



**BABACAN LİDERLİĞE YÖNELİK
ALGILARIN 112 ACİL ÇAĞRI MERKEZİ
ÇALIŞANLARINDA NİTEL
PERSPEKTİFLE İNCELENMESİ
ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ
Yüksek Lisans Tezi**

Mustafa GÜRBÜZ

Eskişehir 2025

**BABACAN LİDERLİĞE YÖNELİK ALGILARIN 112 ACİL ÇAĞRI MERKEZİ
ÇALIŞANLARINDA NİTEL PERSPEKTİFLE İNCELENMESİ
ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ**

Mustafa GÜRBÜZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Aytül Ayşe CENGİZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz 2025

JÜRI VE ENSTİTÜ ONAYI



ÖZET

BABACAN LİDERLİĞE YÖNELİK ALGILARIN 112 ACİL ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA NİTEL PERSPEKTİFLE İNCELENMESİ ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Mustafa GÜRBÜZ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Temmuz 2025

Danışman: Prof. Dr. Aytül Ayşe CENGİZ

Bu araştırmanın temel amacı 112 Acil Çağrı Merkezi'nde çağrı alıcı personel olarak çalışan personelin algılanan liderlik özelliklerini babacan liderlik tutum ve davranışları açısından incelemek; bu özelliklerin babacan liderlik boyutları ile ilişkisini kurmaktır. Araştırmanın katılımcılarını Eskişehir ilinde Eskişehir Valiliği'ne bağlı olarak hizmet veren Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi'nde çağrı alıcı unvanı ile görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada veriler çalışanlarla yapılan yüz yüze ve çevrim içi görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada veri toplama süreci 2025 yılının mayıs ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Veriler nitel perspektifle analiz edildiğinde araştırma bulguları, yöneticinin çalışanlar tarafından iş yerinde aile ortamı yaratan, bireysel ilgi gösteren, iş dışı konularda destek sunan ve otoriteyle samimiyet arasında denge kuran bir lider olarak algılandığını ortaya koymuştur. Ancak babacan liderliğin sadakat ve bağlılık bekleme boyutuna ilişkin algıların zayıf olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Babacan liderlik, 112 Acil Çağrı Merkezi, Paternalizm.

ABSTRACT

AN INVESTIGATION OF PERCEPTIONS TOWARD PATERNALISTIC LEADERSHIP FROM A QUALITATIVE PERSPECTIVE AMONG 112 EMERGENCY CALL CENTER EMPLOYEES: THE CASE OF ESKİŞEHİR PROVINCE

Mustafa GÜRBÜZ

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2025

Advisor: Prof. Aytül Ayşe CENGİZ

The primary aim of this study is to examine the perceived leadership characteristics of call-taker personnel working at the 112 Emergency Call Center in the context of paternalistic leadership attitudes and behaviors, and to establish the relationship between these characteristics and the dimensions of paternalistic leadership. The participants of the study consist of personnel holding the title of “call-taker” at the Eskişehir 112 Emergency Call Center, which operates under the authority of the Governorship of Eskişehir. Data were collected through both face-to-face and online interviews conducted with the employees. The data collection process took place in May 2025.

When analyzed from a qualitative perspective, the findings reveal that the manager is perceived by employees as a leader who creates a family-like work environment, shows individual concern, provides support in matters beyond work, and maintains a balance between authority and approachability. However, perceptions regarding the loyalty and commitment expectations dimension of paternalistic leadership were found to be weak.

Keywords: Keywords: Paternalistic leadership, 112 Emergency Call Center, Paternalism

TEŞEKKÜR

Tezin her aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle değerli görüş ve önerilerini esirgemeyen, araştırmayı sevdiren ve araştırmaya teşvik eden değerli danışmanım Prof. Dr. Aytül Ayşe CENGİZ’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma verilerini toplama aşamasında verdikleri desteklerden dolayı Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürü Veysel OSMANOĞLU’na, araştırmaya vakit ayırabilmem için her türlü desteği sağlayan Eskişehir İl Emniyet Müdürlüğü Bilgi Teknolojileri ve Haberleşme Şubesi Müdürü Emniyet Amiri Bülent KARAKURT’a şükranlarımı sunarım.

Bu süreçte dostluğu, teşvikleri ve yapıcı eleştirileri ile çalışmalarımda güç veren arkadaşım Alper ERDEM ve Almila Merve UĞUR’a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her anında benim için hazır olan ve her koşulda ayakta durmamı sağlayan canım annem, babam ve ablama ayrıca teşekkür ederim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mustafa GÜRBÜZ

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI

Bu tezi hazırlarken (örneğin ChatGPT, Gemini, DALL-E vb.) üretken yapay zekâ programlarından destek almadığımı beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mustafa GÜRBÜZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi	2
1.3. Araştırmanın Sorunsalı	2
İKİNCİ BÖLÜM.....	5
2. LİDERLİK ve LİDERLİK KURAMLARI	5
2.1. Liderlik kavramının tanımı.....	5
2.2. Liderliğin tarihsel gelişim süreci.....	6
2.3. Liderlik Kuramları	9
2.3.1. Büyük Adam Kuramı	9
2.3.2. Özellikler Kuramı.....	10
2.3.3. Davranışsal Liderlik Kuramları	12
2.3.3.1 Lewin, Lippitt ve White'in Demokratik, Otokratik ve Liberal Yönetim Kuramı	13
2.3.3.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	14
2.3.3.3. Likert'in 4 Sistem Modeli.....	16
2.3.3.4. Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matrisi	17
2.3.3.5. McGregor'un X ve Y Teorisi	17

2.3.4. Durumsallık Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı Etkisinde Gelişen Liderlik Kuramları.....	19
2.3.4.1. Fiedler'in Koşula Bağlı Liderlik Modeli.....	20
2.3.4.2. House'ın Amaçlara Yönelik Liderlik Modeli	21
2.3.4.3. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli.....	23
2.3.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	24
2.3.5.1. Karizmatik Liderlik.....	24
2.3.5.2. Dönüşümcü Liderlik	25
2.3.5.3. Otantik Liderlik	25
2.3.5.4. Stratejik Liderlik	26
2.3.5.5. Hizmetkar Liderlik	27
2.3.5.6. Vizyoner Liderlik	27
2.3.5.7. Paylaşımçı Liderlik	28
2.3.5.8. Bütünsel Liderlik	29
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	31
3. BABACAN (PATERNALİST) LİDERLİK	31
3.1. Paternalizm (Babacanlık)	31
3.2. Babacan Liderlik	32
3.3. Babacan Liderliğin Olumlu Etkileri.....	39
3.4. Babacan Liderliğin Karanlık Yönleri.....	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	43
4. 112 ACİL ÇAĞRI MERKEZİ	43
4.1. Acil Çağrı Kavramı	43
4.2. Acil Çağrı Merkezleri	43
4.3. Dünya'da Acil Çağrı Numaraları	44
4.4. Türkiye'de Acil Çağrı Merkezlerinin Tarihçesi	45
4.5. Türkiye'de 112 Tek Numara Acil Çağrı Merkezi Projesi.....	46
4.6. Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi	50
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	53
5. YÖNTEM.....	53
5.1. Araştırmanın Yöntemi	53
5.2. Veri Toplama Aracı	53
5.3. Katılımcılar	55
5.4. Veri Analizi.....	56
5.5. Sınırlılıklar	56

5.6. Araştırmanın İnanırlılığı	56
5.7. Araştırma Etiği	57
ALTINCI BÖLÜM.....	58
6. BULGULAR, SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	58
6.1. Bulgular ve Yorum	59
6.1.1. İş yerinde aile ortamı yaratma boyutuna ilişkin bulgular	59
6.1.2. Çalışanlara bireysel ilgi gösterme boyutuna ilişkin bulgular	60
6.1.3. Çalışanları iş dışı konularda destekleme boyutuna ilişkin bulgular.....	62
6.1.4. Çalışanlara karşı mesafe ve otorite boyutuna ilişkin bulgular	63
6.1.5. Çalışanlardan sadakat bekleme boyutuna ilişkin bulgular	65
6.2. Sonuç	67
6.3. Tartışma	68
6.4. Öneriler	72
KAYNAKÇA	74
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Stodgill'in Liderleri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi	11
Tablo 2.2 Rensis Likert'in 4 Sistem Modeli	16
Tablo 2.3. Babacan Liderlik Boyutlarına İlişkin Davranışlar ile Astların Bu Davranışlara Tepkileri.....	34
Tablo 2.4. Ülkelerin acil durum telefon numaraları	45
Tablo 2.5. Türkiye'de 112 AÇM bünyesindeki birimler	48
Tablo 2.6. Eskişehir 112 AÇM Personel Dağılım Tablosu.....	51
Tablo 2.7. Katılımcılarla Yapılan Görüşmelere Ait Veriler	55

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.2. Ohio State Bulguları Sonucu Oluşan Dört Farklı Türdeki Lider Davranış	15
Şekil 1.3. Yol Amaç Teorisi	22
Şekil 1.4. 112 Acil Çağrı Merkezi modeli	47
Şekil 1.6. Araştırma Bulguları	58

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGİT	: Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı
AÇM	: 112 Acil Çağrı Merkezi
GLOBE	: Dengeli Bir Çevre için Küresel Yasama Organları Örgütü
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasının geneline yayılmış olan kaos ve karmaşa hali bir taraftan teknoloji, küreselleşme ve dijital dönüşüm gibi kavramlarla kurumları değişime zorlarken diğer taraftan sadece ücret için değil anlam, değer, saygı ve katılım arayan yeni çalışan profillerini de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda yaşanan hızlı değişime uyum sağlamak ancak vizyoner, yol gösteren ve insanları motive eden bir figürün varlığı ile mümkün görünmektedir. Bu figür insanlık tarihi kadar eski bir olgu olan liderliktir.

Tarih boyunca var olan lider figürüne dair birçok tanım yapılmış olsa da bugünün liderinden sahip olması beklenen niteliklerle geçmişte liderlik atfedilen kişilerin sahip olduğu özellikler arasında büyük farklılıklar vardır. Dünün salt güce ve statüye dayanan otoriter, buyurgan ve karar verici, emir veren ardından sadece itaat bekleyen lider profili modern dünyada yerini karşılıklı güven ve iletişime dayanan, rehberlik eden, iş birliği yapan, katılımcı lider profiline bırakmıştır. Bu durum bize liderlik olgusunun bireysel, örgütsel ve çevresel koşullara göre şekil alarak ilerleyen bir yapıda olduğunu göstermektedir (Northouse, 2010).

Geçmişte liderlik atfedilen kişiler hayatta kalmak, halklarını korumak, sınırları savunmak, toplumsal düzeni sağlamak, gıda ve su gibi temel ihtiyaçların güvenliğini temin etmek üzere fiziksel ve hayati ihtiyaçlara çözümler ararken bugünün liderleri hızlı değişen iş ve yaşam koşulları arasında karmaşıklık ve belirsizlikle mücadele ederek belirsizliğe yön vermek, insan ve kültür farklılıklarını uyum içerisinde birleştirmek, sadece yöneterek değil aynı zamanda dönüştürerek yenilik getiren, kurumları geleceğe hazırlayan bir figür olmak zorunda kalmıştır.

Yaşanan bu değişim liderlik literatürünün de zaman içerisinde ciddi bir dönüşüm geçirmesine sebep olmuştur. 20. Yüzyılın başarılarıyla birlikte daha çok otorite, güç ve yapı temelli olan liderlik kuramları ön plana çıkarken yüzyılın sonlarından günümüze doğru empati, ilham, dönüşüm ve insani değerler gibi olguları temel alan yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Wevalgo, 2025).

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü'nde görev yapan “Çağrı Alıcı” personelin algılanan liderlik özelliklerini babacan liderlik tutum ve davranışları açısından incelemek; bu özelliklerin babacan liderlik boyutları ile ilişkisini kurmaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Liderlik olgusu, lider ve takipçilerin içinde bulundukları toplumun kültür, değer ve normlarından büyük ölçüde etkilenir. Bu etkileşim süreci her toplumun kendine özgü sosyal yapıları, inançları, gelenekleri ve kültürel kodlarından beslenir. Bu sürecin sonucunda liderin karar alma mekanizmaları ve takipçileriyle kurduğu ilişkinin boyutları belirgin hale gelir. Bu sayede lider takipçilerinden kabul görür.

Türkiye’de baskın kültürün merkezi ögeleri incelendiğinde kolektivizm ve yüksek güç mesafesinden bahsetmek mümkündür. Bu kültürel kodların doğal neticesi olarak babacan liderlik stiline etkin olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini & Scandura, 2006). Babacan liderlik yaklaşımı gerek uluslararası literatürde gerekse de ulusal alan yazında geniş biçimde araştırılmış, çeşitli araştırmalarda farklı bakış açıları ile yorumlanmıştır (Aycan, 2006; Collela & Garcia, 2004; Jackman, 1994; Pellegrini & Scandura, 2006). Avrupa Birliği (AB) uyum süreci kapsamında son yıllarda faaliyete geçmiş yeni bir kamu kurumu olarak adlandırılabilir 112 Acil Çağrı Merkezleri özelinde liderliğe dair yapılmış bir araştırma olmaması çalışmayı önemli kılmaktadır.

112 Acil Çağrı Merkezleri için bu alanda yapılan öncü çalışmalardan olduğu varsayılan araştırmamızdan elde edilecek veriler ışığında, gelecek araştırmalara ve Türkiye’de 81 ilde faaliyette olan 112 Acil Çağrı Merkezleri için olası geliştirilebilecek yönetici-liderlik eğitimi politikalarına öngörü sağlanması hedeflenmekte, araştırmanın konuya ilişkin ulusal yazına ve gelecek çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

1.3. Araştırmanın Sorunsalı

Örgütler bünyesindeki en önemli öge insandır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren insan gücü örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak yönlendirilmeye ve motive edilmeye ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç sadece işletmelerde değil aynı zamanda herhangi bir

kar amacı gütmeyen kamu kurumlarının yönetim sürecinde de mevcuttur. İşte tam da bu ihtiyaç liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır.

Geçmişten günümüze kadar liderlik kavramı üzerinde pek çok tanım yapılmış olsa da 21. yüzyılda yaşanan inovasyonlarla birlikte insanların örgütsel etkinliğin temel taşı olduğu ve örgütlerin de hem ekonomik anlamda hem de sosyal anlamda var oldukları konusunda artan farkındalık liderlik kavramına olan ilgiyi arttırmıştır (Ünal, 2015). Yaşanan bu değişim süreci sonunda takipçileri merkezine alarak onların duygu durumlarını, katılımlarını ve aidiyet hissiyatlarını önemseyen babacan liderlik, otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, paylaşımcı liderlik, bütünsel liderlik gibi çağdaş yaklaşımlar ortaya koyulmuştur (Erer & Demirel, 2018).

Araştırmamızın odak noktasını oluşturan babacan liderlik yaklaşımı Türk tipi yöneticilikle sıklıkla ilişkilendirilmektedir (Aycan, 2015; Erben, 2004; Pellegrini & Scandura, 2006). Çünkü Türk kültüründe kolektivizm ve yüksek güç mesafesi yaygındır (Hofstede, 2001). Babacan liderlik tarzında liderler, takipçilerini koruma ve gözetme amacıyla onlar adına kararlar alırken, bunun karşılığında tıpkı bir ailede baba figürünün çocuklarından itaat ve sadakat beklemesi gibi, çalışanlarından bağlılık ve uyum beklerler.

Babacan liderlik tarzının oluşturduğu çalışma iklimi örgütsel vatandaşlığı ve iş tatminini olumlu yönde etkiler (Akduman vd., 2019). Günümüze kadar yapılan araştırmalarda babacan liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, düşük işgücü devir oranı ve işe adanma gibi takipçi davranışlarını geliştirdiği görülmüştür (Hiller vd., 2019). İşyerinde baba gibi davranan bir lider çalışanların gönlünü kolayca kazanabilir.

Ancak babacan liderlik tarzı toplumlarda lider olmadan aksiyon alamayan bağımlı benliklerin ortaya çıkmasına sebep olabileceği gibi takipçiler arasında bizden olanlar ve bizden olmayanlar gibi ayrımların ortaya çıkmasına da sebep olabilmektedir (Cengiz & Dindar, 2024). Babacan liderlik tarzının iş performansı üzerinde farklı olumsuz etkileri gözlemlenmiştir. Liderin baskıcı ve otoriter yapısı takipçilerin yeteneklerini ortaya çıkarmalarına ve sorun çözme becerilerine ket vurabilmektedir. Liderin otoriter davranışları zaman zaman etik dışı davranışlara takipçilerin sessiz kalmasına sebep olarak örgüt iklimini bozabilir (F. Cheng & Farh, 2006).

Türkiye gibi kolektivist kültüre sahip, hiyerarşik yapının benimsendiği toplumlarda babacan liderlik tarzının hem yaygın hem de kabul gören bir liderlik biçimi olduğu ifade

edilmektedir (Aycan, 2006; Pellegrini & Scandura, 2008). Babacan liderlik özelinde ülkemizde yapılan birçok araştırma olsa da doğrudan 112 Acil Çağrı Merkezleri özelinde yapılmış bir araştırma olmaması araştırmamızı eşsiz kılmaktadır.

Araştırmamızın odağında bulunan 112 Acil Çağrı Merkezi yeni nesil bir kamu kurumu sınıfındadır. 7 gün 24 saat esasıyla acil durumlarda vatandaşlara hizmet veren kurumun çalışanlarında algılanan liderlik özelliklerinin babacan liderlik tutum ve davranışlarıyla örtüşüp örtüşmediği, örtüşüyorsa bu türden bir liderlik anlayışının oluşturduğu örgüt iklimi keşfedilmeye çalışılacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK ve LİDERLİK KURAMLARI

2.1. Liderlik kavramının tanımı

Bugüne kadar yapılan liderlik tanımları incelediğinde sadece geçtiğimiz yüz yıl içerisinde en az 650 farklı liderlik tanımı y

apıldığı görülmektedir (Bennis & Townsend, 1995).

Yapılan tanımların çokluğu liderliğin ne olduğu konusunda halen bir görüş birliğine tam olarak varılamadığını gösterdiği gibi zaman ilerledikçe liderlik tanımlarının da değiştiği görülmektedir. Stogdill (1950) liderliği bir grubun hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Burada Stogdill liderliğin sadece bireysel bir özellik olmadığını aynı zamanda başkaları üzerinde de etki yaratan bir süreç olduğunu ilk kez vurgulamıştır.

Tannenbaum, Weschler ve Massarik (1961) Stogdill'in çizdiği çizgiden devam ederek liderliği, bir durumu yönetmek için kullanılan ve iletişim yoluyla yönlendirilen, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kişiler arasında etki yaratan bir süreç olarak tanımlamıştır. Zaleznik (1981) de aynı şekilde liderlikte etki unsurunu vurgulayarak liderliğin, başkalarının düşüncelerini ve davranışlarını yönlendirmek amacıyla güç kullanmayı gerektiren bir süreç olduğunu ifade etmiştir.

Kotter (1988) liderliği bir grubu (veya grupları) çoğunlukla zorlayıcı olmayan yollarla bir yönde hareket ettirme süreci olarak tanımlayarak yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu tanıma göre, zorlayıcı yolların kullanılması liderlikle bağdaşmaz çünkü gönüllü bir takipçilik olmalıdır. Ancak, tüm araştırmacılar bu ayrımı kabul etmemektedir; örneğin Kellerman güç kullanımının da liderlik olduğunu ısrarla belirtmiştir (Volckmann, 2012).

1990'larda liderlik düşünürleri liderlik sürecinde takipçilere de önem vermeye başlamıştır. Bass (1990) liderliğin sadece liderin başkaları üzerindeki etkisi süreci olmadığını, aynı zamanda herhangi bir kişinin etkileyebileceği bir etkileşim süreci olduğunu belirterek bu alanda bir dönüm noktası oluşturmuştur. Bass'a göre liderlik bir

grup üyesinin diğerlerinin motivasyonunu veya yetkinliklerini değiştirdiğinde ortaya çıkar. Grubun herhangi bir üyesi bir miktar liderlik sergileyebilir.

Drucker (1996) 20. yüzyılın sonundaki fikirleri özetleyerek liderin, yalnızca takipçileri olan bir kişi olduğunu ifade ederek lider ve takipçi ilişkisini vurgulamıştır.

Kellerman ise liderliği üç tarafı olan bir eşkenar üçgen olarak görselleştirdiğini ifade etmiştir: lider, takipçiler ve bağlam (Volckmann, 2012). Yani liderin önemini yüzyıllardır olduğu gibi kabul etmekle birlikte takipçilerinde en az lider kadar önemli olduğunu belirtmiş ve son olarak liderlik sürecinin bağlamını da eşit derecede önemli bir bileşen olarak ortaya koymuştur (Akduman vd., 2019). Son dönemde yapılan liderlik tanımlamalarında da eğilim liderliği sabit özelliklerden çok dinamik, bağlamsal ve etkileşimsel bir süreç olarak tanımlamaya yönelmiştir (Dinh vd., 2014; Yukl, 2013).

2.2. Liderliğin tarihsel gelişim süreci

Liderlik, tarih boyunca var olan bir kavram olmasının yanı sıra sadece insanlara özgü olmayıp birçok hayvan türünde de görülmektedir. Sosyolojik ve etolojik alandaki çeşitli araştırmalar, liderliğin tüm canlıların sosyal içgüdülerle var olması nedeniyle büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (Mosser & Packer, 2009). Geçmişten günümüze, tüm canlı türleri güven duygusuyla varlıklarını sürdürebilmek ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla gruplar halinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Hayvanlar, içgüdüler ve genetik mirasları sayesinde belirli sosyal faaliyetlerde bulunabilirler. Ancak insanlar, daha ileri sosyal içgüdülere ve daha karmaşık bir beyne sahip oldukları için gelişmiş düşünme yetenekleri sayesinde daha uyumlu ve daha geniş bir sosyal faaliyet yelpazesine sahiptirler. İnsanlık tarihi boyunca, lider ve liderlik kavramları başlangıçta insanlarda ve hayvanlarda benzer özellikler gösterirken, medeniyetin ilerlemesiyle birlikte bu kavramların insanlık adına farklılık göstermeye, ayrılmaya ve gelişmeye başladığı görülmektedir (Onay, 2018).

