, sürekli öğrenmeye açık bireyler olmaları, grup üyelerini etkileyebilme yetenekleri ve vizyonlarına bağlı bireyler olmalarıdır. Bu özellikleri barındıran birçok alt boyutla

birlikte dönüşümcü liderliğe ait entelektüel uyarım, bireysel ilgi, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon alt boyutları ile dönüşümcü liderliğin özellikleri kategorilendirilmiştir.

Dönüşümcü liderler takipçileri ile birlikte oluşturdukları vizyon doğrultusunda hareket etmekte ve takipçilerini de bu doğrultuda hareket etmeye güdülendirmekte ve cesaretlendirmektedir. Onların ihtiyaçlarının farkındadır ve onları önemsediklerini takipçilerine hissettirirler. Bunun farkında olan çalışanlar işlerini benimseyerek yapacak ve performanslarını tam olarak ortaya koyabileceklerdir. Kendilerinin de önemli olduklarını hisseden çalışanlar kişisel gelişimlerine de zaman ayıracak ve tüm yetenek ve becerilerini işletme yararına kullanmak için çaba sarf edeceklerdir. Kendilerinin yöneticileri tarafından bu şekilde desteklendiğini gören çalışanlar onlara güvenecektirler. Mutlu çalışanlar yaratmak ve mutlu bir çalışma ortamı yaratmak adına çalışanlarını iş süreçleri doğrultusunda motive edebilen yöneticiler takım ruhu oluşturulmuş bir çalışma ortamının sinerjisinden de faydalanarak çalışanlardan olabildiğince yüksek verim alabileceklerdir. Bilinçli ve istekli bir şekilde iş süreçlerine katılım gösteren örgüt üyeleri özgürce fikirlerini öne sürebilecek orijinal fikirler oluşturma konusunda cesur olacaklardır.

Yöneticilerinden destek gören, dilenildiğini ve anlaşıldığını hisseden çalışanlar yöneticilerine daha fazla güvenmektedir. Yöneticilerinin kendilerini önemsedğini hissettiklerinde kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak hissettiklerinde örgütün misyonuna bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin farkında olan çalışanlar yöneticilerine daha fazla saygı duymakta kendilerini yöneticileriyle özdeşleştirerek örgüt yararına hizmet etmek için daha fazla emek göstermektedirler.

Birbirleri ile sürekli etkileşim içerisinde olan örgüt çalışanları gerek sosyal gerekse psikolojik bir ihtiyaç olarak güven duygusu hissetmek eğiliminde olacaklardır. Karşılarındakilerin iyi niyetli olacaklarını düşünmeleri, sürekli kontrol ve savunma

psikolojisi içerisinde bulunmak istememeleri, ikili veya grup ilişkilerinde zarar görmeyeceklerini düşünmeleri ihtiyacı içerisinde olacaklardır. Benzer şekilde yöneticilerinin kendilerini düşündüğünü ve önemsedğini, ihtiyaçlarını göz önünde bulundurduğunu, gerektiğinde fikirlerinin sorularak faydalı olduklarını hissetmek isteyecek ve yöneticilerinin doğru kararlar alabilecek, yetkin bireyler olduklarına inanmak isteyeceklerdir. Birbirleriyle ve yöneticileriyle güven içerisinde çalışma ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinde hem kendileri hem de işletmeleri için faydalı işler yapabilecek ve birbirini besleyen bu iki kavram içerisinde başarıya doğru ilerleyeceklerdir. Bu ortamın sağlanabilmesi liderlerin çalışanlarına karşı sergiledikleri yaklaşım ile çok fazla ilişkilidir. Dönüşümcü liderler çalışanlarına bu ortamları en iyi şekilde sağlayabildiği için, dönüşümcü lider özelliklerini barındırdığı düşünülen liderlere karşı çalışanlarının duydukları güven duygusu da yüksek olacaktır.