Liderlik ile alakalı kavramların ve yaklaşımların üretilmesinde değişen toplumsal koşullar - tartışmalar etkili olmuş ve tarihsel gelişim içerisinde çok farklı lider tanımları yapılmıştır. Yapılan her tanım “iyi”, “başarılı” liderin özelliklerinin ne olacağı konusunda farklı yaklaşımlar geliştirmiştir. Liderlik ilk zamanlarda yaratıcı olan Tanrı’nın doğuştan bazı insanlara verdiği bir yetenek, lütuf gibi görülmüştür (Weber, 1993). Bir başka deyişle ilk zamanlarda liderin davranışsal yada fiziksel nitelikleri yerine inanç ve

efsanelerle birlikte anıldığı görülmektedir. Bu ilk zamanlarda efsanelere konu olan kahramanlık liderlik kavramıyla özdeşleştirilmiştir.

Tarihte liderliğe ait ilk yazılı kaynak M.Ö. 2300'lü yıllara ait olan Antik Mısır Hanedanlığı veziri olan Ptahhotep'e ait olduğu düşünülmektedir. Ptahhotep gençlere yönelik özdeyişlerinde liderlikle ilgili önerilerde de bulunmuştur (Bass, 1990). Antik çağda liderlerin bir takım özellikleri dönemin tanrılarıyla özdeşleştirilmiştir. Örneğin; liderlerin güç olgusu Zeus ile ilişkilendirilirken, strateji geliştirme becerileri Athena ile özdeşleştirilmiştir (Kostera vd., 2005). Dünya tarihinin en etkili insanlarından birisi olarak kabul edilen Antik Roma lideri Jül Sezar M.Ö. 58-52 yıllarında Roma Meclisi'nde liderin niteliklerinden bahsetmiştir (Van Tassel & Poe-Howfield, 2010).

Orta Çağ'a gelindiğinde ise liderlerin yani kralların Tanrı tarafından seçildiği ve ilahi bir güçle yönetime geldikleri inancı hakimdir. Bu inancın özellikle mutlak monarşi ve feodal yapı altında güçlü bir biçimde yerleştiği görülmektedir (Schmitt, 2005).

Orta Çağ'ın dinsel ve teokratik bakış açısı, coğrafi keşifler, savaşlar, salgın hastalıklar ve teknolojik yeniliklerin yaşanması sonucu yerini bireysel, akılcı düşünceye ve sekülerizme bıraktı. Yaşanan bu paradigma değişim sürecinin liderliğin doğasını, liderlerin rollerini ve yönetim tarzlarını derinden etkilediği görülmektedir (Yukl, 2013).

16. yüzyılda birlikte Rönesans döneminde Avrupa'da Floransalı yazar Niccolo Machiavelli tarafından kaleme alınan Prens eseri de liderlik yazınına önemli katkılarda bulunmuştur. Yazar bu eserinde dinsel liderlik anlayışına karşı çıkmış daha pragmatik, seküler ve güç temelli bir liderlik anlayışı üzerinde durmuştur (Öztürk, 2013). Ayrıca bir hükümdarın saltanatını nasıl ayakta tutabileceğini ve nasıl liderlik yapabileceğine dair görüşlerini aktarmıştır.

18. yüzyılda yaşanan Fransız Devrimi, toplum ve devlet ilişkisini köklü bir şekilde değiştirdiği gibi demokratik liderlik anlayışının doğmasına yol açmış ve halkın egemenliği ile liderliğin halkla ilişkisi arasındaki bağı güçlendirmiştir (Fukuyama, 2011).

20. yüzyılla birlikte liderlik kavramı üzerine akademik boyuttaki araştırmalarda büyük ilerlemeler kaydedildiği söylenebilir. Terman'ın (1904) liderliğin psikolojisi üzerine yapmış olduğu araştırmalar, Freud'un (1922) grup psikolojisi üzerine detaylı çalışmaları, Weber'in (1924-1947-1968) karizmatik lider kavramını ileri sürmesi modern liderlik çalışmalarının temel taşı olarak kabul edilmektedir (Bass & Bass, 2009). 1939

yılından 1945 yılına kadar olan bölümde yaşanan “İkinci Dünya Savaşı” liderlik araştırmalarına yeni bir perspektif kazandırmıştır. Bu dönemde sivil ve askeri üst düzey yöneticileri kapsayan Ohio State Üniversitesi (1945) liderlik çalışmaları programı düzenlenmiştir.

Stogdill’in (1948) liderlik için önemli özellikleri sınıflandırdığı 128 liderlik çalışması liderin ortaya çıktığı durumlar ve bağlama vurgu yaparak alanda bir paradigma kaymasına sebep olmuştur.

1960’larda liderlik bireylerin sahip olduğu bir özellik olmaktan ziyade, insanlar arasındaki sosyal bir ilişki olarak yeniden kavramsallaştırılmaya başlanmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalar liderin kişisel özelliklerinin önemini koruduğunu ancak bu özelliklerin içinde bulunulan duruma göre yeniden değerlendirilmeye alınması gerektiği yönünde olmuştur (Northouse, 2021).

Hunt ve Larson (1975) 1970’lerde gerçekleştirdikleri üç liderlik sempozyumunda liderliğin yönetim bilimi ve örgütsel davranış alanında önemli bir çalışma konusu olduğunu ortaya atmışlardır.

1980’lerle birlikte liderlik üzerine yapılan çalışmalarda adeta bir patlama yaşanmıştır. 1980 ve sonrası dönemde liderlik kavramı artık sadece akademik yazında değil televizyon, gazete gibi hemen hemen her insanın takip ettiği ana akım yayın mecralarında da yer almaya ve tartışılmaya başlamıştır (Rost, 1991).

2000’li yıllarda ise liderlikle ilgili tartışmalar tek bir disiplinin odağından çıkarak liderliği multi-disipliner hale getirmiş ve eskiden kalan liderlik yaklaşımlarında büyük değişimler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Endüstri 4.0 ile hız kazanan teknolojik yenilikler, artan küreselleşme, bilginin hızlı ve kayıpsız iletimi, sosyo ekonomik ve politik değişimlerle ortaya çıkan yeni dünya düzeni ve müşteri profilinde büyük değişimler örgütleri de büyük değişim dalgasının içine sokmuştur (Gürer, 2019). Ülkeler arası mesafelerin kısalması ve sınırların eski katılığını kaybetmesi, yapay zeka ve dijitalleşme ile birlikte yönetim bilimini de derinden etkilemiştir. Bu dönem işletmeleri dönüşüme zorlamıştır. İhtiyaç duyulan dönüşümün miktarı arttıkça lidere düşen görev ve sorumluluk miktarının da arttığı görülmektedir (Özmen vd., 2020). Bu bağlamdan yola çıkarak 21. Yüzyılda çizilen yeni liderlik paradigmasının, herkes için sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek adına liderlerin sadece kendi menfaatlerini göz etmeden, tüm

insanlığın ve paydaşların çıkarlarını gözeten bir yönetim anlayışını temeline alan, çoğulcu bir yaklaşım benimsemek gerektiğini göstermektedir (Barrett, 2011).

2.3. Liderlik Kuramları

2.3.1. Büyük Adam Kuramı

Liderlik literatüründe bilinen en eski yaklaşım “Büyük Adam Kuramı” olarak adlandırılır. Liderlik alanındaki ilk yazılı çalışmalar da 19. yüzyılla birlikte büyük adam düşüncesi etrafında oluşmaya başlamıştır (Bass, 1990).

Bu kurama göre, liderler lider olarak doğar ve belirli kişisel özellikler, karizma, zeka ve doğal yeteneklerle donatılmışlardır. Büyük Adam Kuramı’nın savunucuları tarih boyunca toplumlara yön vermiş liderleri ele alarak onları diğer insanlardan farklı kılan özellikleri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kurama göre lider olunmaz lider doğulur. Büyük liderlerin bir takım niteliklerinin doğuştan Tanrı tarafından kendilerine verildiği düşüncesi üzerine inşa edilmiştir.

Teoriye göre başarılı liderlerin doğal olarak sahip oldukları özellikler arasında karizma, akıl, siyasi zeka, ikna kabiliyeti ve bilgelik bulunduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, etkili liderlerin genellikle entelektüel açıdan üstün, cesur ve sevilen bir rol model olarak kabul edildiğini savunur. Bu özelliklerin aile genlerinde yer aldığı ve kuşaktan kuşağa aktarıldığına inanılır (Örsal, 2023).

Bu teori, liderliğin öğrenilebileceği veya geliştirilebileceği fikrini reddederek büyük liderler yaratma arzu ve isteğini beyhude bir çaba olarak görür. Liderlerin, zor zamanlarda veya büyük değişim anlarında ortaya çıkan, nadir bulunan, doğuştan gelen yeteneklere sahip kişiler olduğunu öne sürer. Örneğin, Napolyon Bonapart, Winston Churchill veya Mahatma Gandhi gibi tarihi figürler, bu teoriye göre, büyük liderlik özelliklerine sahip oldukları için tarihte önemli roller oynamışlardır (Özkalp & Kirel, 2010, s.352).

Büyük Adam Kuramına göre lideri lider yapan özellikler yaratılıştan gelir ve sonradan öğrenilmesi mümkün değildir. Bazı kaynaklarda “genetik teori” olarak da anılan Büyük Adam Kuramı, liderlerin doğuştan getirdikleri özellikler sayesinde içinde bulundukları toplumu etkilediklerini ve kalıcı izler bıraktıklarını savunur (Şahin, 2012;

Zaccaro, 2007). Büyük Adam düşüncesi aynı zamanda Özellikler Teorisinin gelişiminde de etkili olmuştur.

Thomas Carlyle 1841 yılında kaleme aldığı “Kahramanlar Üzerine (On Heroes) adlı eserinde insanlık tarihinin aslında büyük adamların tarihi olduğunu ve toplumlarında bu büyük adamlara tapmak üzere kurulu olduğunu dile getirmiştir (Adasal, 1979). Yine 1850’de Ralph Waldo Emerson “Örnek Adam (Representative Man)” eseriyle, 1869 yılında Francis Galton “Kalıtsal Deha” (Hereditary Genius) adlı eseriyle tarih sahnesindeki büyük adamları ve kahramanları ele almışlardır.

Büyük Adam Teori’sine bir takım eleştiriler getirilmiştir. Bunlardan en çok bilineni teorinin insan davranışlarını ve tutumlarını sıklıkla etkileyen dış ortamları veya durumları hesaba katmamasıdır (Organ, 1996).

2.3.2. Özellikler Kuramı

Liderlik kavramının açıklanması noktasında yapılan ilk sistematik araştırmanın Özellikler Kuramı olduğu ifade edilmektedir. Bu kuramın yaklaşık yüz yıllık bir tarihi vardır. Liderlik alanında yapılan çalışmaların başlangıç noktasıdır olduğu söylenebilir (Northouse, 2018).

Özellikler kuramıyla ilgili yapılan ilk çalışmalar 1. Dünya Savaşı dönemine denk gelmektedir. A.B.D. ordusu savaş sürecinde bir grup psikologu işe alım sürecinde görevlendirmiş ve “Alfa Zeka Testi” gibi birçok test ve ölçüm tekniği kullanılarak personelin işe alım süreci dizayn edilmiştir. Bu çalışmalardan sonra birçok kuruluş da benzer şekilde test ve ölçekleri işe alım süreçlerinde kullanmıştır (Çimendereli, 1994). Bu perspektiften değerlendirildiğinde Özellikler kuramı birçok araştırmanın başlangıç noktası olan askeri alanlarda ortaya çıkmış daha sonraları diğer alanlarda görülmüştür.

Kuramın ortaya çıkış noktası Büyük Adam teorisine dayanır. Özellik kuramına göre lider olarak tanımlanan kişi doğuştan bu özelliklere sahip olabileceği gibi sonradan bazı fiziksel özellikleri ve yetenekleri sebebiyle de lider yapılabileceği ileri sürülmüştür (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Kuramın felsefesi son derece basit ve sadedir. Lider bir takım özellikleri sebebiyle takipçilerinden ayrışır, sıyrılır ve üstün olarak öne çıkar. Özellikler kuramı, liderin kişisel nitelik ve özelliklerine odaklanır. Liderliği özelliklere dayalı bir fenomen olarak

açıklamaya çalışmıştır. Liderin bir takım özellikleri ile grubun geri kalanından sıyrılarak ön plana çıktığını savunur. Özellikler yaklaşımına göre herhangi bir kişinin lider olarak kabul görmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekir (Gökben Çetin & Beceren, 2007). Bu özelliklerin içerisinde yaş, boy, zeka, cinsiyet, özgüven, denetim yeteneği, karar verebilme becerisi gibi nitelikler sayılmıştır (Cherry, 2025).

Bu kurama göre liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör kişinin sahip olduğu liderlik özellikleridir. Liderin takipçilerinden farklı olarak cinsiyet, yaş, yakışıklılık/güzellik, dış görünüş gibi fiziksel özelliklerinin yanı sıra zeka, hitabet, bilgi, kararlılık gibi yeteneklere de sahip olması gerekir (Yukl, 2013). Bu özelliklerin yanı sıra çözüm odaklılık, empati gücü, vizyon, dinleyici olunması liderlik kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir (Russell & Stone, 2002).

Stogdill (1948) lideri takipçilerinden ayıran, liderde olan ama takipçilerinde olmayan bir takım özellikleri saptamıştır. Bu özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Stogdill'in Liderleri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi

Boy	Bilgi
Kilo	Karar ve Yargılama
Fiziki Görünüm	Uyum
Bireysel Enerji	Hakimiyet
Sağlık	İnsiyatif Kullanma
Zeka Düzeyi	Orijinal Düşünce
Eğitim Düzeyi	Kavrama
Dış Görünüş	Kararlı Davranış
Hitabet Yeteneği	İstek-Hırs
Güven	

Kaynak: Erdoğan, 2007

Özellikler kuramına pek çok eleştiri getirilmiştir. En önemli eleştirilerden biri, araştırmanın liderde bulunması gereken kesin bir özellik seti belirlemede son derece tutarsız olmasıdır. Zeka ve özgüven gibi bazı özellikler her başarılı liderde sıkça görülse de her durumda etkin liderliği garanti eden evrensel özellikler belirlenememiştir (Stogdill, 1948).

Yine kurama getirilmiş en önemli eleştirilerden biri durumsal faktörleri göz ardı etmesidir. Özellikler kuramı liderin kişisel özelliklerine odaklanır ancak bağlam ve çevrenin önemini göz ardı eder. Liderin içinde yaşadığı ortam, organizasyon kültürü gibi spesifik konular durumsal faktörleri ortaya çıkarır. Bu sebeple belli özelliklere sahip bir lider bir çevrede başarılı olurken başka bir çevrede başarısız olabilir (Northouse, 2018).

Özellikler kuramına getirilen eleştiriler genel olarak incelendiğinde; etkili lidere ait net ve kesin özellikler i tanımlayamadığı, lideri değerlendirirken bağlamı ve çevresel koşulları dışarıda bıraktığı, liderin doğuştan gelen özelliklerine aşırı vurgu yaptığı ve takipçiyi ihmal ettiği görülmektedir (Derue vd., 2011).

2.3.3. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar yön değiştirerek liderin kişisel özelliklerinden ziyade sergiledikleri davranışlarına odaklanarak liderliği açıklamaya yönelmişlerdir. Bu kurama göre liderliği etkili kılan temel unsur liderin ne yaptığıdır.

Davranışsal Liderlik Kuramı'na göre liderin başarılı olmasında takipçilerine karşı tutunduğu davranış ve tavırlar etkili olmaktadır. Etkili liderliği belirlerken lider ve takipçiler arasındaki iletişim tarzı, çatışma durumunda takındığı tutum, yetki devri yapıp yapmadığı gibi konuları öne çıkartır. Esasında Davranışsal Kuram, Özellikler Kuramı'ndan tam olarak bu noktada ayrılarak lidere takipçilerin penceresinden bakmayı içermektedir (Derue vd., 2011). Bu yaklaşım temel olarak liderin fiziksel özelliklerini değil liderin takipçilerine karşı tavır ve tutumlarını ele alır.

Kimi liderler gücü otokratik olarak ele alırlar ve gücü ellerinde tutmaktan vazgeçmeyerek yetki paylaşımından da kaçınırken kimi liderler ise takipçilerinin iyi olma halini önemseyerek onların yönetimde söz sahibi olmalarını, örgütsel vatandaşlık göstermelerini önemserler. Davranışsal yaklaşımla bu iki farklı türden özelliği yansıtan liderler ve onların takipçileri üzerinde nasıl bir etki yarattığı incelenmiştir.

Davranışsal Liderlik Kuramı üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde “görev odaklı” ve “insan odaklı” olmak üzere iki tip liderlik modeli ortaya konulmuştur. Araştırmacılar, insan odaklı bir liderlik tarzının daha etkili olabileceği konusunda genel bir görüşe sahiptir. Ancak hangi liderlik modelinin daha etkili olduğu konusunda kesin

bir cevap bulunamamıştır. Özellikler Kuramı'na kıyasla Davranışsal Kuram daha gözlemlenebilir bir nitelikler zincirine odaklanmasından dolayı daha başarılı olduğu söylenebilmekteyse de bu kuramda da ortam koşullarının göz ardı edilmesi sebebiyle eleştirilmiştir (İşcan, 2002). Sonuç olarak her koşulda etkili olabilecek tek bir liderlik davranışı olmadığı saptanmış ve kuram yerini durumsal yaklaşıma bırakmıştır.

Bu yaklaşıma ilişkin çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Konunun daha anlaşılır hale gelmesi adına, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmaların yanı sıra, McGregor'un X ve Y teorileri, Likert'in Sistem 1-4 modeli ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi modeli gibi çalışmalara odaklanmak mümkündür.

2.3.3.1 Lewin, Lippitt ve White'in Demokratik, Otokratik ve Liberal Yönetim Kuramı

Çalışma laboratuvar ortamında gerçekleşmesi ve tüm deneklerin eylemlerinin kayda alınması sebebiyle liderlik alanında yapılmış ilk ampirik çalışma olarak bilinir. Liderlik tarzlarını üç temel kategoriye ayıran bir kuramdır. 1939 yılında Iowa Üniversitesi'nde yapılan çalışma kapsamında 10-12 yaş aralığındaki erkek çocuklardan oluşan denek grubun okuldan sonraki aktiviteleri gözlem altına alınmıştır. Bu çalışma, özellikle liderlik tarzlarının grup dinamikleri üzerindeki etkilerini gözlemleyerek önemli bir kuramsal temel oluşturduğu ifade edilmektedir (Scheidlinger, 1994).

Çalışmada her grup ortalama beş çocuktan oluşmak üzere dört grup belirlenmiştir. Her gruba altı haftada bir dönüşüm olacak şekilde liderlik yapacak bir yetişkin atanmıştır. Grupları yönlendiren yetişkinlerin davranışları otokratik, demokratik ve liberal olmak üzere üç farklı türden oluşmuştur (Çimendereli, 1994). Bu sayede üç farklı liderlik karşısında grup üyelerinin sonuç davranışları gözlemlenmiştir.

Otokratik liderin grupta yaptığı çalışmalarda kararlar lider tarafından alınmış ve çocukların görüşü herhangi bir şekilde almayan tek taraflı bir profil izlenimi vermiştir. Demokratik lider rolündeki yetişkin, grubun katılımı sonucu kuralların belirlendiği bir ortam inşa etmiştir. Liberal lideri canlandıran yetişkin ise herhangi bir şeye karışmadan çocukları tam anlamıyla serbest bırakmış, müdahale etmemiştir (Alkın & Ünsar, 2007).

Araştırmanın sonuçları incelediğinde liberal grup liderince yönetilen grupta bulunan çocukların başı boşluktan yararlandıkları ve verimsiz bir iş ortaya koydukları

gözlemlenmiştir. Ayrıca bu gruptaki çocukların diğer grup çocuklara karşı son derece agresif tavırları gözlemlenmiştir. Otokratik liderle çalışan çocukların iş verimleri yüksek fakat iş doyumlarının düşük olduğu ve diğer gruba göre son derece agresif oldukları gözlemlenmiştir. Demokratik liderin yönlendirdiği grubun ise otokratik gruba kıyasla daha düşük performans gösterdiği fakat iş tatmini ve işe katılım konusunda daha yüksek düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Yapılan çalışma neticesinde liberal lider davranışının en verimsiz iş çıktısına yol açtığı ancak iş tatmini en yüksek çocukların bu gruptaki çocuklar olduğu anlaşılmıştır. En üretken grup ise otokratik liderin yönetiminde faaliyetler gösteren çocuklar olması farklı lider davranışının farklı sonuçlar ortaya koyabileceğini göstermektedir.

2.3.3.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, Davranışsal Liderlik Kuramlarının en temel yaklaşımlarından biri olması sebebiyle diğer çalışmalara ilham olmuştur. Bu çalışmalar 1940'lı yıllarda başlamış ve çalışma kapsamında çok sayıda üst düzey yönetici araştırmalara dahil edilmiştir. Söz konusu çalışmalarda liderin davranışlarının takipçilerini grup amaçlarına yönelik eylemlere yöneltme etkinliği ele alınmıştır. Araştırmanın temel hedefi etkin bir liderin tanımını yapmaya yöneliktir (Özler, 2013).

Çalışmalar neticesinde 1800 farklı liderlik tanımı yapılmış ve bu tanımlar belirli faktörler üzerinden analiz edildikten sonra lider davranışlarını tanımlayan iki temel unsur ortaya koyulmuştur. Bunlar:

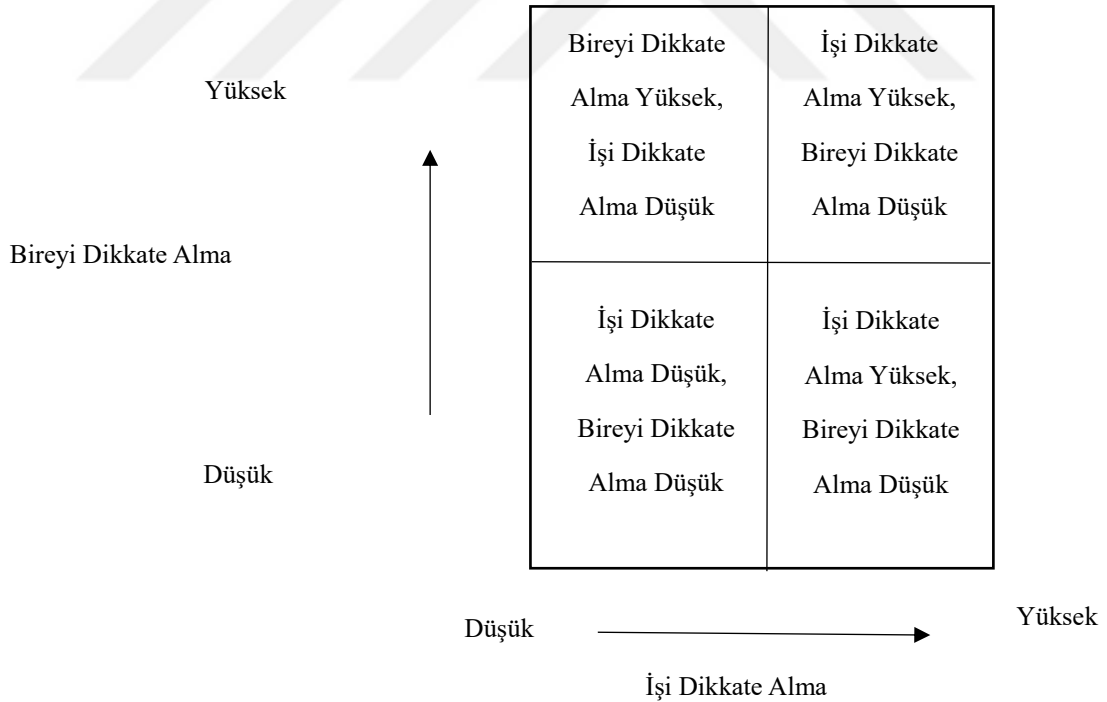
- İlişki yönelimli liderlik: kişiyi dikkate alma (insan ilişkilerine dönüklük)
- Görev yönelimli liderlik: inisiyatif kullanma (yapıyı harekete geçirme)

İlişki yönelimli liderlik anlayışı liderin takipçileri üzerinde güven ve saygı inşa etmesi, onlarla yakın ve sıcak ilişkiler kurarak arkadaşlık geliştirmesi şeklinde davranış örgüsünü ifade etmektedir. Bu tarz liderler; çalışanlarını desteklemeyi, onların fikirlerini dinlemeyi ve karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmeyi yönetim anlayışlarının merkezine koyarlar.

Ohio State Üniversitesi araştırmacıları liderin sergilediği davranış örüntüsü üzerine bir takım bilgiler toplayarak günümüzde halen geçerliliği olan ve sıkça kullanılan Lider Davranışları Tanım Anketi (LDTA) isminde bir anket geliştirmişlerdir. Bu anketin asıl amacı liderin takipçilerine karşı sergilediği tutumları tanılamaktır. Anket içerisinde hem göreve yönelik hem de ilişkilere yönelik ölçek maddeleri bulunmaktadır (Hodgetts, 1999).

Bir lider hem işe yönelik (Yapıyı Harekete Geçirici) hem de ilişkilere yönelik (İnsan İlişkilerini Dönük) olabilmektedir. Ancak bu iki özellikten birinin diğerine göre daha baskın olduğu gözlemlenmiştir. Lider davranışlarında kişiye önem veren bir hal aldıkça, takipçilerinin işe devam süreleri artmakta ve personel devir hızı azalmaktadır. Liderin davranışları işi önceledikçe, takipçilerin çalışma performanslarında düşüşler görülmüştür (Akdeniz & Baran, 2010).

Şekil 1.2. Ohio State Bulguları Sonucu Oluşan Dört Farklı Türdeki Lider Davranış



Kaynak: Hodgetts, 1999

2.3.3.3. Likert'in 4 Sistem Modeli

Rensis Likert, 1950'li yıllarda Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmaların devamı olarak yürüttüğü çalışmalarda, etkili liderlik davranışları ile etkisiz liderlik davranışları arasındaki farkları belirlemeyi amaçlamış ve bu doğrultuda dört farklı liderlik davranışı tanımlamıştır. Bunları Sistem-1 Tipi Lider Davranışı: Sömürücü (İstismarcı) Otokratik, Sistem-2 Tipi Lider Davranışı: Yardımsever Otokratik, Sistem-3 Tipi Lider Davranışı: Katılımcı, Sistem-4 Tipi Lider Davranışı: Demokratik olarak isimlendirmiştir (Durmaz, 2007).

Tablo 2.2 Rensis Likert'in 4 Sistem Modeli

Liderlik Değişimi	Sistem1 Sömürücü Otokratik	Sistem2 Yardımsever Otokratik	Sistem3 Katılımcı	Sistem4 Demokratik
Astlara Güven	Yok	Efendi-Köle İlişkisi	Tam Değil. Astlar Önemsiz Kararlar Verebilir.	Tam. Karar Yetkisi Örgüte Dağıtılmış
Astların Algıladığı Serbesti	Denetim Üst Kademede	Bazı Yetkililer Orta Kademelerde Göçertilir	Denetimin Büyük Kısmı Astlarda. İletişim Var.	Dikey ve Yatay İletişim Var. Güdülemede Temel Amaç, Kararlara Katılımdır.
Üstün Astlarla Olan İlişkisi	Çalıştırma İçin Korkutma Ceza, ödül Gerekli. Ast Üst İlişkisi Az.	Bazı Kararlar, Alt Kademede Verilir. Güdülemede Ceza ve Ödül Birlikte Kullanılır.	Ast-Üst İlişkisi Güdülemede Ödül Önceliklidir; Bazen Ceza Kullanılır.	Ast-Üst İlişkileri Çok Yaygın ve Arkadaşça

Kaynak: Kutanis, 2009

Tablo 2.2'den de görüldüğü gibi Sistem-1 ve Sistem-4 modelleri birbirine tamamen zıt iki lider tipi olarak tanımlanır. Sistem-1 modelinde, lider otoriter ve diktatör bir karaktere sahiptir, bu da doğal olarak düşük verimliliğe yol açar. Buna karşılık, Sistem-4 modelinde lider, insan ilişkilerine önem veren ve yüksek verimliliği sağlamak için uygun bir ortam oluşturan bir yönetim tarzını benimser. Bu iki model Michigan Üniversitesi'nin "Görev Yönelimli" ve "Birey Yönelimli" ayrımıyla örtüşmektedir. Sistem-2 ve Sistem-3

modelleri ise McGregor'un "X" ve "Y" Teorileri ile benzerlik göstermektedir (Güney, 2012).

Rensis Likert'in araştırmaları sonucunda elde ettiği bulgular, Sistem-3 ve Sistem-4 türündeki liderlerin yönettiği organizasyonların, Sistem-1 ve Sistem-2 türündeki liderlerin yönettiği organizasyonlara kıyasla daha yüksek üretim çıktıları elde ettiğini göstermektedir. Başka bir deyişle Likert'in araştırmaları otoriter bir yönetim tarzına göre demokratik bir yönetim tarzının daha verimli ve etkili olduğunu ortaya koymuştur (Zel, 2006).

2.3.3.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Davranışsal yaklaşımlar üzerine yapılan bir diğer çalışma, Teksas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton'un öncülüğünde geliştirilen ve literatürde "Yönetimsel İzgara" olarak bilinen modeldir. Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi araştırmacılarının daha önce ele aldıkları "İşe Yönelik" ve "İnsana Yönelik" boyutları, kendi çalışmalarında benzer bir şekilde "Üretime Yönelik" ve "Bireylere Yönelik" olarak değerlendirmişlerdir.

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi lider davranışlarının temel bileşenlerini tanımlayarak, liderin hem kişilerarası ilişkilerini hem de üretime yönelik yaklaşımlarını iki boyutta incele imkanı sunmaktadır (Blake & Mouton, 1985). Söz konusu matris bir yandan liderin yönetiminin güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya yardımcı olurken diğer yanda da örgütlerin ve bireylerin liderlik tarzını belirlemeleri konusunda bir değerlendirme aracı işlevini görür. Yine bu matris sayesinde liderlerin göstermiş oldukları davranış biçimlerini kavramsallaştırmalarına olanak vermektedir (Lussier & Achua, 2022). Yönetim tarzının matrisin neresinde olduğunu bilen liderler eksik yönlerini ilgili gelişim programları ile tamamlayabilirler.

2.3.3.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

Amerika'lı bir psikolog olan Douglas Mc Gregor tarafından 1960 yılında ortaya atılan teoriye göre iki tür insan yapısı vardır. Bunlardan ilki olan X teorisinin varsayımı; insan yaradılışı gereği tembel bir varlık olduğu için insanların sadece otoriter baskı

yönetimiyle yönetilebileceği düşüncesine dayanır. Y teorisi ise X teorisinin tam aksine insanın yaradılışı gereği tembel bir varlık olmadığını, yeterince demokratik bir yaklaşımla yönetildiği takdirde potansiyelini gerçekleştirebileceği varsayımına dayanmaktadır (McGregor, 1960).

X ve Y teorilerinin temel varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Miner, 2015).

X Teorisinin Temel Varsayımları

- İnsanlar yaradılışları sebebiyle işi sevmezler. Fırsatını buldukları ölçüde işten kaçarlar.
- İnsanlar yaptıkları işleri sevmedikleri için örgütün etkinliğini arttıracak eylemler sergilemezler. Onların isteksizliği ancak katı bir yönetim stiliyle kırılabilir bu da ancak kontrol, denetim ve ceza yöntemi ile sağlanabilir.
- Her insan sorumluluktan kaçınır. Yönetmeyi değil yönetilmeyi isterler.

Y Teorisinin Temel Varsayımları

- İnsanlar oyun oynarken istekli oldukları kadar iş yaparken de bedensel ve zihinsel gayret sarfederler.
- Çalışanları örgütün amaçlarına odaklı hale getirmek için ödüller vermek gerekir.
- Ceza ve ödüllendirme ile bir şey elde edilemez. İnsanları öz denetim yoluyla amaçlarına bağlanmaları gerekir.
- Modern endüstri insanların potansiyellerine ulaşmalarına engel olur. İnsanların bilgi ve yeteneklerinin sadece bir bölümünden yararlanılabilmektedir.
- Eğer şartlar ve ortam uygun olursa insanlar sorumluluk almaktan kaçmazlar aksine sorumluluk üstlenmeyi öğrenirler.
- İnsanlar sorunları çözmek için yaratıcılıklarını sergileme ve yeteneklerini ortaya koyma becerisine sahiptirler.

2.3.4. Durumsallık Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı Etkisinde Gelişen Liderlik Kuramları

1960'lı yıllardan günümüze gelinceye kadar liderlik alanyazınına Durumsallık Yaklaşımı egemen olmuştur. Durumsallık bakış açısı sayesinde liderlik kavramı yüzeysel bir sistematik olmaktan çıkarak imgeleme yoluyla soyutlaştırılabilir bir kavram haline dönüşmüştür. Durumsallık Yaklaşımının temeli her durumda geçerli ve etkili olabilecek tek bir liderlik tarzının olmayacağı düşüncesine dayanır (Naktiyok, 2009). Bu sebeple liderin sadece kendinde olan bir takım özelliklerle takipçilerine ve organizasyona yön verecek güce sahip olmasının mümkün olmadığı, liderin kendi özelliklerinin dışında iç ve dış çevre koşullarına göstereceği uyum becerileriyle ancak etkili bir liderliğin ortaya çıkabileceği görüşü ön plana çıkmıştır.

Durumsallık Yaklaşımı'nın lider etkinliğinin belirleyicisi olarak gördüğü faktörler şunlardır:

- Hedeflenen amacın niteliği
- Liderin takipçilerinin yetenek ve hedefleri
- Liderin ortaya çıktığı örgütün özellikleri
- Lider ve takipçilerinin tecrübeleri ve yaradılıştan gelen özellikleri (Öğretici, 2006).

Liderlikte durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal teorilerle kıyaslandığında daha karmaşık ve kompleks bir süreci ortaya çıkarmışlardır. Çünkü bu yaklaşımda liderin özellik ve davranışlarının dışında durumsal faktörler de baz alındığından üç farklı değişkene göre gelişen bir liderlik tarzı arayışı söz konusudur (Özalp vd., 1992).

Durumsallık yaklaşımında durumsal faktörlerden kasıt örgütün yapısı, örgüt üyelerinin (takipçilerin) bilgi, beceri ve yetenekleri, örgütün sahip olduğu varlıklar ve örgütle etkileşim içerisinde olan dış çevre unsurları olmak üzere birçok değişkenden söz etmek mümkündür.

Durumsal Liderlik yaklaşımının temel varsayımları aşağıda özetlenmiştir (Northouse, 2018).

- Bir topluluğa liderlik etmenin en etkili olarak adlandırılabilir tek bir yolu yoktur. Bir örgütte işe yaramayan teknik yada yaklaşım başka bir örgütte etkili sonuç verebilir.
- Liderin yönetim tarzını durum ve faktörler belirler.
- Bu yaklaşım sayesinde liderlik doğuştan gelen bir yetenek olmaktan çıkarak öğrenilebilen bir süreç haline gelmiştir.
- Liderin organizasyonun şimdiki ve gelecekteki durumuna olumlu yada olumsuz anlamda etkisi vardır.
- Liderin başarılı olup olmayacağının belirleyicisi kişisel ve durumsal faktörlerdir.

Durumsal Liderlik yaklaşımı bağlamında yapılan liderlik çalışmaları içerisinde konuyla alakalı en kapsamlı bakış açısı sunan çalışma Fiedler'in Koşula Bağlı Liderlik Modeli'dir. Bu teorinin yanında House'un Amaçlara Yönelik Liderlik Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modelinden bahsetmek mümkündür.

2.3.4.1. Fiedler'in Koşula Bağlı Liderlik Modeli

Liderlik kavramını Durumsallık Yaklaşımı çerçevesinde ele alan ilk kişi Fred E. Fiedler'lerdir. Fiedler'in bu alandaki çalışmaları liderlik araştırmalarından da önce psikoterapik ilişkilere yönelik araştırmalarıyla başlamıştır. Fiedler yürüttüğü araştırmalar neticesinde durumsallık yaklaşımlarını liderlik teorileriyle ilişkilendiren ilk isim olmuştur. Fiedler 1951 yılında yapmış olduğu araştırmalarda lider etkinliğinin liderin birlikte çalıştığı takipçilerin algısı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Peters vd., 1985).

Fiedler'in Koşula Bağlı Liderlik Modeline göre liderlik tarzını belirleyen üç ana faktör vardır:

Lider-Üye İlişkisi: Liderin takipçileri tarafından ne kadar kabul gördüğü ve lidere ne kadar güvenildiğiyle alakalıdır. Liderin takipçileriyle olan ilişkisi olumluysa liderin etkinliği o kadar fazladır.

Görev Yapısının Belirginliği: Takipçilere verilen görevler ne kadar iyi tanımlanmış, anlaşılır ve açıklığı ifade eder. Görevin yapısı ne kadar belirgin olursa liderin yönetimi o kadar kolay hale gelir.

Liderin Pozisyon Gücü: Liderin yaptırım gücünü ifade eder. Liderin başarıları ödüllendirme başarısızlıkları cezalandırma konusunda yetkilere sahip olması etkinliğini artırır.

Fiedler ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmalarda ilk olarak ASO, LPC ve MPC ölçeklerinden yararlanmışlardır. Daha sonra araştırmanın ilerleyen safhalarında ASO ve LPC ölçekleri arasındaki yüksek korelasyon sebebiyle LPC (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) ölçeğini üzerinden lider etkinliğini incelemeye almışlardır. LPC puanı, liderin liderlik tarzını belirler (Northouse, 2018). Yüksek LPC puanı ilişki odaklı liderliği temsil eder, lider insanlarla iyi ilişkiler kurmaya daha fazla önem verir. Düşük LPC puanı ise görev odaklılığı temsil eder. Lider hedeflerin başarılmasını daha fazla önemser.

Modelin temel ilkesi, her liderlik tarzının her durumda etkin sonuçlar vermeyeceğidir. Eğer liderin kişisel tarzı ile mevcut durumun koşulları uyumluluk gösteriyorsa lider daha başarılı olabilir. Fiedler'e göre lider, liderlik tarzını değiştirmek yerine şartlara en uygun liderlik tarzını benimsemelidir.

2.3.4.2. House'ın Amaçlara Yönelik Liderlik Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmacıları Georgopoulos, Mahoney ve Jones ilk defa liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlandırmak amacıyla bu modeli ortaya atmışlardır. Daha sonraları 1971 yılında Martin Evans, Robert House ve Dessler gibi araştırmacıların çalışmaları sayesinde bu yaklaşımın temelleri atılmıştır (Aslan, 2009).

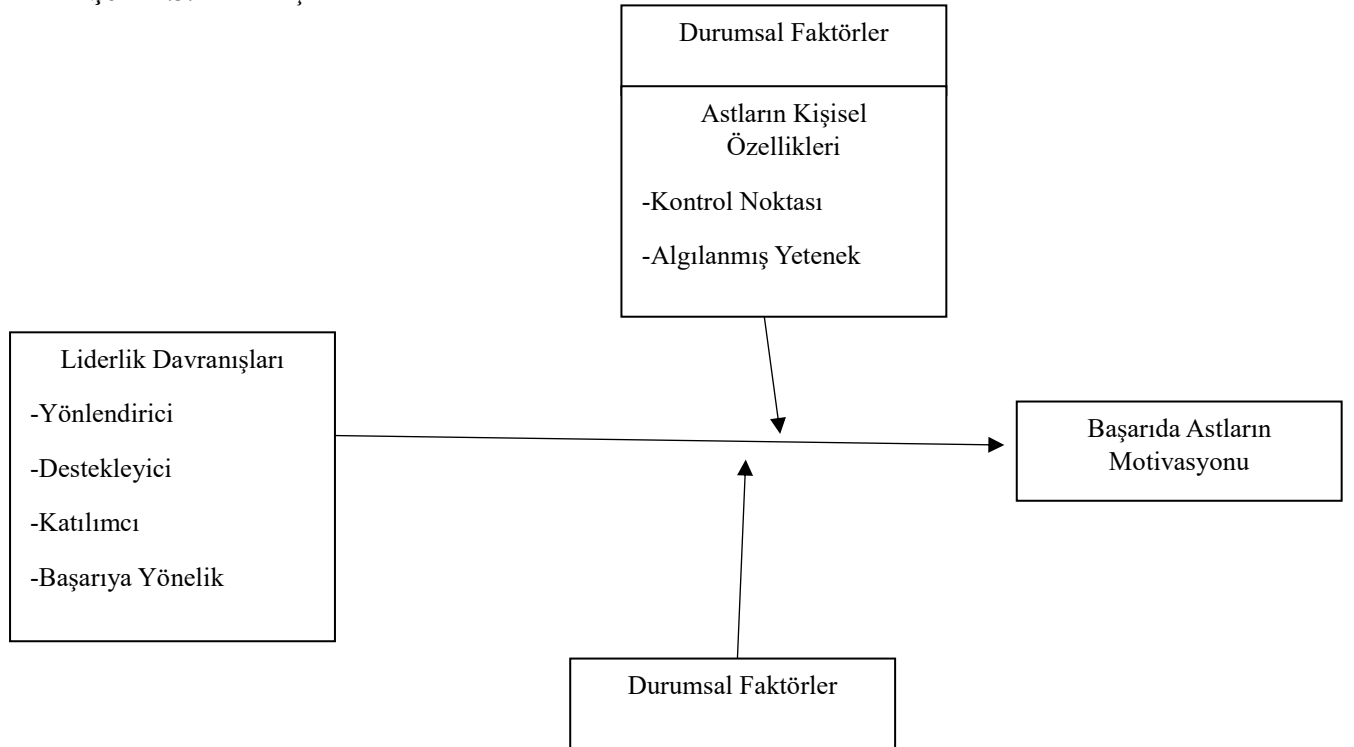
Modelin temel noktası bireylerin zihinlerinde oluşturdukları ihtiyaçlardır. Bireylerin tüm davranışları bir ihtiyaçlarında kaynaklanır ve bu ihtiyaçları giderecek eylemlerde bulunurlar. Lidere düşen görev ise grup üyelerinin motivasyonlarını canlı tutacak organizasyon biçimini var etmektir (Sökmen & Boylu, 2009).