Yöneticileri ile sürekli iletişim içerisinde olan öğretmenler plan program ve iş süreçlerinin sürdürülmesi konusunda hem birbirleri ile hem de yöneticileri ile birlikte hareket etmektedirler. Araştırma sonuçlarına baktığımızda araştırmanın yapıldığı okullarda öğretmenlerin, yöneticilerine ait dönüşümcü liderlik algıları ile onlara duydukları güven duygusunun nasıl bir ilişkiye sahip olduğunu görmekteyiz.

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven duyguları yaş gruplarına göre farklılık göstermekle birlikte güveni etkileyen en önemli unsurun yönetici ile çalışan arasındaki ilişki olduğunu görmekteyiz. Yöneticinin çalışanlarına karşı gösterdiği kişisel ilgi ve alakası yönetici ile çalışan arasında duygusal bir bağ oluşmasını ve güven duygusunun artmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde yöneticisinin ihtiyaç duyulan noktalarda kendilerine yardımcı olabileceğini ve kendilerini desteklediğini bilen çalışanlar onlara daha fazla güvenmektedirler. Ortak bir amaç doğrultusunda birleşmiş olan çalışanlar kendilerini grubun faydalı bir ögesi olarak görmekte fikirlerine değer verildiğini hissettiklerinde örgüt amaçlarına katkı sağlamak konusunda istekli bir şekilde hareket etmektedirler. Bu yaklaşım aynı zamanda çalışanların keyfi devamsızlıklarını en aza indirmekte ve sahip oldukları potansiyeli fazlasıyla ortaya çıkarmalarını

sağlamaktadır. Özgür bir şekilde fikirlerini dile getirebilen çalışanlar sorunlara orijinal çözüm önerileri getirebilmekte ve bu durum da çalışanların sahip oldukları farklılıkları avantaja çevirebilme konusunda faydalı olmaktadır. Zorunda oldukları için değil faydalı olduklarını bilerek ve isteyerek iş süreçlerine dahil olmaktadır.

Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgular belirli bir bölgede yer alan belirli bir sektöre ait kurum çalışanlarından elde edildiğinden diğer sektörler ve kurumlar için genellenemeyecektir. Ancak dönüşümcü liderlik tarzı özelliklerinin ve güven duygusunun genel tanımları ve geçerlilikleri sebebiyle kurumsal anlamda sergilenecek yönetici davranışları ve çalışanların bu davranışlara karşı gösterebilecekleri tavırlar doğrultusunda fikir verici bir niteliğe sahiptir. Literatürde dönüşümcü liderlik ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmış çalışmaların bulgularını destekler nitelikte bir çalışma olmuştur. Gelecekte farklı sektörlerde farklı kurumsal yapılar içerisinde çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesi ve örgüt verimliliğinin artırılmasında işletme içi dinamiklerin nasıl yönlendirilmesi gerektiği konusunda yardımcı olabileceği düşünülebilir. Çalışma sonuçlarından da faydalanılarak, örgütlerde uygun liderlik tarzlarını belirlemek için yapılabilecek diğer çalışmalarda güven duygusunun da liderlik tarzı ile paralel bir değişim içerisinde olacağı göz önünde bulundurulmalı, yöneticilik konumunda olan ya da kariyer olarak bunu hedefleyen bireylerin karşılaşılabilecekleri sorunlara ya da oluşturmak istedikleri ortamlarda dikkat etmesi gereken kilit noktaları görmelerini sağlayabilecektir.