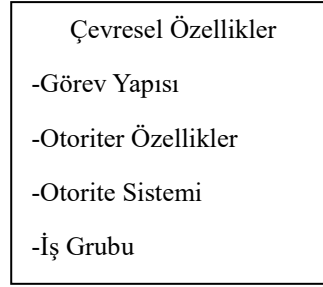
Robert House liderin rolünü, takipçilerin performansını arttıracak yolu aydınlatan biri olarak tanımlar. Liderin temel görevi, çalışanlara hedeflerine ulaşmaları için gereken desteği sağlamak, karşılaştıkları engelleri kaldırmak ve yollarını netleştirmektir. Lider, işin daha az stresli ve daha tatmin edici olmasını sağlarken, çalışanların işlerinde başarılı olmalarına yardımcı olur.

Teoriye göre lider, takipçilerinin kişisel özellikleri, zaman, çevre ve işin niteliği gibi durumsallık faktörlerine göre yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört farklı tür davranış sergiler.

Yönlendirici lider tipi takipçilerine kendilerinden beklentilerini ve hedeflerini açıklar, onlara bu hedef ve beklentilere nasıl erişebilecekleri konusunda yol gösterir. Destekleyici lider, takipçilerin ihtiyaçlarını önemser ve onların huzur ve refahları için destekleyici tavır ve tutumlar oluşturur. Katılımcı lider tipi karar verme sürecine astlarını da dahil eden ve görüşlerini alan bir liderlik tarzı izler. Başarıya yönelik lider ise astlarına güvenen ve takipçilerinin üstün performans göstermesi için onları destekleyen ve güvenen bir yapıda liderlik sergiler.

Şekil 1.3. Yol Amaç Teorisi





Kaynak: Özkalp & Kirel, 2010

Bu model, liderliğin sadece liderin davranışlarına değil, aynı zamanda liderin çalışma ortamını nasıl şekillendirdiğine ve çalışanlara nasıl yardımcı olduğuna odaklanan dinamik bir yaklaşımdır.

2.3.4.3. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Bu model liderlerin en etkili liderlik tarzını belirlerken, takım üyelerinin yada çalışanların gelişim seviyelerine göre farklı yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğini öne sürer. Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik modeli üzerinden geliştirilmiştir. Çalışanlar olgunluk düzeyi üzerinden değerlendirilir. Olgunluk düzeyinden kasıt aslında çalışanların görevin gerektirdiği teknik bilgi ve donanımlara sahip olup olmadığı, iş görme arzuları ve kendilerine olan güvenlerini ifade etmektedir. Eğer takipçilerin olgunluk seviyesi düşük ise lider daha görev yönelimli bir tavır sergileyecek, olgunluk seviyesi yüksek ise ilişki yönelimli bir liderlik davranışı geliştirecektir. Lider bu dengeyi ne kadar düzgün şekilde kurarsa, o kadar etkinlik gösterecektir (Eren, 2014, s. 433-434).

Teoriye göre astların olgunluk düzeylerini gösteren bir skala belirlenmiştir. Bu düzeyler şöyledir: M1, M2, M3 ve M4. M1 en düşük düzeyde olgunluğu M4 en yüksek düzeyde olgunluğu temsil etmektedir.

Modele göre astların (takipçilerin) olgunluk seviyeleri arttıkça liderle kurdukları sosyal ilişkileri daha ön plana çıkacaktır. İşe yeni girmiş birinin herhangi bir tecrübesi ve teknik bilgisi olmadığından lider öncelikle bu çalışanına görev yönelimli yaklaşacak ona yapması gereken görevleri ve işle ilgili teknik detayları öğretmeye çalışacaktır. Bu olgunluk seviyesi M1 düzeyini ifade eder. Zamanla çalışanın iş konusunda deneyimi ve

bilgisi arttıkça işe olan hakimiyeti de artacak ve liderle kurduğu ilişki boyut değiştirecek daha ilişki yönelimli bir hale gelecektir. Bu düzey de M2-M3 düzeyini ifade eder. Çalışan işe tamamıyla hakim olduğunda liderle olan ilişkisi artık bir ilişkisinden çok sosyal bir ilişkiye dönüşecektir. Bu düzey teoriye göre M4 düzeyini ifade eder. Dolayısıyla bu yaklaşımda liderden ziyade takipçinin olgunluk düzeyine göre liderin davranışının şekil değiştirdiğini söylemek mümkündür.

2.3.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

2.3.5.1. Karizmatik Liderlik

Max Weber tarafından literatüre kazandırılan Karizmatik Liderlik anlayışı halklar tarafından en çok benimsenen liderlik anlayışı olarak özellikle politik alanda karşımıza çıkmaktadır. Karizmatik Lider doğuştan gelen liderlik özellikleri ve bir takım yetenekleri ile takipçilerinden ilgi ve sevgi toplar. Bir anlamda lidere kahramanlık atfedilir. Karizmatik lider özgüvenli ve ilham veren özelliklerinin yanında tavır, tutum, davranış ve hitabet gibi yetenekleriyle kitlesini etki altına alır (Günçavdı, 2017).

Weber'e göre karizma bir kişiyi diğer insanlardan fiziksel ve mental olarak ayıran ve diğerlerinde bulunmayan özellikleri ihtiva eden bir olgudur. Karizmatik lider, kendisine takipçileri tarafından atfedilen bu özellikleri kanıtlayamazsa etkisini yitireceğini bilir. Bu liderler, kriz dönemlerinde veya belirsizlik anlarında motive edici rol üstlenerek insanlara umut verir ve değişim yönünde harekete geçmeleri için onları teşvik ederler.

Robert House (1977) gibi araştırmacılar, karizmatik liderlerin, takipçileri üzerinde derin bir psikolojik etki yaratarak, vizyonlarını paylaşmalarını ve onlara bu vizyonun ulaşılabilir olduğunu hissettirmelerini sağladığını belirtmiştir. Bu liderler, duygusal bir bağ kurarak takipçilerini motive eder ve onların potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmayı hedeflerler. Karizmatik liderliğin olumlu yönü olarak yüksek motivasyon ve bağlılık sağlanması gösterilebilir. Ancak, bu liderlerin aşırı özgüvenli olmaları veya manipülatif davranış sergilemeleri gibi olumsuz yanları da bulunabilir.

2.3.5.2. Dönüşümcü Liderlik

Siyaset Bilimcisi Burns (1978) tarafından ortaya atılan Dönüşümcü Liderlik, bir liderin ekibindeki bireyleri motive ederek onların potansiyellerini açığa çıkarmayı, kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemeyi amaçladığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımı, liderin yalnızca görevlerin yerine getirilmesini sağlamak yerine, ekibin vizyonunu genişletmeye, ortak bir amaç etrafında birleştirmeye ve onları daha yüksek hedeflere ulaşmaları için ilham vermeye odaklanır.

Bu yaklaşımda temel alınan lider iş odaklı bir yaklaşımdadır ve görev alanında takipçilerini etkileyebilen bir karizmaya sahiptir. Dönüşümcü liderler, güçlü bir vizyon sunarak ekibi etkiler ve kendilerini takip etmeleri için motive eder. Bu liderlik tarzında lider çalışanlarını pozitif anlamda etkileyerek onlarla duygusal bir bağ kurar ve beklenenden daha fazlasını yapabilmeleri için onlara ilham verir. Lider astlarını yenilikçi düşünmeye yönlendirir ve onların gelişimleri için her fırsatı değerlendirerek bir anlamda entelektüel uyarım etkisi yapar.

Bu liderlik yaklaşımında lider bir taraftan organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli adımları atarken diğer taraftan da çalışanların ihtiyaç duyduğu alanlarda onların bireysel amaçlarını ve çıkarlarını da kollar.

Sonuç olarak, Dönüşümcü Liderliği kısaca, çalışanları motive ederek yöneten bir liderlik tarzı olarak tanımlayabiliriz. Bu liderler, yüksek ideallerini, vizyonlarını takipçileriyle paylaşarak onları bu ideallerin gerçekleşebilirliğine inandırır ve harekete geçirir (Demirtaş & Şama, 2016). Bu sayede takipçileri, kendilerinden beklenenden çok daha fazlasını başarabileceklerine dair bir güven geliştirir. Takipçiler, liderlerine büyük bir bağlılık duyar, ona inanır, saygı gösterir ve tereddütsüz arkasından gider. Dönüşümcü liderler bu nedenle, yüksek iletişim ve ikna becerisine sahip, takipçileri tarafından güven duyulan, yenilik yaratabilen ve yeniliğe açık, yaratıcı, uzun vadeli plan yapabilen, vizyon sahibi, takım ruhu oluşturan, katılımcı, rasyonel ve yol gösterici nitelikleriyle öne çıkan liderlerdir.

2.3.5.3. Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramı, liderlik özellikleri bağlamında ilk kez 1970'li yılların sonlarında araştırılmaya başlanmıştır. Bu liderlik anlayışının en belirgin yönü, liderin

kendisini tanıması, içsel değerlerinin farkında olması ve bu değerlere uygun şekilde açık ve dürüst davranmasıdır (Kesken & Ayyıldız, 2008, s. 736).

Otantik liderlik anlayışı etik bir anlayışla birlikte, kendi çıkarlarından ziyade organizasyonun çıkarlarını önemseyen, olumlu bir örgütsel iklimin oluşması için çaba gösteren bunu yaparken de takipçilerinin değişim ve gelişimini önemser (Gedikpınar, 2019).

Walumbwa, Avolio ve Gardner'e göre otantik liderlik özfarkındalık, bilginin tarafsız biçimde değerlendirilmesi, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki tutum olmak üzere dört temel unsurdan oluşan dinamik bir süreçtir (Walumbwa vd., 2008, s. 92).

Özfarkındalık unsuru liderin kendisini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesidir. Bilginin tarafsız biçimde değerlendirilmesi, liderin önyargılarından kurtularak değerlendirmeler yapması, takipçilerini karar süreçlerine dahil etmesini kapsayan bir süreçtir. İlişkisel şeffaflık sayesinde takipçilerin liderlerini her yönüyle tanımaları sonucu oluşan güvene dayalı örgütsel iklimi ihtiva eder. İçselleştirilmiş ahlaki tutum ise liderin sorunları çözerken izlediği yol ve yöntemlerin etik boyutuyla ilgilidir.

2.3.5.4. Stratejik Liderlik

Stratejik lider, geleceği öngörme yetisine sahip, özgün bir vizyon oluşturabilen, esnekliği olan, başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkileyebilen, paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kuran, kendi düşünce kalıplarını sürekli sorgulayıp geliştiren, çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilen, insan kaynaklarını etkin şekilde yönetebilen ve takipçilerini güçlendiren bir liderlik tarzıdır (Rowe, 2001). Bu yetkinlikler sayesinde gerektiğinde stratejik değişiklikleri hayata geçirebilir. Stratejik lider, diğer lider türlerinin özelliklerini de taşısa da onu farklı kılan en önemli unsur örgütün rekabet üstünlüğünü ön planda tutarak geliştirdiği stratejilerdir.

Ireland ve Hitt (1999) yaptıkları araştırmalarda Stratejik liderin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- İleriye dönük düşünebilen ve güçlü bir vizyon oluşturabilen,
- Kendini sürekli sorgulayıp geliştiren,

- Etkili bir yönetici olmayı amaçlayan,
- Çalışanlarını destekleyen ve güçlendiren bir karaktere sahip olan (siyasi liderler için, halkı ve alt kademedeki çalışanları destekleyip güçlendiren),
- Alt gruplar da dahil olmak üzere, herkesle sağlam ve insani ilişkiler kuran,
- Karşısındaki insanları etkileyebilme yeteneği olan,
- Mevcut koşullara uygun hareket ederek cesur kararlar alma konusunda tereddüt etmeyen,
- Esnek bir yaklaşım sergileyebilen,
- Ve karşılaştığı belirsizliklerle başa çıkma yeteneğine sahip olan.

2.3.5.5. Hizmetkar Liderlik

Bu liderlik yaklaşımı liderin kendi menfaatlerinden daha çok yönettiği kitle veya topluluğun ihtiyaçlarını düşündüğü ve kararları alırken takipçilerinin yararına olacak yaklaşımlar sergilediği liderlik tarzıdır (Akçin, 2019). Hizmetkar liderlik dinleme, empati kurma, mevcut koşulları iyileştirme, farkındalık yaratma, hizmet odaklı olma, sürekli geliştirme ve adanmışlık gibi alt boyutlardan oluşur.

Bu yaklaşım bir yönetme güdüsünden daha çok hizmet etmeyi ön plana alır. Lider kendini astlarının yerine koyarak empati yapar ve onları anlamaya çalışır. Daha insan merkezli bir çalışma ortaya koyarak çalışanlarının eksiklerini kendisi kapatmaya çalışan bir görünüm içerisindedir.

Bu liderlik yaklaşımına, hayatın her alanında manevi bir boyut barındırmasıyla tanınan Hindistan Bağımsızlık Hareketi'nin siyasi ve manevi lideri Mahatma Gandhi örnek gösterilebilir.

2.3.5.6. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, liderin organizasyon veya işletmenin geleceği için net bir vizyon geliştirdiği ve bu vizyonu takipçilerine ilham vererek aktarmaya çalıştığı bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Vizyoner liderler daha çok büyük resme odaklanırlar

ve organizasyonu geleceğe taşımak için bir takım hedef ve stratejiler belirlerler. Genel olarak yenilikçiliği teşvik eden ve değişime son derece açık olan bu liderler takipçilerini de motive ederek onları da davalarına katma çabası içindedirler.

Vizyoner liderler gelecek odaklı olduklarından organizasyonu uzun vadeli hedeflere yönlendirirler. Aynı zamanda takipçilerine ilham vererek onların vizyona olan inançlarını güçlendirirler ve motivasyonlarını arttırırlar. Bu tarz liderlik anlayışı değişime son derece açıktır ve takipçilerinden gelen fikirleri de değerlendirme eğilimindedirler. Stratejik düşünme, empati ve iletişim diğer önemli özellikleri olarak ön plana çıkmaktadır (Atıgan & Özkan, 2023).

Vizyoner liderlik tarzı özellikle iç ve dış çevresi dinamik hızlı değişen ortamlarda, organizasyonların başarılı olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için etkili bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır. Yine de bir takım olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Özellikle liderin zaman zaman gerçeklikten uzaklaşma riski, günlük operasyonların ihmal edilmesi ihtimali, takipçilerde yaratabileceği aşırı değişim yorgunluğu gibi zayıf tarafları da bulunmaktadır. Sayılan sebeplerle vizyoner liderlik dikkatli bir şekilde dengelenmeye ihtiyaç duyar. Bir taraftan geleceği yakalamak isteyen organizasyon diğer taraftan da bugünün işleri ile de ilgilenmelidir.

2.3.5.7. Paylaşımçı Liderlik

Geleneksel yönetim perspektifinde kurtarıcı rolü yüklenen tek adam rolünün modern toplumlarda etkisini giderek yitirmesiyle organizasyonun tüm paydaşlarının yönetime katıldığı ve liderlik yaptığı anlayışlar ön plana çıkmaktadır. 1954 yılında üzerinde ilk çalışmaların yapıldığı paylaşımçı liderlik anlayışı tek bir liderden ziyade liderliğin tüm paydaşlarca sorumluluk alınarak yürütüldüğü fikri temel almaktadır (Özdemir, 2012).

Günümüzde işletmelerin ürettiği ürün veya hizmetler çeşitlendikçe organizasyonların alt birimlerinin gördüğü işlerde farklılaşmış ve uzmanlaşmayı beraberinde getirmiştir. Uzmanlaşmanın doğal sonucu olarak birimler arasında işbirliği ve karşılıklı bağımlılık kaçınılmaz olmuştur. Bu işbirliği ve karşılıklı bağımlılık liderliğin dağıtılmasını gerektirmektedir. Hiyerarşik yapı içerisinde tek bir üst yöneticinin

işletmenin uzmanlık gerektiren faaliyetlerinin tamamına hakim olmasını beklemek son derece yanlış olacaktır. Bu açıdan paylaşımcı liderlik birden fazla liderin işbirliği ve etkileşim içerisinde bulunarak süreci beraber yürüttükleri bir kapsamdır.

Paylaşımcı liderlik yaklaşımının temelinde geleneksel yönetim fikrinin sınırlarının genişletilerek işletme bünyesinde görev yapan herkesin düşünce ve yeteneklerini ortaya koymasından doğacak sinerji yatmaktadır.

Paylaşımcı liderlik yaklaşımına göre işletme içerisinde liderlik sorumluluğu paylaştırılırken dikkat edilmesi gereken iki temel noktaya dikkat etmek gerekmektedir. Herhangi bir kişiye liderlik verilirken gerekli bilgi ve beceriye sahip bireylerden biri tercih edilmelidir. İkinci olarak ise liderlik verilen kişiler arasında gerekli koordinasyonun planlı olarak yürütülmesi sağlanmalıdır (Leithwood vd., 2008). Liderlik paylaşıırken amaç lideri ortadan kaldırmak değil tek adam liderliğinden doğan çıktılarından daha fazlasını ortaya koyarak verimliliği arttırmaktır. Aslında varmak istenen sonuç tüm parçaların ahenk ve uyumu ile birlikte bir daha anlamlı bir bütün oluşturmaktır. İşletme içerisinde çalışanların yetenekleri diğer çalışanların bütünleyicisi olarak nitelendirilir (Baloğlu, 2011). Paylaşımcı liderlik yaklaşımındaki üsttün astlarına yetki devretmesi ve yarattığı demokratik örgüt iklimi geleneksel hiyerarşik organizasyonlardaki otokratik liderlik yaklaşımıyla çelişmektedir.

2.3.5.8. Bütünsel Liderlik

Yunanca “holos” sözcüğünden türetilen Holizm Türkçe’de bütüncülük veya bütünselcilik olarak kullanılır. Holizm bir sistemi yada olguyu yalnızca parçalarına indirgmeden, bir bütün olarak ele alma yaklaşımı şeklinde özetlenebilir. Bu kavram özellikle felsefede, psikolojide, sosyolojide, biyolojide sıkça kullanıldığı gibi liderlik teorilerinde de kullanılmaktadır.

Bütünsellik yaklaşımı, karmaşık sistemlerin davranışlarını anlamada en uygun yöntemin, söz konusu sistemi parçalarına ayırmadan, bir bütün olarak ele almak olduğunu savunur (Healey & Gomes, 1999). Yaklaşımına göre, sistemin yalnızca bileşenlerine odaklanarak yapılan çözümlemeler, bütünsel işleyişin doğru ve kapsamlı bir şekilde kavranmasını engelleyebilir.

Bütünsel liderlik yaklaşımı ise etkili liderliğin bireyin kendisini, başkalarını ve organizasyonu bir bütün olarak derinlemesine anlamasını gerektirdiği düşüncesine dayanır. Bu anlayışa göre liderlik yalnızca teknik bilgi ve deneyimle sınırlı olmayıp, duygusal zekâ, empati ve öz farkındalık gibi kişisel nitelikleri de içermektedir (Narang, 2024). Bu yaklaşım, liderlerin karakterlerini, değerlerini ve zihniyetlerini liderlik rollerine yansıtmasını, yani görevlerini yerine getirirken “tüm benlikleriyle” var olmalarını teşvik eder.

Bütünsel liderlik yaklaşımında geleneksel lider ve takipçi ilişkisinden ziyade liderin ve takipçilerin aynı ağ içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunduğu, liderin güvene dayalı ilişkiler kurduğu, takipçilerinin farklı bakış açılarını ve değerlerini kapsayıcı biçimde kabul ettiği, empati, şefkat ve dürüstlikle örnek liderlik sergilediği bir liderlik modeli sunmaktadır (Cengiz & Dindar, 2024, s. 176).

Bu bağlamda, kişisel ve profesyonel gelişim arasında denge kurmayı, hem kendine hem başkalarına yatırım yapmayı ve iş birliğine dayalı, destekleyici bir örgüt kültürü oluşturmayı esas alan bütünsel liderlik anlayışı, etkili ve sürdürülebilir liderlik için umut vadeden bir paradigma olarak öne çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BABACAN (PATERNALİST) LİDERLİK

3.1. Paternalizm (Babacanlık)

Babacanlık veya diğer yaygın kullanımı olan paternalizm esasında Latince’de baba manasına gelen “pater” kelimesinden türemiştir. Bu köken, ataerkil toplumların sosyal hiyerarşik yapılarını yansıtır. Ataerkil toplumlarda babalar veya aile reisleri, astlarının ve ailedeki bağımlı bireylerin iyiliğinden sorumlu otoriter figürler olarak değerlendirilmekteydi.

Dworkin’e (2020) göre Paternalizm, bir devletin ya da bireyin, başka bir kişiye onun rızası dışında müdahale etmesi ve bu müdahaleyi, müdahale edilen kişinin daha iyi durumda olacağı ya da zarardan korunacağı iddiasıyla savunması veya bu niyetle gerçekleştirmesidir.

Paternalizm terimi ilk kez 19. Yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır. Immanuel Kant ve John Stuart Mill gibi düşünürler özgürlük ve özerklik kavramlarını savunurken kişi hak ve hürriyetlerine getirebileceği kısıtlamalardan dolayı Paternalist yaklaşımı güçlü şekilde reddetmişlerdir (Thompson, 2013).

Dworkin bir eylemin paternalist sayılabilmesi için şu üç koşulu taşıması gerektiğini ifade etmiştir:

- Kişinin özgürlüğünü sınırlamalıdır,
- Kişinin rızası olmadan yapılmalıdır,
- Yarar sağlama amacı taşımalıdır.

Devlet, vatandaşların bazı eylemleri yapmasını zorunlu hale getirir. Örneğin emeklilik sistemine katkı sağlamak, motor sürerken kask takmak yasalarla zorunlu hale getirilmiştir. Bir müzik öğretmeni öğrencisine müzik yeteneği olmadığını açıkça söylemeyebilir. Bir doktor ölmek üzere olan bir hastasına gerçeği söylemeyebilir. Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi paternalizm hem kişisel hem de kamusal hayatın birçok alanında görülebilmektedir.

Kant ve Mill'in bireysel özgürlük düşüncesi insanların kendi çıkarları için en iyi olanı belirleyerek onu takip edebilecekleri kapasiteye sahip olduğu varsayımına dayanır (Mill, 2022, s. 14). Paternalizm ise bireyin bu yeteneğini görmezden gelerek kararların otorite tarafından alındığı bir yapıya dayanmaktadır.

Tarihsel süreçte yasaların ve kurumların henüz yeterince olgunlaşmadığı dönemlerde uygarlıklar sosyal düzeni sağlamak için hiyerarşik bir yapı inşa etmişlerdir. Bu dönemde krallar, başkanlar ve yöneticiler koruyucu otoritedir. Bu hiyerarşik yapı sayesinde güçsüzler güçlülere boyun eğerek ve itaat ederek hayatta kalmışlar ve bu sayede bir toplumsal düzen sürdürülebilmıştır. Bu sebeple Chao (1990), Paternalizmi üstlerin otoritesi ve rehberliği altında astların itaat ederek uyum sağladığı Konfüçyüs ideolojisi ile bağdaştırmıştır.

Sanayi öncesi ve erken sanayi toplumlarında işveren-işçi ilişkilerinde de paternalizm yaygın olarak görülebilmektedir. Örneğin Ford Motor Company şirketi 1914'te kurduğu Sosyoloji Departmanı üzerinden çalışanlarının banka hesaplarını ve aile yaşamlarını kontrol ediyordu (Dworkin, 2020).

Modern dünyada ise bilgi ve uzmanlık temelli kurumsal paternalizm uygulamaları göze çarpmaktadır. Günümüzde vatandaşlara kıyasla daha fazla enformasyona sahip kurumlar tehlikeli bir ilacın piyasadan çekilmesi, aşı zorunluluğu, salgın hastalık dönemlerinde sokağa çıkma yasaklarının uygulanması gibi bireyin doğrudan rızasının alınmadığı refah temelli paternalist uygulamalar görülebilmektedir.

3.2. Babacan Liderlik

Babacan liderliğe dair çalışmalar Silin'in (1976) Tayvan'daki yöneticilerin davranış stillerinin batı dünyasındaki yöneticilerin stillerinden farklı olduğunu tespit eden çalışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmada Tayvan'da yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin öğretici ve ahlaki liderlik, astlarıyla mesafeli duruş, güçlü merkezi otorite gibi davranış motifleri sergiledikleri ifade edilmiştir. Babacan liderlik modelinin şekillenmesinde, özellikle doğu toplumlarındaki yöneticilerle gerçekleştirilen kapsamlı mülakatlar ve çeşitli nicel veri analizlerinden faydalandığı söylenebilir (F. Cheng & Farh, 2006; Redding vd., 1994).

Farh ve Cheng (2000, s.94), babacan liderliği “disiplin ve otoriteyi, babacan bir Şefkat ve ahlaki bütönlökle harmanlayan bir liderlik biçimi” olarak tanımlamışlardır. Otoriterlik, liderin kontrol ve otoriteye dair davranışlarıyla ilgiliyken, yardımseverlik ise astların bireysel refahına yönelik samimi bir ilgiyle ilişkilidir (Pellegrini & Scandura, 2008). Ataerkil bir bakış açısını yansıtan bu yaklaşımda, babacan liderlik, astlarına ahlaki bir liderlikle rehberlik ederken güçlü ve açık bir otorite anlayışını da içermektedir (Cheng vd., 2004).

Gelfland (2007) babacan liderliği, bir liderin baba figürü gibi davranarak astlarının hem iş hem de özel yaşamlarına rehberlik ettiği ve bu süreçte sadakat ile itaat beklentisinin oluştuğu hiyerarşik bir ilişki biçimi olarak ifade etmiştir.

Babacan liderlik, karşılık beklenerek yapılan yardımseverliği temel alır. Yapılan iyiliklerle astların minnettarlık duyguları geliştirilir ve bu şekilde karşılık verme zorunluluğu oluşturulur (Pellegrini & Scandura, 2008).

Bu liderlik tarzının egemen olduğu kültürel bağlamlarda, liderlerin sorumluluğu altındaki bireyleri koruma ve gözetme eğiliminde oldukları, bunun karşılığında ise bağlılık ve sadakat bekledikleri gözlemlenmektedir (Aycan vd., 1999).

Farh ve Cheng (2000) babacan liderliği üç boyutta kavramsallaştırmışlardır. Bunlar; otoriter, yardımsever ve ahlaktır. Boyutların her biri çıktılar üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır.

Otoriter liderlik, köklerini Konfüçyüs felsefesi ve yasallığa dayalı kültürel gelenekten alır. Konfüçyüs felsefesinde, baba-oğul ilişkisinin diğer tüm ilişkilere üstün ve güçlü olduğu kabul edilir. Baba, çocuklar ve aile fertleri üzerinde mutlak güç ve meşruiyete sahiptir. Bu anlayış doğrultusunda otoriter liderlik, astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol sağlayan liderlik davranışlarını içerir ve astlardan sorgusuz itaat beklenir. Otoriter liderlik, beş temel korku ve saygı unsuru üzerine kuruludur. Bunlar: güçlü baskı uygulama, otorite ve kontrol sağlama, niyetini gizleme, sert tutum sergileme ve doktrindir (B. Cheng vd., 2004).

Yardımsever liderlik liderin, astlarına karşı onların sadece iş yaşamlarındaki sorun ve problemleriyle değil aynı zamanda kişisel hayatlarında yaşadıkları sorun ve problemlere de ilgi gösterme eğiliminde olan davranışlarla alakalıdır. Genellikle astların kariyer gelişimlerini önemseme, onlara kariyer ve hayata dair koçluk yapma, hatalarını

görmezden gelme, topluluk içinde onları yüceltme gibi davranış kalıplarıyla kendini göstermektedir. Tüm bu ilgi karşılığında astlarda liderlerine karşı saygı, itaat ve bağlılık gibi erdemleri göstermekte bir anlamda kendilerini lidere karşı borçlu hissetmektedirler (Wang & Cheng, 2010). Esasında astların üste karşı kendini borçlu hissetmesi, minnettarlık duyması normal ast üst ilişkisinin dışında davranışlar olarak sayılır. Sinha'ya göre yardımseverlik ve otoriterliğin birlikte bulunuyor olmasının kaynağı geleneksel aile yapısındaki gibi destek veren, güvenilir ancak aynı zamanda otoriter ve disiplinli olan baba figüründen gelmektedir (Pellegrini vd., 2010).

Ahlaki liderliğin de kaynağı yine Konfüçyüs felsefesinden gelmektedir. Lider kişisel çıkarları yada hevesleri için otoritesini astlarına karşı istismar aracı olarak kullanmamalıdır. Lider rolünün gereği olarak sergilediği hal ve hareketleri ahlaki üstünlük göstermelidir. Ahlaki lider sadece iş yaşamıyla değil özel hayatıyla da astlarına örnek olmalıdır. Bir anlamda lider erdemli hareket etmek durumundadır. Bu davranış kalıpları liderin takipçilerinde saygı ve özdeşleşme hissi uyandırmanın yanı sıra lidere meşruiyet kazandırmaktadır (Farh & Cheng, 2000). Modernleşme ile birlikte artık günümüzde eşitlik kavramının toplumlar içerisinde yerleşmesi sonucunda otoriter liderliğin bazı unsurları geçerliliğini yitirmiştir. Bu unsurların ortadan kaybolması sonucu oluşan boşlukları ahlaki liderliğin değerleri doldurmaktadır.

Tablo 2.3. Babacan Liderlik Boyutlarına İlişkin Davranışlar ile Astların Bu Davranışlara Tepkileri

LİDER DAVRANIŞI	ASTIN TEPKİSİ
Otoriter Liderlik	
<u>Otorite ve Kontrol</u>	<u>Uyma</u>
- Yetki devretmeye isteksiz olma - Yukarıdan aşağı iletişim - Bilgiyi gizli tutma	- Topluluk desteği sağlama - Patronla açık şekilde çatışmadan kaçınma - Uyuşmazlığı vurgulamaktan kaçınma
<u>Astların Yeterliliğini Küçümseme</u>	<u>İtaat</u>
- Astların önerilerini önemsememe - Astların katkılarını küçümseme	- Liderin direktiflerine koşulsuz kabul etme - Lidere sadakat - Lidere güven
<u>İmaj oluşturma</u>	<u>Saygı ve Korku</u>
- Asil şekilde hareket etme - Yüksek özgüven sergileme - Bilgi manipülasyonu	- Derinden saygı duyma - Liderden korktuğunu vurgulama
<u>Didaktik Davranış</u>	<u>Utanma Duygusuna Sahip Olma</u>

• Yüksek performans standartlarında ısrarcı olma • Astları düşük performans yüzünden azarlama • Gelişim için rehberlik ve talimatlar verme	• Hatalarını itiraf etmeye istekli olma • Liderin talimatlarını ciddiye alma • Hatalarını düzeltme ve gelişme
Yardımsever Liderlik	
<u>Bireysel İlgi</u>	<u>Minnettarlık Gösterme</u>
• Çalışanlara ailedenmiş gibi davranma • İş garantisi sağlama • Kişisel krizlerde yardımcı olma • İlgi gösterme • Toplum içinde astları utandırmaktan kaçınma • Astlarını ciddi hatalarında bile koruma	• Liderin iyiliklerini unutmama • Karşılık verme • Lider için kendi çıkarlarından fedakarlık etme • Verilen görevleri ciddiye alma • Liderin beklentilerini karşılama • Gayretli şekilde çalışma
Lider Ahlakı ve Saygınlığı	
<u>Bencil Olmama</u>	<u>Özdeşleşme</u>
• Şahsi kazançlar için otoritesini suistimal etmeme • Kişisel çıkarlarını iş çıkarları ile karıştırmama • Ortak çıkarları iş çıkarlarının önüne koyma	• Liderin değer ve amaçları ile özdeşleşme • Liderin değerlerini içselleştirme
<u>Örnek Olma</u>	<u>Rol Model Alma</u>
• İşte ve özel yaşamında örnek davranışta bulunma	• Liderin davranışlarını taklit etme

Kaynak: Farh & Cheng, 2000

Günümüzde modern işletme ve organizasyonlar incelendiğinde babacan liderlik tarzının otoriterlik boyutu yavaş yavaş etkisini yitirmekte olduğu görülmektedir. Ancak ahlak ve yardımseverlik boyutu hala geçerlidir. Niu (2009) tarafından Taiwan’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 304 kişi üzerinde yapılan çalışmada babacan liderlik otoriter, yardımsever ve ahlaki olarak üç boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre liderin yardımsever ve ahlaki yaklaşımları çalışanların liderlerine gösterdikleri itaat ve işlerine gösterdikleri motivasyonu artırırken otoriter davranışlar bu çıktılarla ilişkili çıkmamıştır. Yardımsever ve ahlaki davranışların birbiriyle de ilişkili oldukları anlaşılmıştır. Bu bağlamda yardımsever ve yüksek ahlaki değerlere sahip liderlerin astlarından daha çok itaat gördükleri anlaşılmıştır (Niu vd., 2009).

Bu bağlamda babacan liderliğe dair boyutlar toplumdan topluma farklı oranlarda görülebilmektedir. Sonuç olarak babacan liderlik her toplumda rastlanan ve geçerli olan bir liderlik tipi değildir. Paternalist ilişki biçimi her toplum ve kültür için olağan değildir.

Kültürlerarası yürütülen araştırmalar, babacan liderliğin Çin, Pakistan, Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye gibi ölkelerde; Almanya ve İsrail'e kıyasla daha yaygın bir şekilde gözlemlendiğini ortaya koymuştur (Aycan vd., 2000). Bunun yanı sıra, Meksika ve Japonya da babacan liderliğin göröldüğu diğer ölkeler arasında yer almaktadır (Martínez & Dorfman, 1998; Uhl-Bien vd., 1990).

Babacanlığın görece yaygın olduğu toplumlara bakıldığı zaman daha toplulukçu ve ast-üst ilişkisinde güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde ön plana çıktığı görölmektedir (Aycan, 2006). Bu bağlamda babacan davranış örgüsü bireyci toplumlardan ziyade toplulukçu kültürlerde daha değerlidir. Toplulukçuluk, bireylerin yerine toplumu, kolektif iyiliği ve ortak faydayı ön planda tutan bir yaklaşımı ifade eder. Bu anlayışta, bireylerin hak ve özgürlüklerinin yanı sıra toplumun genel refahı, dayanışma ve iş birliği önemlidir. Toplulukçu bir yaklaşım, toplumsal sorumlulukları, ortak değerleri ve grup üyeleri arasındaki ilişkiyi vurgular. Genellikle sosyal adalet, eşitlik ve ortak çıkarlar etrafında şekillenen bir düşünce tarzıdır (Hofstede, 2001). Bireysel toplumların aksine toplulukçu toplumlarda otonomi/uyum, sorumluluk ve kendine güvenme/karşılıklı bağımlılık gibi özellikler etkilidir. Bireysel toplumlarda ise özerklik, kendine güvenme ve özgür irade daha ön planda görünmektedir. Bu sebeple babacanlığ bireyci toplumlarda fazla sevilen bir tarz değerdir. Toplulukçu kültürlerde bireylerin birbirlerine ve koşullara uyum yeteneği ve isteği yüksektir. Daha fazla sorumluluk için gönüllü olurlar ve birbirlerine karşı bağımlılık gösterme erdemli bir davranış olarak göröür. Ancak bireyci toplumlarda liderin çalışanların özel hayatına ve aile hayatına ilgi göstermesi özel hayatın mahremiyetini ihlal olarak görölebilir. (Aycan, 2006).

Ast ve üst ilişkisinde liderin otoritesine, onun emir ve talimatlarına uygun davranmak batı literatüründe gönüllölük esasıyla yapılacak bir davranış olarak algılanmaz. Bu sebeple babacanlığ otoriterlikle eř anlamlı olarak değerlendirilebilmektedir (Aycan, 2006). Bu sebeple bireyciliğin ön planda olduğu kültürlerde Babacan Liderlik "iyiliksever diktatörlük", "beşikten mezara yönetim" ve "zorlayıcı olmayan sömürü" gibi metaforlar üzerinden tanımlanarak eleştirilmiştir (Pellegrini & Scandura, 2008).

Güç mesafesi bağlamında değerlendirme yapıldığında ise babacan liderlik tarzına hiyerarşının ön planda olduğu toplumlarda daha sık rastlanmaktadır. Hofstede ve Bond (1988) güç mesafesinin yüksek olduğu kültürler için en ideal liderlik tipinin yardımsever

otokrat olduğunu ortaya koymuşlardır. Genel olarak güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güç dağılımındaki eşitsizliklerin normal karşılandığı söylenebilir. Babacan ilişkinin temelinde de lider ve onun takipçileri arasında güç bakımından eşitsizlik mevcuttur. Bu teorideki ön koşula göre babacan lider astlarından bilgi, yetenek, tecrübe, görgü ve ahlak bakımından üstündür. Bu ön koşul aynı zamanda babacan liderin otoritesini meşru kılmaktadır.

Bireyci değerlere sahip toplumlara kıyasla toplulukçu kültürlerde çalışanların yöneticilerinin tutum ve davranışlarını babacanlıktan perspektifinden algıladıklarında daha az yıldırma yaşadıkları ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerini babacan lider olarak algılayan ve tanımlayan yüksek toplulukçu değerlere sahip çalışanlar daha az düşük seviyede yıldırma hissettikleri tespit edilmiştir (Durmaz vd., 2020).

Farh ve Cheng'e (2000) göre babacan liderliğe daha sıklıkla aşağıdaki örgüt tiplerinde rastlanmaktadır:

Aile Şirketleri: Aile şirketlerinin belirgin özelliği çoğunlukla aile üyelerinin sahip olduğu bu işletmelerde, patron veya yöneticinin bir baba figürü rolü üstlenmesi, çalışanların ise itaatkâr ve uyumlu çocuklar olarak görülmesidir. Çalışanlara ilgi gösterilmesi, güçlü bir otoritenin varlığı, lider ve çalışanlar arasında kişisel sadakat ilişkisi ile astlardan hiyerarşiye uyum ve itaat beklentisi öne çıkan unsurlardır.

Patron ve yöneticinin aynı olduğu örgütler: Yönetim ve işyeri sahipliğinin bir arada olması, patron/yöneticinin otoritesini meşru kılar. Patron, şirketine derin bir bağlılık gösterir ve işine dair kapsamlı bilgiye sahiptir. Bu unsurlar, yöneticinin otoritesini daha da sağlamlaştırır.

Girişimci örgütsel yapı: Bu tür örgütlerde, yeni, küçük ve sınırlı bir üretim hattı bulunurken, coğrafi olarak dağınık bir yapıya sahiptirler. Örgütsel yapı, düşük seviyede uzmanlaşma, formalleşme, standardizasyon ve profesyonelleşme ile karakterize edilen basit bir yapıya sahiptir.

Karmaşık olmayan iç ve dış çevre ile sabit teknoloji örgütler: Örgüt, nispeten basit ve istikrarlı bir iş ortamında çalışmayı tercih eder. Kullanılan temel teknoloji net bir şekilde anlaşılmıştır ve kolayca değişikliğe uğramaz.

Babacan liderlik tarzının ülkemizdeki tutulumunu incelemek için ise öncelikle Türk iş çevresini incelemek gerekir. Kültürün liderlik algılamaları ve etkili olan yönetim uygulamaları üzerindeki rolünü anlamayı amaçlayan GLOBE tarafından altmıştan fazla ülkede yürütülen çalışmalar neticesinde Türkiye kültürü için; hiyerarşik ilişkiler, toplumsal toplulukçuluk ve erkekleri ön plana çıkaran ayrımcılık gibi kültür boyutları açısından yüksek değerler görülürken, kurumlardaki insan odaklı yaklaşımlara verilen değerlerin daha düşük seviyede olduğu izlenmiştir (Bodur & Kabasakal, 2002). Genel olarak Türk iş kültürü incelendiğinde; Türk kültürü ortaklaşa hareket etmeyi bireyciliğin önüne koyar, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir, bireylerin denetim noktası dışarıdadır. Bir anlamda bireyin kendi kendini denetleme yetisi zayıftır, örgütsel güç mesafesi yüksektir ve Türk toplumunda bireylerin değişime karşı dirençleri yüksektir (Baltaş, 2001).

Türk kültürünün genel olarak kolektivist ve geniş güç mesafesine dayandığı gerçeği ile ilişkilendirildiğinde babacan liderlik stilinin etkin olabileceği ilk anda anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmalarda bu önermeyi doğrulamaktadır. Aycan ve Kanungo (2000) yaptıkları araştırmalarında araştırmaya katılan on ülke arasında Türkiye'nin paternalizm boyutunda ikinci sırada olduğunu göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye'de çalışanlar yöneticilerinin paternalist olmasını istemektedirler. Çalışanların çıkarlarını gözetken, onların sorunlarına ve mutluluklarına duyarlı, katılımcı, şeffaf, iş dışındaki problemlere de ilgi gösteren, mesleki gelişimi destekleyen ve organizasyon içinde bir aile havası oluşturan yöneticilerin tercih edildiği görülmektedir. Türk toplumunun tercih ettiği liderlik tipini bölgesel bazda da ortaya koyan bir takım çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmalara göre paternalizmi en çok tercih eden coğrafi bölgeler Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgeleri olurken en az tercih edilen bölgeler ise İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgeleri olmuştur (Aycan, 2001; Erben, 2004).

Babacan liderlik tarzının Türkiye'de yeni kuşaklarca nasıl algılandığına dair de bir dizi araştırma yapılmıştır. İzmir'deki bir devlet üniversitesinde öğrenim gören 291 Y kuşağı öğrencisiyle gerçekleştirilen araştırma neticesinde katılımcıların, yöneticilerinden koruyucu ebeveyn davranışları, statü hiyerarşisi ve otorite, iş yerinde aile ortamı yaratma ve bireyselleştirilmiş ilişki gibi paternalist liderlik özelliklerini yüksek düzeyde bekledikleri tespit edilmiştir. Ancak, yöneticilerin çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenmeleri konusunda anlamlı bir beklenti tespit edilememiştir (Tolay, 2020). Yine

Adana ilinde bir ilçe belediyesinde gerçekleştirilen araştırmada Y kuşağı katılımcıların en az tercih ettikleri liderlik tarzının babacan liderlik olduğu gösterilmiştir (Yılmaz, 2017).

İş hayatında henüz yer bulmaya başlamış olan Z kuşağı üzerinde ise Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde 133 öğrenci üzerinde yapılan araştırma neticesinde Z kuşağı bireylerinin yalnızca kurallara bağlı kalarak hareket etmeyi, yöneticileriyle mesafeli ilişkiler sürdürmeyi ya da tüm önemli kararları üstlerine bırakmayı tercih etmedikleri; aksine, karar süreçlerinde söz sahibi olmayı ve aktif bir rol üstlenmeyi arzuladıkları gösterilmiştir (Düzgün, 2022).