5. KAYNAKÇA

- Abraham, Zaleznik: "Managers and Leaders: Are They Different?" Harvard Business Review, 1992, March-April, 1-12.
- Akman V., Hanoğlu M.: "Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki ilişki Üzerine Bir şirket incelemesi.", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2015, Cilt:14 Sayı:52, 130-145.
- Aktaş, A.: Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Antalya: Azim Yayıncılık, 2002
- Altunoğlu A., Şahin F., Babacan S.: "Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model", Management Research Review, 2019, Vol. 42 Issue: 3, pp.370-390
- Alimo M., Alban M.: "The Development Of A New Transformational Leadership Questionnaire", Journal Of Occupational and Organizational Psychology, Cilt.74, ss. 1-27.
- Alkan, O.: Lider ve vizyon ilişkisi açısından dönüştürücü liderlik ve uygulamadan bir örnek. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, İstanbul
- Amin W., Neuneung R. H.: "Empowering leadership and trust on team learning behavior", Journal of Management Development, 2002, Vol. 38 Issue: 3, pp.238-248

Amos S., Gardielle H., Bright M.: “Integrity, ethical leadership, trust and work engagement”, Leadership & Organization Development Journal, 2017, Vol. 38 Issue: 3, pp.368-379

Arslan, Gökhan: "Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, İstanbul.

Arslantaş C. C., Dursun M.: “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008

Arslantaş C. C.: “Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 7(1), s.263.

Atkinson, S., D. Butcher: “Trust In Managerial Relationships”, Journal of Managerial Psychology, 18:4,282-304. Bhattacharya, R. (1998), “A Formal Model Of Trust Based On Outcomes”, 2003, Academy Of Management Review, 23:3

Barutçugil İ.: “Liderlik”, Kariyer Yayıncılık, Birinci Baskı, 2014, İstanbul

- Bass B. M., Avolio B. J.: “Transformational Leadership and Organization Culture”, International Journal of Public Administration, 1994.
- Bass B. M., Avolio B. J.: 1990 “Developing Transformational Leadership.”, Journal Of European Industrial Training, 14 (5), 21-27.
- Bass B. M.: 1997 “Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership.”, Journal Of Personal Selling & Sales Management, 17 (3), 19-28.
- Berber A.: 2000 “Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü.”, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 11.36, 33-50.
- Buchanan D., Andrejz H.: 1985 “Organizational Behavior: An Introductory Text, Patiance Hall
- Bhattacharya R., Devinnney, T. M., Pillutla M. M.: 1998 A Formal Model of Trust Based on Outcomes. Academy of Management Journal, 23(3), 459-472.
- Boehnke P.: 2005 “Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities”, Leadership & Organization Development Journal 24(1): 5-15
- Bresctick E. T.: 1999 “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama

- Örneği.”, Yayınlanmış doktora tezi. Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brownell, E.O.: 2000 “How to Create Organizational Trust”, Manage, Vol 52:2.
- Bulut, M. Ş.: 2012 “Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: Öğretmenler üzerine bir araştırma.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burke C. S., Sims E. D., Lazzara H. E., Salas E.: 2007 “Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration”, The Leadership Quarterly, 18, 606-632.
- Burns, M. G.: 1978 “Leadership”, Harper-Row, Newyork.
- Butler, J.K.Jr.: 1983 “Reciprocity of Trust between Professionals and their Secretaries”, Psychological Reports, 411-416.
- Celep, C. (2004) “Dönüşümcü Liderlik.” Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chen X., Eberly M. B., Chiang T., Farh J., Cheng B.: 2014: “Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance.” Journal of Management, 40(3), 796–819.
- Chester A., Joshua B., Terri A.: “A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership

- Questionnaire”, The Leadership Quarterly, Cilt.20, ss. 604–616
- Clark M., Payne R. L.: 1997 “The Nature And Structure Of Workers: Trust In Management”, Journal of Organizational Behavior, May, 18, 3, ABI/INFORM Global, 205–210.
- Çakınberk A., Demirel E.: 2010 “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği.”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 10.24, 103-107.
- Çelik V.: 2003 “Eğitimsel Liderlik”, 3.Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çokluk, Bökeoğlu Ö., Yılmaz K.: 2008 “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 14(54), ss.211 233
- Cook J., Wall T.: 1980 “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need non-fulfilment.”, Journal of Occupational Psychology, 53, 39-52
- Dana L., Harjinder G.: 2011 “Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 26 Issue: 4, pp.313-330
- Daft, Richard L.: 2010 “Management”, Ninth Edition, South-Western, Engage Learning, U.S.A.
- Dereli T.: 1976 “Organizasyonlarda Davranış.”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No:371

- 1985 “Organizasyonlarda Davranış.”, Ar Yayın Dağıtım.
- Diker O.: 2017 “Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Araştırma”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Dinç S.: 2007 “Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü.”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer M., Bitirim S.: 2007 “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak.”, İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 28, 61-72.
- Drucker F.P.: 2005 “Gün Gün Drucker, Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon”, (Çeviri: Murat Çetinbakış), MESS Yayınları, No:469, İstanbul, 3-361
- Dude A. International Journal of Management Cases, Special Issue: CIRCLE Conference, pp. 218-223(6)
- Dunn, P., 2000 : “The Importance of Consistency In Establishing Cognitive- Based Trust: A Laboratory Experiment”, Teaching Business Ethics, Vol. 4, pp. 285-306.
- Eğriboyun, Dursun: 2015 "Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu", Etki Yayınları, İzmir.
- Ekiz D.: 2003 “Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş”, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Erarslan, Levent: 2004 "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt- Sayı: 6-1
- 2006 "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.
- Erçetin Ş.: 1998 "Lider Sarmalında Vizyon.", Önder Matbaacılık Ltd. Şti. içinde, L.G. Immegart: 1988, "Leadership and Leader and Leader Behavior, Handbook of Research on Educational Administration." (Eds: Norman, J. Boyan). Longman, New York & London.
- Erçetin Ş. 2000 "Lider Sarmalında Vizyon." Nobel Yayın ve Dağıtım. Ankara
- Erdem F.: 2003 "Sosyal Bilimlerde Güven", 1.Baskı, Vadi Yayınları, Ankara
- Erdem O., Dikici M.: 2009 "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi.", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8 S.29, Yaz, 198-213.
- Eren E.: 1989 "Yönetim psikolojisi.", İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü
- Eren E.: 2003 "Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)", Beta, İstanbul.
- Ergeneli A., Sağlam Arı G.: 2005 "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve

Güçlendirme Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60

Ergun T.: 1981

“Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı.”, TODAİE Yayınları, No:191, Ankara. İçinde Stogdill R.: 1948 “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature”. The Journal of Psychology XXV.

Errol E. Joseph, Bruce E. Winston: 2005

"A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 Issue: 1, 6-22

Ferres N., Connell J., Travaglione, A.: 2004

“Co-Worker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes.”, Journal of Managerial Psychology, 19, 608-622

Fiedler F. E.: 1972

“The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation.”, Administrative Science Quarterly, Vol. 17 Issue 4, 453-470.

French J. R., Raven B., Cartwright D.: 1959

“The Bases of Social Power. Classics of Organization Theory”, 7, 311-320.

Friedman H., Langbert M., Giladi K.: 2000

“Transformational Leadership.”, Newyork: National Public Accountant.

- Gökkaya Ö.: 2005 “Örgüt Dönüşümünde Dönüşümcü Liderliğin İncelenmesi.”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Galford R., Drapeau A.: 2003 “The Enemies of Trust”, Harvard Business Review, pp. 15-22.
- Greenberg J.: 1987 “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, Journal of Management, Vol.12, No:1, pp.9-22.
- House R. J.: 1971 “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness.”, Administrative Science Quarterly 16, 3, 321–339.
- Hasan Ö.: 1994 “Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme”, Master Basım Sanayi ve Ticaret Ltd.
- Hovey D. E.: 1974 “The Low-Powered Leader Confronts A Messy Problem: A Test of Fiedler's Theory.”, Academy of Management Journal, Volume 17, Number 2, 358-362.
- Hui L., Thuong T. N., Phong Ba Le: (2019) "How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support", Chinese Management Studies, Vol. 13 Issue: 2, pp.276-298
- Hurley R.F.: 2006 “The Decision to Trust”, Harvard Business Review, pp.1-11.
- 2012 Leader to Leader, Executive Forum, Volume 2012, Issue 66:33-39