3.3. Babacan Liderliğin Olumlu Etkileri

Babacan liderlik yaklaşımının işletmeler ve çalışanlar açısından olumlu yada olumsuz sayılabilecek bir takım sonuçları olduğu yapılan çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Her şeyden önce Babacan liderlik yaklaşımının işletme yönetim ve fonksiyonlarına olan etkisini incelemek yerinde olacaktır. Bu yaklaşım temelde yönetici ve çalışanların yakın ilişki kurduğu bir düzlemde gerçekleşmektedir. Bu yakın ilişki neticesinde çalışanlarda örgütsel vatandaşlık, yüksek iş tatmini ve duygusal bağlılık gibi pozitif sayılabilecek bir takım pozitif algılar oluşmaktadır. Babacan liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştıran Rehman ve Afsar (2012) babacan liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yine Chu ve Yang (2009) babacan liderlik ile çalışma ahlakı arasındaki ilişkiyi incelemek için 428 kişiyle yaptıkları görüşmeler sonucunda babacan liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutlarının çalışma ahlakına yüksek etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Paochin ve Chickun (2009) babacan liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 348 kişiyle yaptıkları görüşmeler neticesinde yardımseverlik ve ahlaki davranışların örgütsel vatandaşlığı pozitif manada etkilediğini, otoriterliğin ise negatif etkide bulunduğunu göstermişlerdir.

Bu bağlamda ülkemizde yapılan araştırmalara bakıldığında ise; Pellegrini ve Scandura (2006) İstanbul ve Kocaeli Gebze'de faaliyet gösteren beş farklı işletmede yaptıkları araştırma neticesinde babacanlığın çalışanların iş tatminini olumlu anlamda etkilediği sonucuna varmışlardır. 2015 yılında İstanbul ilinde MEB'e bağlı okullarda 600

öğretmenle yapılan çalışmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları arttığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı gözlemlenmiştir (Mete & Serin, 2015). Yine 2019 yılında ülkemizde farklı sektörlerde çalışan 200 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre çalışanların babacan liderlik algısı yükseldikçe görev performanslarının ve duygusal bağlılık düzeylerinin de yükseldiği anlaşılmıştır (Sümer vd., 2019).

Afyonkarahisar, İstanbul ve Sakarya illerinde otomotiv, banka, elektrik, sigorta, gıda ve sigorta özel sektörü çalışanları ile tarım il müdürlüğü ve üniversite gibi kamu sektöründe faaliyet gösteren 753 katılımcının katıldığı başka bir araştırmada babacan liderliğin yöneticilere duyulan güveni arttırdığı anlaşılmıştır (Uslu & Ardiç, 2022).

Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulardan da anlaşılabileceği üzere babacan liderlik sonucunda çalışanların iş performansında artış beklenebilir. İş performansının artması örgütün verimliliğini arttıracak en nihayetinde hem işletme-organizasyon hedeflerine ulaşacak hem de çalışanlar kendilerini iş yerlerinde daha değerli hissedeceklerdir.

3.4. Babacan Liderliğin Karanlık Yönleri

Liderler, başka insanları belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye teşvik ederek, onların düşünce dünyasını ve davranışlarını yöneterek ortak amaç ve hedeflere ulaşma becerisine sahip kişilerdir (Mills, 2005). Liderliğin organizasyonun başarısındaki kilit onu vazgeçilemez bir yönetsel işlev haline getirmektedir. Birçok farklı liderlik türü olsa da Babacan liderlik Güney Amerika, Orta Doğu ve Asya gibi güç mesafesinin yüksek olduğu, kolektivist yönleri ön plana çıkan baskın kültürlerde değerli bir yönetim pratiği olarak algılanmaktadır (Aycan, 2006; Pellegrini & Scandura, 2006).

Literatürde babacan liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmalara bakıldığında çoğunlukla bu liderlik tarzının olumlu sonuçları sayılabilecek ekip uyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi kavramlar ele alınmıştır. Babacan liderliğin otoriter boyutu sebebiyle liderin takipçileri arasında ayırım yapabileceği varsayılır. Babacan liderin takipçilerinden şartsız koşulsuz itaat ve saygıdır. Ancak bu beklentilere karşılık vermeyen yada bir şekilde liderin talimatlarına uymayan astlar liderden diğerlerine göre farklı bir muamele görecektir. Bu anlamda çalışanların itaatsizliği liderin astları

arasında ayrımcı tutumlar geliştirmesine tetikleyebilir. Babacan liderliğin yaygın olarak görüldüğü aile şirketlerinin bir diğer önemli özelliklerinden biri de yaygın neopotizm'dir. Neopotizm, özellikle iş dünyasında akrabalara ve arkadaşlara haksız şekilde avantajlar sunmak veya onları kayırmaktır. Babacan liderliğin temelinde iş yerinde baba-oğul ilişkisine benzeyen ast üst ilişkisi yatar (Sheer, 2010). Normal şartlarda bir baba çocuklarına karşı her zaman eşit davranma eğilimindedir. Ancak lider tüm çalışanlarına iş yerinde eşit davranmakta zorlanabilir. Herhangi bir astın babacan lidere karşı itaatsizlik göstermesi yada yeteri kadar saygı göstermemesi neticesinde liderin kafasında o çalışanla ilgili bir ön yargı oluşur. İşte bu noktada baba oğul ilişkisi artık zedelenmiştir ve normal şartlarda çalışanlarıyla hem işyerinde hem de iş dışında vakit geçirmek ve onları tanımak, kollamak eğiliminde olan babacan lider artık ön yargıya sahip olduğu astı ile daha fazla zaman geçirmek istemez. Bu durum babacan liderin astları arasında ayrımcılık yapma eğiliminin başladığı nokta olarak değerlendirilebilir. Bu öngörüyü destekler nitelikte araştırmalarda mevcuttur. Aycan (2001) babacan liderlerin, kendilerine karşı daha sadık ve daha fazla saygı gösteren astlarına karşı taraflı olabileceklerini, tüm astlarının ihtiyaçlarını eşit şekilde karşılamaktan çekinebileceklerini öne sürmüştür. Bu bağlamda babacan liderlik tarzının kurumsallaşma konusunda eksikliklere sebebiyet verdiği hatta gelişmekte olan ülkelerin toplumlarında kayırmacılığa yol açtığı düşünülmektedir (Aycan, 2006). Colella ve Garcia (2004) babacan liderlik tarzını işyerinde var olan ayrımcılığın potansiyel kaynağı olarak tanımlar ve çalışanlar için olumsuz bir yönetim tarzı olabileceğini ifade etmiştir.

Babacan liderliğin otoriterlik boyutu artık işyerlerindeki modern değerlerle uyumlu değildir. Bu sebeple yöneticilerin astları ile olan ilişkilerindeki otoriter tutumları hoş karşılanmamaktadır (Wu vd., 2016). Babacan liderin sorgulanamaz otoritesi ve kararları sebebiyle çalışanların şeffaflık algısı zayıflamakta bunun neticesinde de kayırmacılık algısı ortaya çıkabilmektedir.

Babacan liderliğin otoriter boyutu bireyciliğin ağır bastığı batı toplumlarında bireylerin kendilerini geliştirmesi noktasında olumsuz algılara sahiptir (Aycan, 2001). Çünkü iş yerinde her şeyi kontrol eden, astlarına yeteri kadar söz hakkı vermeyen, bir takım deneyimleri kazanacakları kadar onlara yetki devrinde bulunmayan babacan liderin takipçileri kendi kişisel gelişimleri noktasında yetersiz kalabilmektedir.

Kolektivist toplumlarda çalışanların profesyonel iş yaşamları ile özel hayatları arasındaki sınırların tam olarak belirli olmaması önemli bir kültürel dinamik olarak ortaya çıkar. Kollektivist toplumlara göre nitelikli bir iş ortaya koyabilmek için insanlar işlerini yaşamlarının bir parçasıymışçasına sahiplenmek durumundadırlar. Bu belirsizlik babacan liderliğin kolektivizmin yaygın olduğu toplumlarda pozitif algılanmasına bireyci toplumlarda ise negatif algılanmasına sebebiyet verebilir. Babacan lider, çalışanlarının kişisel sorunlarına da ilgi gösterir, çözmek için tavsiyelerde bulunabilir yada çözemediği durumlarda en azından sorunu paylaşmakla yetinir. Bu kişisel ilgi kolektivist toplumlardaki bireyler için olumlu iken bireyci yönüyle öne çıkan toplumlarda özel hayata müdahale gibi algılanabilmektedir. Bu bağlamda babacan liderlikten gelen iş dışı konularda da astların yaşadıkları problemlere ilgi gösterme çalışanların iş tutumlarını olumlu yada olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Pellegrini & Scandura, 2006).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. 112 ACİL ÇAĞRI MERKEZİ

4.1. Acil Çağrı Kavramı

Acil çağrı, bir kişinin hayatını veya sağlığını tehdit eden bir durumla karşılaştığında, hızla yardım alabilmesi amacıyla yapılan çağrıdır. Bu çağrılar genellikle acil çağrı servisleri aracılığıyla yapılır ve acil bir durumu bildiren kişiler tarafından yapılır. Acil çağrılar, trafik kazası, kalp krizi, ciddi yaralanmalar, doğal afetler gibi doğrudan insan hayatını tehdit eden olayların meydana gelmesi durumunda yapılabilir. Acil çağrının hızlı ve doğru bir şekilde yapılması, olayın çözümü ve ilk müdahale sürecinin etkinliği açısından kritik öneme sahiptir.

Acil durumlarda, etkilenen veya etkilenenleri gören kişi ya da acil durum algılayıcı cihazlar tarafından, telefon, telsiz, kısa mesaj, otomatik mesaj, sosyal medya, internet ve diğer iletişim araçları ile acil çağrı merkezlerine yapılan tüm çağrılar acil çağrı olarak adlandırılır (Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü, 2024).

4.2. Acil Çağrı Merkezleri

Kullanıcıların veya acil durum algılayıcı cihazların acil yardım talebinde bulunmak amacıyla acil yardım çağrı hizmeti numaralarına doğru yapacakları çağrılara cevap vermekle yetkili kurum veya kuruluşlar acil çağrı merkezleri olarak adlandırılmaktadır. Ülkemizde 112 Acil Çağrı Merkezi adıyla 81 ilde kurulmuş olan müdürlüklerce ilgili hizmet verilmektedir. 112 AÇM'lerin verdiği hizmet acil çağrının karşılanması ve ilgili kurumlarca gerekli müdahalelerin yapılarak sonlandırılmasına kadar geçen süre içerisindeki sevk ve koordinasyon görevini kapsamaktadır (112 Acil Çağrı Merkezleri Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği, 2024).

4.3. Dünya’da Acil Çağrı Numaraları

Dünya’da ilk acil çağrı numarası 30 haziran 1937’de İngiltere’de Londra’da devreye alınmıştır. 1935 yılında Londra’da bir evde meydana gelen yangın sırasında acil yardım çağrısı yapmak isteyen bir kişi telefon hattının meşgul olması sebebiyle itfaiyeye ulaşamamış ve büyük bir dram yaşanmıştır. Bu olayın üzerine o dönem telefon hizmetlerinin verilmesinden sorumlu olan Posta Ofisi ve Londra itfaiyesi “999” numarası ile hizmet veren bir çağrı merkezini faaliyete geçirmişlerdir. Kolay hatırlanabilmesi ve döner kadranlı telefonlarda “9” numarasının pratikliğinden dolayı bu numara seçilmiştir. Bugün İngiltere’de halen “999” ve “112” acil çağrı numaraları olarak birlikte hizmet vermeye devam etmektedirler (Victor vd., 1999).

ABD’de ilk acil çağrı merkezi 16 Şubat 1968 tarihinde Alabama eyaletindeki Haleyville kasabasında devreye alındı. Bu merkez ABD’de halen kullanılmakta olan 911 acil çağrı numarasının ilk kez kullanıldığı yer olarak da tarihe geçmiştir. İlk 911 çağrısı Haleyville Belediye Başkanlığı binasında bulunan bir polis istasyonuna yapıldı. ABD’de dış hat araması için zorunlu olan “9” tuşundan sonra iki rakamın en kolay şekilde basılan rakamlar olan “11” seçilmiştir. “911” numarası haricinde bazı ABD eyaletlerinde farklı acil yardım numaraları da kullanılmaya devam etmektedir (Erbay, 2017).

Avrupa Birliği’nde (AB) tek bir acil çağrı numarası oluşturma fikri 1990’lı yıllarla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu tarihten önce Avrupa ülkelerinde de farklı acil çağrı numaraları kullanılmaktaydı ve bir standart yoktu. AB, 29 Temmuz 1991 tarihli karar ile birlikte üye olan tüm ülkelerde 112 hattının “Tek Avrupa Acil Çağrı Numarası-Single European Emergency Call Number” olarak kullanımına karar verilmiştir. Avrupa Tek Acil Çağrı Numarası Uygulaması (ATAÇNU) 2000 yılında, AB üye ülkelerinde kullanılmaya başlanmıştır.

Bu proje çok sayıda üye ülkesi bulunan AB bölgesinde sınır ötesi iletişim sorunlarını en aza indirmeyi ve üye ülkeler arasında acil hizmetlere erişimi standartlaştırmayı hedefliyordu. “112” numarası bu çabanın sonucunda kabul edilen ve tüm Avrupa bölgesinde kullanılan genel acil çağrı numarasıdır. Avrupa’da 29 Temmuz 1991’de faaliyete başlayan “112” numarası başlangıçta sadece birkaç ülkede faaliyete girdi. Ancak AB Komisyonu’nun çabalarıyla üye ülkelerin tümünde etkin hale getirildi. 2000’li yıllarla birlikte 112’nin bilinirliğini arttırmak için kampanyalar düzenlendi.

2010 yılında Gelişmiş Mobil Konum (AML) teknolojisinin devreye alınmasıyla birlikte acil çağrı numarasını arayan kişilerin yeri otomatik şekilde tespit edilmeye başlandı. Bu süreçte “112” numarasıyla alakalı bazı yasal düzenlemelerde yapıldı. AB direktifleriyle üye ülkeler “112” hizmetlerini tüm sabit ve mobil hatlardan erişilebilir kılmaya zorunlu tutuldu. “112” acil çağrı merkezleri tüm Avrupa bölgesinde sadece yerel dillerde değil aynı zamanda İngilizce ve diğer yaygın dillerde de hizmet vermektedir. Tek merkezden hizmet verme anlayışı sayesinde Polis, İtfaiye ve sağlık hizmetleri aynı numara üzerinden yönlendirilmektedir (Bahadır & İnce, 2021).

Bugün gelinen noktada “112” numarası 27 AB ülkesinde aktif olarak kullanılmaktadır. Ayrıca AB üyesi olmayan birkaç ülke daha “112” numarasını genel acil çağrı numarası olarak kabul etmiştir. Bu ülkeler; İsviçre, Norveç ve Türkiye’dir.

Tablo 2.4. Ülkelerin acil durum telefon numaraları

ÜLKE	AMBULANS	POLİS	İTFAİYE
ALMANYA	112	112	110
ABD	911	911	911
ARJANTİN	101	107	101
AZERBAYCAN	03	01	02
BULGARİSTAN	150	160	166
ÇİN	12	12	110,122
FRANSA	112,15	112,18	112,17
İSPANYA	112	112	112
İTALYA	112,118	112,115	112,113

Kaynak: (Dünya Atlası, 2024).

4.4. Türkiye’de Acil Çağrı Merkezlerinin Tarihçesi

Türkiye’de acil çağrı numaralarının kullanılmaya başlaması 1960’lı yıllara dayanmaktadır. O yıllarda her kurum kendi acil çağrı numarasını kullanmaktaydı. Can ve mal güvenliğinin sağlanmasından sorumlu olan Polis teşkilatına 09 Nisan 1984 tarihinde “Polis İmdat” ismiyle “05” numaralı özel servis numarası tahsil edilmiştir. Ancak bu numaranın Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından kullanılmaya başlanması 18 Kasım 1985 tarihi itibarıyla’dır. 1992 yılında Posta Telefon Telgraf (PTT) teşkilatı AB standartlarına uyum düzenlemeleri çerçevesinde kısa numaralarda “0” yerine “1” ile

başlatılması kararı ile EGM'ye ait Polis İmdat hattı "155" olarak değiştirilmiştir. Yine aynı tarihlerde 154 Alo Trafik Hattı tesis edilmiş ve trafik hizmetleri ile alakalı ihbarlar bu hattan alınmıştır. Ancak 5 Mayıs 2004 tarihinde yine AB uyum düzenlemeleri çerçevesinde "154" hattı "155" hattı ile birleştirilmiştir.

Sağlık Bakanlığı 1985 yılında yeni bir yapılanmaya gitmiş doktorlar, hemşireler, sağlık memurları ve şoförler ambulans hizmetleri bünyesinde toplanmıştır. Bu servisin acil numarası "077" "Hızır Acil Servis" olarak hizmete alınmıştır. 1997 yılında ise "077" olan acil çağrı numarası "112" olarak değiştirilip tüm ülkede ambulans hizmeti için kullanılmaya başlanmıştır (Ünlüoğlu vd., 2002). V

Yine Türkiye'de faaliyet gösteren diğer kurumlardan olan Jandarma Genel Komutanlığı vatandaşların ihbar ve şikayetlerini almak amacıyla 1996 yılında "156 Jandarma İmdat" hattını faaliyete almıştır. Kıyı ve karasuların emniyetinden sorumlu Sahil Güvenlik Komutanlığı "158" ihbar hattını oluşturmuşlardır. Yangın söndürme ve kurtarma operasyonlarından sorumlu İtfaiye birimleri 1984 yılına kadar "00" olan yangın ihbar numarasını kullanırken bu tarihten sonra "000" olarak değiştirilmiştir. 1993 yılına gelindiğinde ise yangın ihbarları için "110" numarası kullanılmıştır (Eksi, 2010).

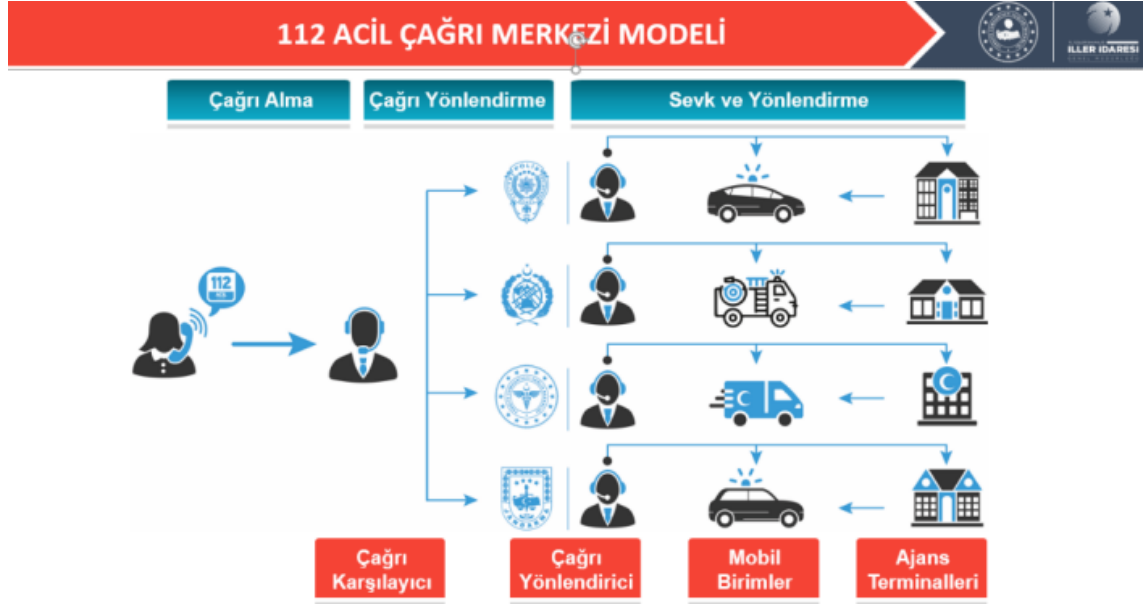
4.5. Türkiye'de 112 Tek Numara Acil Çağrı Merkezi Projesi

2000'li yıllara gelinmesiyle birlikte artan kentsel nüfus acil yardım gereksinimlerini arttırmış ve acil yardım hizmeti kapsamında kamu kurumlarının müdahale etmesi gereken olay sayısı artış göstermiştir. Ancak her kamu kurumunun farklı bir AÇM faaliyetinin olması ve farklı bir acil numara kullanıyor olması hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulmasına engel oluşturmuştur. Bu sebeplerle Türkiye özelinde bir takım arayışlara girilmiştir. AB ülkelerinde kullanıma alınan ve 2008 yılı itibarıyla tüm AB üyesi ülkelerde kullanım zorunluluğu bulunan tek numara acil çağrı merkezi "112" servisi Türkiye'ye bu konuda örnek bir model olmuştur. Türkiye her ne kadar AB üyesi bir ülke olmasa da AB uyum sürecinde olan bir ülke olması sebebiyle "112" tek numara AÇM sistemine geçmek üzere çalışmalara başlanılmıştır.

İlk olarak Nisan 2005 tarihinde Antalya ve Isparta illeri pilot olarak seçilmiş bu illerde 2009 yılı aralık ayı itibarıyla faaliyete geçilmiştir. 16 Mayıs 2014 tarihli Resmi

Gazetede yayımlanan “112 Acil Çağrı Merkezleri Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği” ile mevzuat çalışmaları tamamlanmıştır. Projenin tamamlanarak 81 ilde faaliyete geçmesi 2021 yılını itibariyle olmuştur (Biçer & Kızmaz, 2017).

Şekil 1.4. 112 Acil Çağrı Merkezi modeli



Kaynak: (İçişleri Bakanlığı, 2024).

Türkiye’nin 81 ilinde halen faaliyet gösteren 112 AÇM’ler büyükşehir belediyesi bulunan illerde valiliğe bağlı olarak kurulan yatırım izleme ve koordinasyon başkanlığı bünyesinde, diğer illerde ise valilikler bünyesinde hizmet vermektedir. 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlükleri bir AÇM müdürü ve dört bürodan teşkil edilmiştir. İdari büro, Muhasebe ve Satın Alma Bürosu, Bilgi İşlem ve Teknik Hizmetler Bürosu, Kalite – Koordinasyon ve Değerlendirme Bürosu olmak üzere teşkil edilen bürolar AÇM müdürüne bağlı olarak görev yapmaktadır (*112 Acil Çağrı Merkezleri Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği*, 2024).