- Huff L., Kelley L.: 2003 “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, *Organization Science*, Vol 14:1.
- Işık N.: 2014 “Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- İslamoğlu G., Birsal M., Börü D.: 2007 “Kurum içinde güven, yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü.”, *İnkılap Yayınları*, İstanbul.
- İşbaşı J. Ö.: 2000 “Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama.”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Jason A. Colquitt and Jessica B. R.: 2012 “Measuring Justice and Fairness”, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6
- Jones G.R., George J.: 1998 “The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork”, *Academy of Management Review*, 23:3.
- Kabadayı R.: 1982 “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Liderlerin GÜdülenmesi”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

- Karip E.: 1998 "Dönüşümcü Liderlik.", Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(16): 443-465.
- Kirmanoglu H.: 2004 "Sosyal Sermaye ve Geleceği Şekillendirmek.", Önce Kalite Dergisi, 83, 28-30.
- Koçak T.: 2006 "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğret-menlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel T.: 1984 "İşletme Yöneticiliği", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, 30. Yıl Yayınları, No:1.
- 2014 "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım, İstanbul
- 2018 "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım, İstanbul.
- Koçman E. A.: 2005 "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü.", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kramer R. M., Tyler T. R.: 1996 "Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research", Thousand Oaks, CA:Sage.
- Kurtuluş K., Okumuş A.: 2006 "Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 53, s. 8

- Kutaniş R. Ö.: 2003 “Örgütlerde Davranış Bilimleri.”, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Lashinger K., Finegan J.: 2005 “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, Nursing Economics, 23:1.
- Lazzara H. E., Salas E., Burke C. S., Sims E. D.: 2007 “Trust in leadership: A multi-level review and integration.”, The Leadership Quarterly, 18(6), 606-632.
- Lewicki R.J., Bunker B.: 1996 “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships.” Roderick M Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), “Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research”, 114-139, Sage Publications, London
- Lewicki J., McAllister D.J., Bies R.J.: 1998 “Trust and Distrust: New Relationships and Realities”, Academy of Management Review, 23(3), ss.438 458
- Lewis J. D., Weigert, A.: 1985 “Trust as a social reality.”, Social Forces, 63: 967-985
- Eraslan L.: 2004 “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134
- Luhmann N.: 2000 “Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives” in Gambetta, Diego (ed.) “Trust:

- Making and Breaking Cooperative Relations”,
Electronic Edition, Department of Sociology,
University of Oxford, pp. 94-107
- Luthans F.: 1992 “Organizational Behavior”, 6. Baskı, Mcgraw-Hill,
Singapur.
- McKnight D. H., Chervany N. L.: 1996
“The Meanings of Trust”, MISRC Working Paper,
Electronic Publication, pp.1-86
- Marşap A.: 1999 “Yaratıcı Liderlik.”, İnci Kitap, Ankara.
- Maxwell J.: 2004 “İçimizdeki Lideri Geliştirmek”, (Çev: Selim
Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D.: 1995
“An Integrative Model of Organizational Trust.”,
Academy of Management Review, 20 (3), 709-734
- Mayer R. C., Gavin M. B.: 2005 “Trust in Managent and Performance: Who Minds
The Shop While The Employees Watch The
Boss?”, Academy of Management Journal, 23(3),
874-888.
- Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D.: 1995
“An Integration Model of Organizational Trust.”,
Academy of Management Review, 20,709-34.
- McAllister D.: 1995 “Affect And Cognition Based Trust As
Foundations For Interpersonal Cooperation In
Organizations.”, Academy Of Management
Journal. 38.1, 24-59.

- Metcalf A., Alimo B.: 2010 "The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 74, Issue 1
- Mishra J., Morrissey M. A.: 1990 "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers.", Public Personnel Management, 19(4), 443-486.
- Newstorm W.J., Davis K.: 1993 "Organizational Behavior (Human Behavior at Work)", 9th ed., Mc Grand Hill Inc.
- Perry R.W., Mankin L.D.: 1997 "Organizational Trust, Trust In The Chief Executive And Work Satisfaction", Public Personnel Management, Vol. 36, pp. 165-179.
- Podsakoff P., MacKenzie R., Richard F.: 1990 "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in OCB", Leadership Quarterly, Cilt.1. ss. 107-142.
- Pınar İ.: 1999 "Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı.", İstanbul Üniversitesi, Yönetim Dergisi, Yıl 10, Sayı 34, 24-40.
- Peretomode O.: 2012 "Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They The Same?", IOSR Journal of Business and Management, Volume 4, Issue 3, Sep-Oct., 13-17.
- Rachid Z.: 2010 "Towards a two -factor of interpersonal trust: a focus on trust in Leadership", International

Journal of Commerce and Management, Vol. 20
Issue: 3, pp.246-257

Riaz A., Haider M. H.: 2010
“Role of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Career Satisfaction.”, Business and Economic Horizons, Volume 1, Issue 1, April, 29-38.

Rousseau D. M., Sitkin S.B., Burt R. S., Camerer C.: 1998
“Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust.”, Academy of Management Review, 23(3), 393-404

Sağlam Arı G.: 2003
“Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.

Sally C., Alexander J. Wearing: 2000
“A Short Measure Of Transformational Leadership”, Journal of Business and Psychology, Cilt.14, ss. 389-402.

Sashkin M., Rosenbach E.: 1993
“A New Leadership Paradigm” Taylor R.L. ve Rosenbach W.E., Contemporary Issues In Leadership, Westview Press Colorado 87-103.

Sashkin M.: 1979
“A Review of Ralph M. Stogdill's: Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII”, Group & Organization Studies, 4(2), 247-250.

- Sendjaya S., Pekerti A.: 2010 "Servant leadership as antecedent of trust in organizations", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 Issue: 7, pp.643-663.
- Semerciöz F.: 2000 "İşletmeler arası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi
- Shapiro D. L., Sheppard D. H., Cheraskin C.: 1992 "Business On A Handshake", Negotiation Journal, 8:4, 365-377.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K., Winograd G.: 2000 "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", Organization Development Journal, 18, 35-48
- Sinha B.P.: 2008 "Culture and Organizational Behaviour", Sage Publications, New Delhi.
- Sökmen A.: 2010 "Yönetim ve Organizasyon", Detay, Ankara
- Sonnenwald D.H.: 1996 "Communication roles that support collaboration during the design process.", Design Studies, 17, 277-301.
- 2002 "Managing Cognitive and Affective Trust in the Conceptual R&D Organization", Göteborg University and University College of Borås

- Straub T.J., Raymond F.A.: 1991 "Introduction to business.", Pws-Kent Publishing Company, Boston.
- Swan J. E., Travick I. F.: 1987 "Building Customer Trust in the Industrial Salesperson: Process and Outcomes", Advances in Business Marketing, 2: 81-113.
- Tan H. H., Tan C. S.: 2000 "Toward The Differentiation Of Trust in Supervisor and Trust in Organization.", Generic, Social and General Psychology Monograph. 126.2, 241-260.
- Telli E., Ünsar A. S., Adil O.: 2012 "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve işten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla ilgili Bir Uygulama." Electronic Journal of Vocational Colleges, Aralık, 135-150.
- Thompson B. L: 1998 "Yeni Yöneticinin El Kitabı - 1: Yönetim Fonksiyonları.", (Çev. V. G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bartram T., Casimir G.: 2007 "The relationship between leadership and follower in ~~role~~ performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the Leader", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 Issue: 1, pp.4-19
- Torlak N.G.: 2008 "Organizasyon Teorileri.", Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