112 AÇM’de çağrı hizmeti veren personel “çağrı alıcı” ve “çağrı yönlendirici” olarak ikiye ayrılır. Çağrı alıcı personel 112 acil çağrı hattı arandığında ilk karşılama görevini yürüten İçişleri Bakanlığı bünyesinde görev yapan, devlet memuru statüsünde bulunan personellerdir. Araştırmamızın katılımcıları burada sözü edilen çağrı alıcı

personellerden oluşmaktadır. 112 AÇM’de görev yapan “çağrı yönlendirici” personel ise acil yardım isteyen kişilere ilk müdahalede bulunan itfaiye, emniyet, ambulans, jandarma, sahil güvenlik, orman yangını gibi kurumların ilgili personellerinden oluşmaktadır. Çağrı alıcı personel öncelikle arayan kişinin adresini ve alınan çağrının içeriği itibarıyla hangi kurum yada kurumların müdahalesini gerektirdiğini tespit etmekle yükümlüdür. Bu işlemden sonra arayan kişileri ihtiyacına göre ilgili kurumun personeline aktarması gerekir.

Tablo 2.5. Türkiye’de 112 AÇM bünyesindeki birimler

Güvenlik Hizmetleri	Sağlık Hizmetleri	İtfaiye Hizmetleri
Emniyet(155)	Ambulans(112)	İtfaiye(110)
Jandarma(156)		Orman Yangını(177)
Sahil Güvenlik(158)		

Kaynak: (Çelik vd., 2022).

Tablo 2.5. incelendiğinde yeni nesil 112 AÇM’lerde birçok kamu kurumunun aynı çatı altında müşterek olarak çalışma sürdürdüğü görülmektedir.

112 AÇM içerisinde acil yardım taleplerine cevap veren tüm kurumların bir arada bulunuyor olması, acil yardımın daha etkin ve verimli biçimde yürütülerek kamu kurumlarının müdahalesini daha organize bir hale getirmiştir. Aynı zamanda bu proje sayesinde kurumların çağrı alma konusundaki teknolojik alt yapıları modernize edilmiş ve çağdaş çağrı merkezlerinin sahip olduğu yetenekler kazandırılmıştır. Tüm illerde kullanılan teknik kapasitenin aynı standartlara sahip olması sağlanmıştır. Bu sayede 112 AÇM’ler sadece bir çağrı merkezi olmaktan çıkarak acil yardımın planlandığı, koordine edildiği ve tüm paydaşların katılımlarıyla yönetildiği merkezler haline gelmişlerdir (Eksi & Yıldırım, 2014).

Türkiye’de yeni faaliyete geçen bu projede acil çağrı numarası olarak 112’nin kullanılıyor olması numaranın bilinirliği açısından büyük bir avantaj sağlamıştır. Çünkü bu numara 1997’den bu yana Sağlık Bakanlığı’nın ambulans servisleri için tüm ülkede kullandığı acil çağrı numarasıdır. Bu sayede vatandaşların acil çağrı numarasını kısa zaman içerisinde benimsemesi sağlanmıştır. Bu proje sayesinde illerde İl Sağlık

Müdürlükleri, İl Emniyet Müdürlükleri, İl Jandarma Komutanlıkları, Sahil Güvenlik Grup Komutanlıkları, İl Afad Müdürlükleri, Belediye Başkanlıkları ve İl Orman Müdürlükleri gibi kamu kurumlarının bir arada, koordine içerisinde hizmet vermesi sağlanmaktadır. Her şeyden önce asılsız çağrılar acil çağrı merkezlerinin yaşadıkları en büyük problemlerden biridir. 112 AÇM sistemi sayesinde asılsız çağrılar çağrı alıcı personel tarafından karşılandığından diğer kurumlara ulaşması engellenmektedir. Sistemde Çağrı Alıcı personel bir filtre vazifesi görmekte asılsız ve gereksiz çağrılar önüne geçerek diğer kurumların asıl işlerine odaklanabilmesine katkıda bulunmaktadır.

Halen İçişleri Bakanlığı Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü ve İller İdaresi Genel Müdürlüğü'nce yürütülen 112 AÇM projesi sayesinde acil vakalara sevk edilen ekiplerin olay yerine intikal süresi, vakaya ait ulaştıkları detaylar ve vakayı sonlandırma süreleri gibi istatistiksel verilere hızlıca ulaşılabilmekte bu verilerle birlikte kurumların üst yöneticilerinin karar alma süreçlerine de katkı sağlanmaktadır.

Ayrıca Ankara 112 Acil Çağrı Merkezi'nde bulunan Almanca, Arapça, Rusça ve İngilizce bilen personel sayesinde illerde bulunan AÇM'leri arayan ve yabancı dil desteğine ihtiyaç duyulan çağrılarda konferans görüşmesi vasıtasıyla çeviri desteğinden yararlanılabilmektedir. Yine "e-Call" olarak adlandırılan teknoloji sayesinde araç içi acil çağrı sistemleri ile entegrasyon sağlanmıştır. Bu sayede kaza geçiren araçlar konumlarını en yakın AÇM'lere aktarabilmektedir.

Mevcut 112 AÇM projesinin sağladığı en büyük kolaylıklardan bir tanesi de; bir ilde herhangi bir sebeple AÇM sisteminin devre dışı kalması durumunda o ilden acil çağrı hattına gelen çağrılar başka herhangi bir AÇM üzerinden yürütülmeye devam edilebiliyor olmasıdır. 2023 yılı şubat ayında Türkiye'de Kahramanmaraş ve çevresinde meydana gelen depremlerde bahsekonu illerin AÇM'lerinin hasar görmesi üzerine ilgili illerden gelen çağrılar Eskişehir, Afyonkarahisar ve Trabzon gibi farklı illerden alınarak vatandaşlarla iletişim sürdürülebilmiştir (Antakya Gazetesi, 2023).

Türkiye'de devam etmekte olan 112 AÇM sistemine dair bazı eleştiriler de yapılmaktadır. Örneğin acil çağrı hattı herhangi bir sebeple arandığında karşınıza çıkan merkezi operatör (Çağrı Alıcı) kişilerden durumu kısaca dinler, arayan kişinin adresini kayıt eder ve kişiyi ilgili kurum personeline aktarır. Bu süreç hem kişilerin acil yardım isteme süresini uzatmakta hem de kurumlarca sahada cevap verilme sürelerini arttırdığına

dair eleştiri almaktadır (Eksi, 2010). Ancak projenin model alındığı ve halen uygulanmakta olduğu Avrupa ülkelerinde de benzer şekilde merkezi bir operatörün bulunduğu ve bu merkezi operatör üzerinden acil çağrı sürecinin yönlendirildiğı görölmektedir. Hatta bazı ülkelerde merkezi operatörler belirli durumlarla kısıtlı olmak üzere arayan kişilere ilk anda bir takım talimatlar vererek acil çağrı sürecine katkı sağladıkları görölmektedir. Temel ilk yardım direktifleri bu kapsamda sayılabilir (Furgani vd., 2018).

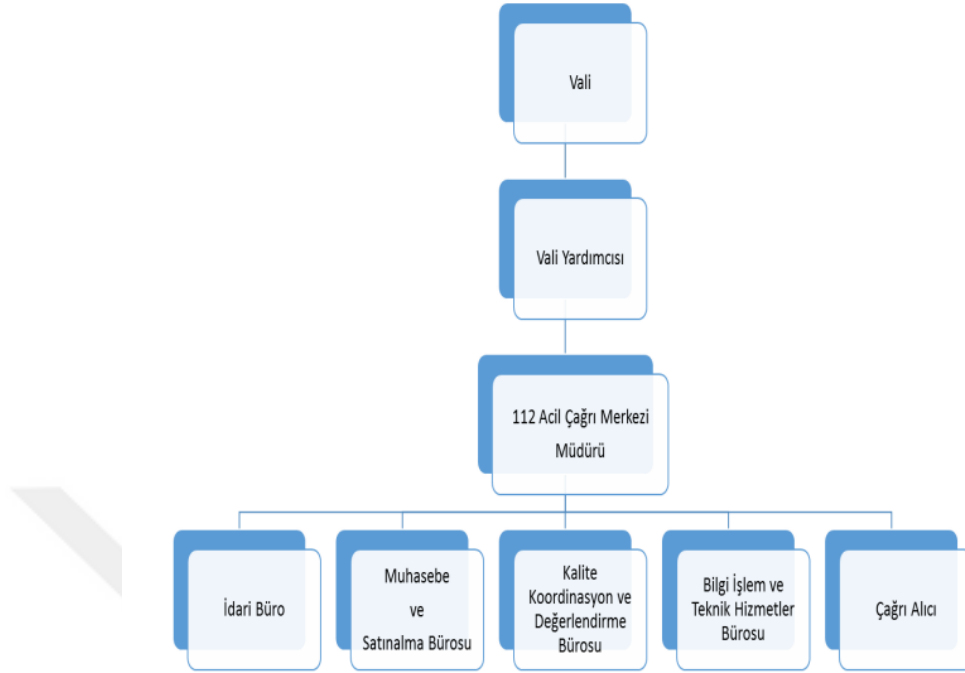
Proje her ne kadar Acil Çağrı Merkezi olarak planlanmış olsa da işleyiş yönüyle polis, jandarma, sağlık, itfaiye, Afad gibi önemli kamu kurumlarını aynı çatı altında tek mekanda topladığı için kısa süre içerisinde şehirlerin güvenlik, asayiş ve esenliği açısından kritik bir önem kazanmıştır. Kurumların bir arada olması koordinasyonu kolaylaştırmış ve kamunun meydana gelen vakalara müdahale kabiliyetini arttırmıştır. Bu sebeple 112 AÇM'ler bugün sadece bir çağrı merkezi olmanın dışına çıkarak saha müdahalelerinin planlı ve koordine biçimde yerine getirilmesinde etkin rol oynar hale gelmiştir. 112 AÇM'lerin kazandığı kimlik ve özellikle İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük metropollerdeki çağrı yükü ve yoğunluğu düşünüldüğünde sadece AÇM müdüründen oluşan idari yönetim kadrosu zaman zaman operasyonel zorluklara sebep olmaktadır. Proje zaman zaman bu yönüyle de çalışan personellerinden eleştiriler almaktadır.

4.6. Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi

Eskişehir Valiliğı bünyesinde, il mülki sınırları dahilinde ilgili kurumların görev alanında bulunan tüm acil çağrıların karşılanması, ilgili birimlere sevk ve koordine edilmesi amacıyla 04.11.2020 tarihinde kurularak faaliyete geçmiştir.

Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi idari yapısı olarak bir çağrı merkezi müdürü ve dört idari bürodan oluşmaktadır. Bürolar haricinde çağrı alıcı personelde 112 AÇM Müdürlüğü'nün personeli'dir. Emniyet, Sağlık ve Jandarma gibi diğer birimlerin personelleri özlük hakları ve idari yönlerden kendi kurumlarına bağlıdır ancak yine de Acil Çağrı Merkezi Müdürüne karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

Şekil 1.5 Eskişehir 112 AÇM Organizasyon Şeması



Kaynak: Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü, 2021.

Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi’nde görev yapan personellerin kurumlara göre dağılımı ve vardiya sistemleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Araştırmamızın odak grubunu oluşturan Çağrı Alıcı personel sayısı 37’dir.

Tablo 2.6. Eskişehir 112 AÇM Personel Dağılım Tablosu

Kurum Adı	Personel Sayısı	Vardiya Sistemi
Çağrı Alıcı	37	12/48
Sağlık	81	24/72
Emniyet	18	12/24
Jandarma	6	12/24
İtfaiye	7	12/48
Orman	-	Uç birim
Afad	-	Uç birim
Sahil Güvenlik	-	Bulunmamakta
Büro ve Teknik Personel	29	
Toplam	178	

Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi'nde yer alan birimlere bakıldığında ön çağrıdan sorumlu Çağrı Alıcılar dışında Sağlık birimi acil vakalara ambulans yönlendirilmesi ve hastaların hastaneye sevklerinden sorumludur. Emniyet ve Jandarma birimleri asayiş ve trafik konuları başta olmak üzere meydana gelen olaylara polis ekibi yönlendirmekten sorumludur. İtfaiye birimi merkez, ilçe ve beldelerde meydana gelen işyeri ve ikamet yangınları başta olmak üzere tüm yangınlara gerekli müdahale araçlarını yönlendirmekten sorumludur. Orman Yangını birimi özellikle dağlık ve engebeli arazilerde, şehir merkezinden uzak bölgelerde meydana gelen yangınlara müdahale etmek için gerekli araçları yönlendirmekle mükelleftir. Afad birimi meydana gelebilecek her türlü afet durumunda gerekli müdahalenin yapılması, afetlerden doğacak hasarın azaltılması ve afet sonrası yardımların planlanması işlerinden sorumludur (112 Acil Çağrı Merkezleri Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği, 2024). Eskişehir AÇM özelinde AFAD ve Orman birimi uçbirim olarak hizmet vermektedir. Uçbirimlerin AÇM çatısı altında görevli personeli bulunmasa da 112 AÇM ihbar otomasyon sistemi üzerinden AÇM'den fiziken uzak bir yerde çağrı kabul edebilmektedirler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM

Araştırmamızın bu bölümünde öncelikle araştırmanın yöntemi, modeli ve örneklem grubu ile verilerin toplanarak analiz edilme süreci ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntem, olay ve olguları kapsamlı bir şekilde ele almayı mümkün kılarken bireylerin zihinlerinde dünyayı nasıl algıladıklarını anlamaya ve bu algıları derinlemesine analiz etmeye yardımcı olur (Güler vd., 2015, s.39). Nitel araştırma yöntemi, etnografi, fenomenoloji, durum çalışması, kuramsal yaklaşım ve anlatı çalışması gibi çeşitli araştırma desenlerini kapsayan bir bilimsel araştırma yaklaşımıdır. Nitel araştırma yöntemi olay veya olguların benzerlik ve farklılıklarını doğal bağlamı içinde inceleyerek onları anlamaya olanak verir. (Creswell, 2021, s.183).

Daha sade bir biçimde ifade etmek gerekirse nitel araştırma; bir olgu, durum veya sürecin detaylı olarak incelenerek ele alınması, değerlendirilmesi, sorgulanması ve yorumlanması gerektiği durumlarda tercih edilen bilimsel yöntemdir. (Baltacı, 2018). Olayları ve durumları katılımcıların kendi zihin dünyalarında nasıl değerlendirdiklerini bilmek; kendi tecrübelerinden yola çıkarak süreçleri ve sürecin yarattığı etkileri açıklamak için nitel araştırma teknikleri kullanılmaktadır (Maxwell, 2013). Bu araştırmada Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi'nde çalışan çağrı alıcı personelin babacan liderliğe yönelik algıları keşfedilmek istendiğinden nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

5.2. Veri Toplama Aracı

Bilimsel araştırmalarda veri toplama aşamasında anket ve formlar, görüşme, gözlem, olay incelemesi, belge incelemesi, odak grup çalışması gibi farklı teknikler kullanılabilir (İslamoğlu & Alınacak, 2014, s.208). Bu çalışmada Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi'nde çağrı alıcı olarak çalışan personelin babacan liderlik algısına dair

derinlemesine bilgi edinmek ve detaylı analiz yapmak amaçlandığı için veri toplama aracı olarak **yarı yapılandırılmış görüşme** tekniği tercih edilmiştir. Elde edilen verilerin bu sayede daha kapsamlı bir şekilde yorumlanabileceği ifade edilebilir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak örneklem grubunun Babacan Liderlik algısının ölçülmesi için içerisinde demografik sorularında bulunduğu on yedi (17) soruluk “görüşme soruları formu” düzenlenmiştir (Ek-2’de verilmiştir). Formda yer alan sorular düzenlenirken Zeynep Aycan tarafından 2006 yılında geliştirilen 21 soruluk ”Varolan Liderlik Özelliği Olarak Babacan Liderlik Ölçeği” model alınmıştır (Aycan, 2006). Bu ölçekte alanyazında alt, orta ve üst kademe yöneticiler ile küçük işletme sahiplerinden oluşmakta olan birçok sektör araştırmasında yararlanıldığı görülmektedir. Araştırma soruları içerisinde işyerinde aile ortamı yaratmak, çalışanlara bireysel ilgi göstermek, çalışanlara iş dışı konularda destek olmak, sadakat beklemek, çalışanları karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak boyutları ile ilgili görüşme sorularına yer verilmiştir. Görüşmeler sırasında sadece görüşme soruları formuna bağlı kalınmadan araştırmanın konusunu derinlemesine incelemeye imkan verecek farklı sorularda katılımcılara yöneltilmiştir.

Özellikle yöneticinin çalışanlar arasından yakın yada uzak çevre oluşturup oluşturmadığı, takipçilerden sadakat yada itaat beklentisi olup olmadığına dair sorular görüşme soruları formunun dışında katılımcılara yöneltilmiştir.

Görüşme tekniği ile verilerin toplanması 01.04.2025 – 25.05.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde araştırmanın hem sürecine hem de ürününe yönelik katkılarından dolayı araştırmacı günlüğü tutulmuş ve araştırmayla ilgili notlar alınmıştır (Borg, 2001). Veri toplama sürecinde yüz yüze yapılan görüşmeler ses kayıt özelliği olan bir telefonla kayıt altına alınmıştır. Görüşülen kişilere görüşme başlamadan önce tezle ilgili kısaca bilgi aktarılmıştır.

Katılımcılardan 1’i ile çevrim içi ortamda görüşme yapılmış kalan 9 katılımcı ile Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi’nde bulunan İl Emniyet müdürlüğü kurum temsilcisi odasında görüşme yapılmıştır. Görüşmeler süresince ses kaydı alınmış daha sonra bu kayıtların dökümleri yapılmıştır. Görüşmelere ilişkin bilgiler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.7. Katılımcılarla Yapılan Görüşmelere Ait Veriler

Tarih	Saat	Görüşme Süresi	Görüşme Yapılan Yer	Görüşülen Kişi
06.05.2025	18:00	1 saat 30 dk.	Çevrimiçi	K1
09.05.2025	14:00	45 dk.	112 AÇM	K2
13.05.2025	13:00	48 dk.	112 AÇM	K3
15.05.2025	15:00	47 dk.	112 AÇM	K4
16.05.2025	14:30	50 dk.	112 AÇM	K5
17.05.2025	16:00	50 dk.	112 AÇM	K6
18.05.2025	14:20	45 dk.	112 AÇM	K7
20.05.2025	13:45	43 dk.	112 AÇM	K8
21.05.2025	14:00	35 dk.	112 AÇM	K9
22.05.2025	15:00	58 dk.	112 AÇM	K10

Nitel yöntemler esas alındığında yeni örneklem birimlerinden artık ek bir bilgi elde edilemediği, yani doyum noktasına ulaşıldığı durumda, örneklem alım süreci sonlandırılır; bu bağlamda, bilgilerin tekrar etmesi temel kriter olarak kabul edilmiştir (Baltacı, 2018). Başka bir deyişle, bu çalışmanın amacı bilgi miktarını artırmak olduğundan, örneklem birimlerinden yeni bir bilgi elde edilmediği durumda, doygunluk esas alınarak görüşmelere devam edilmemiştir.

5.3. Katılımcılar

Nitel araştırmalarda amaç bir konunun derinlemesine incelenmesi olduğundan nicelikten ziyade seçilen örneklemin konuya uygunluğu önem arz etmektedir (İslamoğlu & Alınacak, 2014, s.209). Çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde örneklem grubu araştırmanın amacına uygun olarak özenle seçilir. Bu sayede incelenen konunun detaylıca ele alınmasına olanak sağlanır.

Katılımcılar Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi'nde çağrı alıcı unvanı ile görev yapan kişilerden 10 personel gönüllülük esasıyla herhangi bir kıstas olmaksızın rastgele seçilmiştir.

Katılımcıların 5'i erkek 5'i kadın olmak üzere 26-41 yaş aralıklarındadırlar. Eğitim seviyesi olarak 5 katılımcı ön lisans mezunuyken, 4 katılımcı lisans 1 katılımcı da yüksek lisans mezunudur.

5.4. Veri Analizi

Analiz, araştırmadan elde edilen ham veriler arasında bağlantı kurmak ve ilişkilendirmek olarak açıklanabilir. Nitel araştırmalarda veri analizi bağlamında çeşitli yaklaşımlar olsa da araştırmanın temalarının oluşturulması ve toplanan verilerin temalar ışığı altında betimlenmesi ön plana çıkmaktadır (Güler vd., 2015, s.31).

Bu araştırmada betimsel veri analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz yöntemi sayesinde analiz süreci boyunca araştırma sorularına odaklı kalınarak, verilerin detaylı analizinin mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

5.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları, bir bilimsel araştırmanın kapsamını etkileyen kontrol edilemeyen ya da bilinçli olarak sınırlandırılmış durum, koşul ve faktörleri ifade eder. Araştırmanın nerede başlayıp nerede bittiğini, neyi kapsayıp neyi kapsamadığını ve sonuçların genellenebilirliğini hangi ölçüde etkilediğini gösterir. Buna göre bu araştırma;

- Eskişehir'de faaliyet gösteren 112 Acil Çağrı Merkeziyle,
- Kurumda görev yapan çağrı alıcı unvanındaki personelle,
- 2025 yılında yapılan görüşmelerde katılımcıların verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

5.6. Araştırmanın İnanırlılığı

Nitel araştırmalarda araştırma sürecinin ve verilerin gerektiğinde başka araştırmacılar tarafından da değerlendirilmesine imkan verecek biçimde sunulması araştırmanın güvenilirliği açısından önemli görülmektedir Lincoln ve Guba'ya (1985)

göre nitel çalışmalarda güven duyulabilirliği oluşturan kriterler; inanılrlık, aktarılabilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirliktir.