- Tracey J. B., Hinkin T. R.: 1998 “Transformational Leadership Or Effective Managerial Practices”, Group & Organization Management, Cilt.23, ss. 220-236.
- Tschannen-Moran M., Hoy A. W., Hoy W. K.: 1998 “Teacher efficacy: Its meaning and measure.”, Review of Educational Research. 68(2), 202-248.
- Utech R.E, Heider W.D.: 1976 “The Contingency Model and Successful Military Leadership.” Academy of Management Journal, Volume 19, Number 4, 606-618.
- Ülker G.: 2008 “Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi.” Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(16), 188-208.
- Vries M. K.: 2006 “İşletmelerde Liderlik Davranışı, Liderliğin Gizemi”, Çeviren: Zülfü Dicleli, MESS Yayın No: 525, Nisan 2007, İstanbul
- Bulut Y., Balkan İ.: 2005 “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289578>
- Yıldırım A., Şimşek H.: 2004 “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.” Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz A., Akdemir S.: 2005 “Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi.”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yörük D., DüNDAR S.: 2011 “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici

Davranışlarının İncelenmesi”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 25(1).

Yaşlıoğlu M. M.: 2017

“Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Vol/Cilt: 46, Özel Sayı 2017, 74-85, ISSN: 1303-1732

Zaccaro S. J.: 2001

“The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success.”, Washington, DC, US: American Psychological Association.

Zel U.: 2006

“Kişilik ve Liderlik.”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Zhang Y., Huxham C.: 2009

“Identity construction and trust building in developing international collaborations.”, Journal of Applied Behavioral Science, 45(2), 186-211

6. EKLER

Anket Formu

Dönüşümcü Liderlik tarzı ile yöneticiye güven arasındaki ilişki

Bu anket formu yöneticinizin dönüşümcü liderlik tarzı ile yöneticinize duyduğunuz güven arasındaki ilişkiyi saptamak üzere İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yapılan yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar akademik amaçlı kullanılacak olup, bu bilimsel çalışmaya veri kaynağı oluşturacağından özenle okuyarak kendinize en uygun cevabı vermenizi rica ederim. Sorulara çalışmakta olduğunuz iş yerindeki yöneticinizi düşünerek cevap veriniz.

Demografik Bilgiler

1. En son mezun olduğunuz öğrenim kademesi
 - ☐ Lise
 - ☐ Üniversite
 - ☐ Yüksek Lisans
2. Cinsiyet
 - ☐ Kadın
 - ☐ Erkek
3. Yaş
 - ☐ 20-25
 - ☐ 26-30
 - ☐ 31-35
 - ☐ 36-40
 - ☐ 41+

4. Mevcut yöneticiniz ile birlikte çalıştığınız süre

- ☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16 yıl ve üzeri

5. Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur					
2	Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir					
3	Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür					
4	Yöneticim kolektif bir misyon (ortak amaç) duygusuna sahip olunmasına önem verir					
5	Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım					
6	Yöneticim gurubun iyiliğini kişisel çıkarlarından önde tutar					
7	Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak biçimde hareket eder					
8	Yöneticim güç ve güven duygusu verir					
9	Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları geliştirir					
10	Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar					
11	Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer					
12	Yöneticim kritik varsayımları, onların uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir					
13	Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur					
14	Yöneticim başarılı olmak için neye ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder					

15	Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonu ifade eder					
16	Yöneticim amaçların başarılacağına ilişkin inancımı vurgular					
17	Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar					
18	Yöneticim bana bir gurubun üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır					
19	Yöneticim benim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir					
20	Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur					
21	Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi, ümitlerimi paylaşabilirim					
22	Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatlıkla konuşabilirim					
23	Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım					
24	Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim					
25	Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim					
26	Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan ve kendisini adayan bir kişidir					
27	Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum					
28	Yöneticimin beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim					
29	Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır					
30	Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir					
31	Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalıştığını bilir					