Bu araştırmada da inandırıcılığı arttırmak adına bir takım yol ve yöntemler izlenmiştir. Araştırmacının araştırma yaptığı ortamda zaman zaman mesleği gereği bulunuyor olması karşılıklı güven ilişkilerinin gelişmesine imkan sağlamıştır. Bu sebeple katılımcıların verdiği cevapların içten ve samimi olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmacı verileri nasıl topladığını ve sonuçlara nasıl ulaştığını detaylı bir biçimde anlatmıştır. Veri toplama aşamasında danışmanın yönlendirmeleriyle karşılaşılması muhtemel sorunlara çözümler üretilmiştir. Araştırmacı araştırma günlüğü tutarak her görüşmeden sonra düzenli olarak notlar eklemiştir.

5.7. Araştırma Etiği

Araştırma sürecinde etik kurallara uyulmuştur. Araştırma öncesinde Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan izin alınmıştır (Tarih 28.05.2024 Protokol No: 729592). Araştırmanın gerçekleştiği Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi'nden gerekli yazılı izinler alınmıştır. Veri toplanmaya başlamadan önce katılımcılar tezle ilgili kısaca bilgilendirilmiştir. Hazırlanan onam formları katılımcılara okunarak imzalatılmıştır (Ek-1'de verilmiştir). Katılımcılara görüşmeden istedikleri zaman çekilebilecekleri hatırlatılmıştır. Gizlilik ilkesi gereği toplanan veriler tez danışmanı haricinde kimseyle paylaşılmamıştır. Ayrıca katılımcıların doğrudan isimleri yerine kodlama yapılarak kişisel verilerinin güvenliği sağlanmıştır.

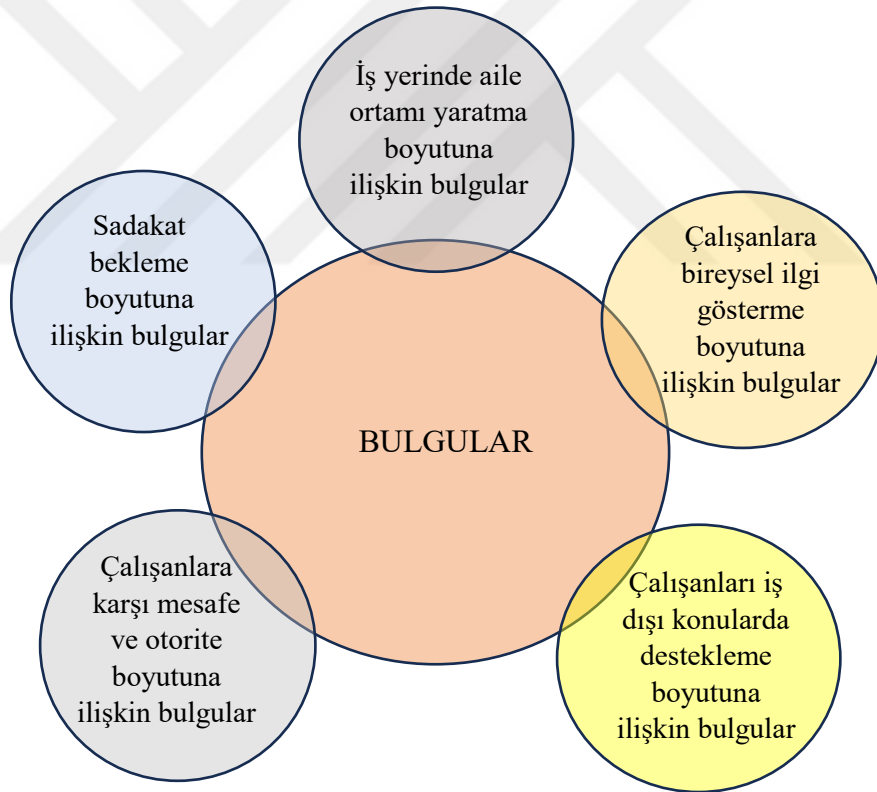
ALTINCI BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın bulguları, bu bulguların yorumlamaları, sonuçlar ve tartışma kısmı yer almaktadır.

6. BULGULAR, SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmanın kavramsal çerçevesinde belirtilmiş olan babacan liderlik boyutları genel analizin çerçevesini oluşturmaktadır. Görüşmelerden toplanan veriler bu çerçevede kodlanmış ve temalarla sunulmuştur.

Şekil 1.6. Araştırma Bulguları



6.1. Bulgular ve Yorum

6.1.1. İş yerinde aile ortamı yaratma boyutuna ilişkin bulgular

Araştırmada ilk olarak katılımcılara yöneticinin iş yerinde çağrı alıcı personelle kurduğu ilişkinin ne düzeyde olduğunu, nasıl bir iletişim dili benimsediğini ve nasıl bir örgüt iklimi olduğunu anlamaya dair sorular yöneltilmiştir.

Katılımcıların görüşleri arasında en sık tekrarlananı yöneticinin erişilebilir, anlayışlı, samimi ve koruyucu bir liderlik tarzına sahip olduğu vurgusudur. Katılımcı (K1) bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “...Gerçekten çok kibar ve tam bir beyefendi. Bu konuda asla hakkını yiyemem. Herkese karşı oldukça naif ve ince bir tutumu var. İnsanları anlamaya çalışan bir yapısı var. Yanına gittiğinizde bir şey söylediğinizde sizi dinliyor, oturup konuşabiliyorsunuz. Bir derdiniz olduğunda arayabiliyor, mesaj atabiliyor ve mutlaka yanıt alabiliyorsunuz. Tüm diyaloglarında gerçekten beyefendi çizgisini koruyor. Size asla tepeden bakan, “Ben müdürüm” ya da “Senden üstünüm” gibi bir tavır sergilemiyor. Bu yönleriyle, özellikle insani ilişkiler açısından oldukça başarılı olduğunu söyleyebilirim”. Katılımcılardan (K2)’de yöneticiyle ilişkisini bir abi-kardeş ilişkisi olarak nitelendirerek şunları söylemiştir: “...Gece geç saatlerde bile müdür beyi arayabiliyoruz. Aradığınızda da kolaylıkla ulaşabiliyorsunuz. Elbette bir resmiyet var ama aynı zamanda en azından benim hissiyatıma göre bir ağabey-kardeş ilişkisi de hissediliyor. O sıcaklığı alıyorsunuz. Önceki yöneticimiz ise daha katıydı, daha resmiydi. Bu tür bir yakınlık hissini ondan alamıyorduk”.

Katılımcılardan ikisi yöneticinin kendilerini dışarıdan gelen eleştirilere karşı koruduğuna şahit olduklarını aktarmışlardır. Katılımcılardan (K6) bu konuda şunları ifade etmiştir: “...İşimiz gereği farklı kurumlarla birlikte çalışıyoruz. Bazen gönderdiğimiz vaka formlarında hatalar olabiliyor. Gönderdiğim vaka formu ile ilgili başka bir kurumdan çağrı alıcı direkt yanıma gelip beni uyarmaya kalktı. Bu konuyu müdür beye ilettim bir daha yaşanmadı. Bir şey söylediğimiz zaman eğer haklıysak mutlaka bizim yanımızda oluyor”. Katılımcılardan K5 ise bu konuda şunları söylemiştir: “...Sağlık kurumu zaman zaman çok yüksek sesle ihbar alıyor. Telsiz sesi çok yüksek oluyor. Bu konuda bir tartışma olmuştu müdür bey sağolsun hemen araya girdi o konu çözüldü”.

Katılımcılardan ikisi farklı illerde görev yaptıkları esnada atamalarının Eskişehir'e çıktığını ve bu atamadan sonra henüz daha başlama yapmamışken yöneticinin kendilerini telefonla aradığını ve buna çok şaşırıp mutlu olduklarını aktarmışlardır. Bu konuda katılımcılardan K5 şunları söylemiştir: “...Buraya tayinimi istedim. Tayinim çıktıktan sonra Müdür bey beni aradı. Hayırlı olsun dedi. Çok şaşırdım ve mutlu oldum bu duruma”.

Katılımcılardan K1 işyerinde çalışırken kendini huzurlu ve güvende hissettiğini şu cümlelerle aktarmıştır: “...Mevcut yöneticimizle beraber kendimi daha huzurlu ve güvende hissettim çalışma ortamında. Biraz abi kardeş çerçevesinde görüyorum. En azından diyalog açısından abi kardeş çerçevesinde bir iletişimimiz var kendisiyle. Önceki yöneticimiz sürekli bir stres kaynağı, sürekli bir mutsuzluk kaynağı olmuştur artık bizim için.”

Katılımcılardan K10 yöneticinin babacan bir tavrı olduğunu, personeller arasında adaletli davrandığına inandığını ve özellikle evli personeli gözettiğini ifade ederek şunları söylemiştir: “...Müdür beyin babacan bir tavrı var herkese karşı. Kimsenin hakkını yedirdiğini düşünmüyorum. Yaklaşım olarak vicdanlı, idare yönünden de iş yönünden de yardımcı olmaya, yönetmeye çalışıyor. Aile birliğine çok önem verir. Yani ben evli değilim ama evli olan arkadaşları da çok gözetir. Çocuğu olan arkadaşları da çok gözetir”.

Sonuç olarak katılımcıların algısına göre yöneticinin çalışanlarla ilişkisinde adaletli, herkese eşit mesafede duran, koruyucu, anlayışlı ve şefkatli bir yönetim tarzı sergilediği, bunu eylemlerinde de gösterdiğini söylemek mümkündür.

6.1.2. Çalışanlara bireysel ilgi gösterme boyutuna ilişkin bulgular

Yöneticinin çalışanlara karşı bireysel ilgisi olup olmadığını anlamak varsa bunun ne seviyede olduğunu ölçmek için katılımcılara liderin dinleme, tanıma, destekleme, takdir etme ve kişiye özel yaklaşım gibi gözlemlenebilir davranışlarına dair sorular yöneltilmiştir.

Bu konuda katılımcıların görüşleri arasında en sık tekrarlananı yöneticinin bire bir ilişki kurduğu, bireysel ihtiyaçlara göre esneklik sağladığı ve kurum içerisinde pozitif sosyal ilişkiler geliştirdiğidir. Katılımcılardan 6'sı yöneticinin herhangi bir meseleyle

alakalı olarak kendileriyle doğrudan iletişim kurduğunu ve isimleriyle hitap ettiğini aktarmışlardır. Katılımcılardan (K1) bu konuda şunları aktarmıştır: “...Bir derdiniz olduğu zaman arayabiliyorsunuz, mesaj atabiliyorsunuz, cevap veriyor mutlaka. Mesela ismini kullanarak sonuna -cım eki koyarak hitap etmişti bir keresinde mesajda. Çok yapıcı bir tarafı var kendisinin”.

Katılımcılardan (K5) ise yöneticinin çalışanların performansını ve gelişimini yakından takip ettiğini düşündüğünü aktarmıştır: “...Dün beni aradı mesela. Reaksiyon süresiyle alakalı birazcık yükselmiş reaksiyona dikkat edelim dedi. Takip ediyor. Bireysel durumumuzu izliyor ve doğrudan kendisi iletişime geçiyor”.

Katılımcılardan (K10) yöneticinin herhangi bir konuda iletişime geçtiklerinde mutlaka kendilerine geri dönüş yaptığını, bunun da değerli hissetmelerini sağladığını şu şekilde ifade etmiştir: “...Müdür bey her zaman geri dönüşü sağlar. Sanırım kendi titizliğidir, belki kendi yaklaşımıdır bilmiyorum ama herhangi bir konuda bir şey yazdığımızda mutlaka cevap verir havada bırakmaz”.

Katılımcı (K3) ise yöneticinin her konuda destekleyici bir tavır tutunduğunu şöyle ifade etmiştir: “...Bir şeye ihtiyaç duyduğunuzda oradadır her zaman. Bunu hissedebiliyorsunuz. Mesela izinler konusunda, nöbet değişimi konusunda bir olay varsa mutlaka yardımcı oluyor. Hasta olduğunuzda mutlaka yardımcı olur. Arayıp geçmiş olsun der. Bir ihtiyacın var mı diye sorar”.

Katılımcı (K4) özel hayatında yaşanan bir gelişmeyle ilgili olarak yöneticinin tavrını şu şekilde açıklıyor: “...Ben 15-20 gün önce nişanlandım. Müdür bey duymuş odasına çağırdı. Çay, kahve ikram etti, tebrik etti sağolsun”.

Sonuç olarak katılımcıların algısına göre yöneticinin bireysel ilgi boyutu hakkında şunlar söylenebilir: Yönetici çalışanlarla birebir ilişki kurmaktadır. Çalışanların performanslarına dair verileri analiz ederek onlara gerekli yardım sağlamaktadır. Çalışanların zaman zaman özel hayatları sebebiyle ihtiyaç duydukları izinler konusunda yardımcı olmaya çalışmaktadır. Ayrıca özel hayatlarındaki sevinç ve mutluluklarına ortak olma çabasında olduğu söylenebilir.

Nihai sonuç anlamında ise yöneticinin birebir ilişki kurarak çalışanlarını tanıma motivasyonunda olduğu, kişisel ihtiyaçlara göre kararlar vererek yardımseverlik gösterdiği söylenebilir.

6.1.3. Çalışanları iş dışı konularda destekleme boyutuna ilişkin bulgular

Yöneticinin çalışanların iş dışı konularında destekleyici davranıp davranmadığını anlamak için bir dizi soru katılımcılara yöneltilmiştir. Bu boyuta dair en önemli sorulardan bir tanesi yöneticinin çalışanların düğün, nişan, cenaze gibi özel günlerine katılıp katılmadığı, bu tarz konularla ilgili tepki verip vermediği sorusudur.

Katılımcıların tamamı yöneticinin bu tarz günlere katılım gösterdiğini, doğrudan katılım sağlamasa bile mutlaka telefonla arayarak ulaştığını aktarmışlardır. Katılımcı (K1) bu konuyla ilgili şunları söylemiştir: “...Arkadaşımızın düğününe gitmiştik mesela o da vardı. Öyle düğünlerde, özel günlerde geliyor”. Yine katılımcı (K8) şunları aktarmıştır: “...Beraber çalıştığımız arkadaşımızın düğünü vardı. Müdür bey Ankara’dan çıktı geldi. Düğün sahibi arkadaşımızda biz de çok şaşırmıştık. Böyle özel günleri atlamıyor”.

Katılımcı (K8) yaşadığı sağlık sorunları sebebiyle daha önceki yöneticinin aksine bu yöneticiden büyük destek gördüğünü şu şekilde aktarmıştır: “...Yakın bir süreçte bir sakatlık yaşadım. Doktor dört aylık heyet raporu verdi. Önceki yöneticiden dolayı kaygılarım vardı ne olacak, nasıl söyleyeceğim diye. Ya bir şey derse diye kaygılanıyordum. Yöneticimiz sağ olsun zaten tekrar hemen başlamamı beklemiyordum. İyi olduğun zaman gel dedi. O an yaşadığım rahatlamayı anlatmam mümkün değil”. Ancak hala önceki dönemdeki kaygılarını atlatamadığını aktaran (K8) eski yöneticinin tutumları sonucu oluşan korku iklimini şöyle ifade ediyor: “Geçenlerde yine sağlık sebebiyle izin almam gerekti, müdür beyin odasına gittim elim ayağım titremeye başladı. Sağolsun kendisi sakinleştirdi beni. Çünkü eski zamanda izin istemek çok büyük problemdi sağlık sebebiyle bile olsa”.

Katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticinin iş dışı konularda yardıma hazır olduğunu bildiklerini aktarmışlardır. Özellikle kişisel sebeplerle nöbet değişimi yapmaları gerektiğinde önceki yöneticinin kolay kolay müsaade etmediğini ancak bu dönem herhangi bir sorun yaşamadıklarını aktarmışlardır. Katılımcı (K8) bu durumu şöyle ifade ediyor: “...Önceki yönetici döneminde herhangi bir sebepten nöbet değişimine ihtiyaç duyduğunuzda işiniz çok zordu. Nöbet değişimi yaptırmamak için bin dereden su getirirdi. Nöbet değişim talep formunu dahi alamazdık. Nöbet değiştireceğiniz kişi onun kafasına yatacak bir defa yoksa olmaz derdi hep. Şimdiki yöneticimiz sağolsun

form orada duruyor, alın yazın değiştirin. Bu sayede dışarda bir işimiz olduğunda kara kara dışınmek zorunda kalmıyoruz”.

Katılımcılardan (K5) son yıllarda her bayram tatilinde mesai yaptığını bu sebeple önümüzdeki bayramda izinli olma konusunda yöneticiden yardım istediğini ve yöneticinin de bu konuyu çözdüğünü şu şekilde ifade ediyor: “...*Bayramda izinli olmak için kendisinden yardım istedim. Ben buraya yeni geldiğim için düzeni bilmiyorum. Bir bayram iznine giden diğer bayram çalışıyormuş öyle bir düzen varmış. Benim bayram iznine gidebilmem için grubumu değiştirdiler mesela bu sayede bayram iznine bende gidebileceğim”.*

Sonuç olarak katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; yöneticinin iş dışı konularda çalışanları destekleme noktasında yüksek algılamaya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici çalışanların özel günlerine katılmakta, özel hayatlarında yaşadıkları sorunları çözmelerine yardımcı olmak maksadıyla nöbet planlaması yapmalarına müsaade etmektedir. Bu tarz yöneticilik yaklaşımı çalışanların zihninde yöneticiyi iş haricindeki konularda da destek görebilecekleri algısına getirmiştir.

6.1.4. Çalışanlara karşı mesafe ve otorite boyutuna ilişkin bulgular

Yöneticinin iş yerinde çalışanlarla kurduğu ilişkiyi katılımcıların zihninde nasıl algıladıklarını anlamak için katılımcılara bir dizi soru yöneltmiştir. Katılımcıların zihninde yönetici ile olan mesafe ve ilişkilerini abi-kardeş, baba-evlat veya resmi ast-üst ilişkisi olarak mı yoksa başka bir biçimde mi tanımladıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu konuda katılımcı görüşlerinden en sık tekrarlananı yöneticiyle olan ilişkilerini abi-kardeş ilişkisine benzetmeleridir. Bu konuda katılımcılardan (K2) şunları ifade etmiştir: “...*Kendi hissiyatıma göre bir ağabey kardeş hissiyatı var. Onu da alıyorsunuz. Önceki yönetici daha katıydı, daha resmiydi. O yakınlığı alamıyorduk”.* Yine katılımcılardan (K6)’ya yöneticiyle olan ilişkisini nasıl tanımladığı sorulduğunda görüşlerini şöyle ifade etmiştir: “...*Abi kardeş gibi görüyorum. Müdürün herkese karşı bir sıcak sahiplenme durumunu hissediyorum. Daha önce farklı bir ilde görev yapmış olan (K5) ise görüşlerini şöyle aktarmıştır: “...Diğer müdürümüzle biz görüşemiyorduk. İstanbul’da ben müdürümle görüşemiyordum. Buradaki müdürüm bir sorun olduğu*

zaman odasına çağırıp sohbet edebiliyor. Bir muhatabım var, bir şeyleri anlatıyor, paylaşıyor”.

Yöneticinin çalışanlarla yakın ve sıcak bir ilişki kuruyor olduğuna dair görüşlere rağmen katılımcıların büyük çoğunluğu bu ilişkinin belirli bir resmiyette ve düzeyde olduğuna yeri geldiğinde yöneticinin mesafeyi koruyarak ast üst ilişkisini de hissettirdiğini aktarmışlardır. Bu konuda katılımcılardan (K2) şunları ifade etmiştir: *“...Bir resmiyet var diyaloglarımızda ama duvarlar yok. Herkes sınırlarını biliyor bir yerde”.* Yine bu konuda katılımcılardan (K10) yönetici ile belirli bir mesafelerinin olduğunu fakat yeri geldiğinde arkalarında duracağını bildiklerini şu sözlerle vurgulamıştır: *“...Ast üst ilişkisini de hissedilir aslında müdür beyde. Yani olması gereken belirli sınırlar vardır. Ama yine de arkanızda duracağına dair bir izlenim oluşturur.* Yine katılımcılardan (K5) yöneticinin abi kardeş gibi davranırsa da otoriter olduğu noktalarının da olduğu şu sözlerle vurgulamıştır: *“...Bence otoriter davrandığı noktalarda var. Mesela benim klavyem bozulmuştu. Bizim işte klavye önemlidir reaksiyon sürenizi direkt etkiler. Klavyemin bozulduğundan haberi yoktu. Reaksiyon sürem kötüleşince hemen aradı. Bir sıkıntın mı var dedi. Ben durumu anlatınca anlayışla karşıladı. Bu tarz müdahalelerden kaçınıyor doğal olarak”.*

Katılımcılara yöneticiyle herhangi bir konuda oluşan problem, sorun, öneri vb. durumlarda rahatlıkla iletişim kurup kuramadıkları sorulduğunda kolaylıkla iletişim kurdukları ve geri dönüşler aldıkları anlaşılmıştır. Bu konuda katılımcılardan (K1) yöneticiye ulaşmakta hiç sorun çekmediğini şu sözlerle vurgulamıştır: *“...Korkmuyorum bir şey olduğunda gidip söyleyebilirim. Odasına gidip rahatlıkla anlatabilirim. Genelde sıcak karşılar ve ilgilenir”.* Katılımcılardan (K2) bu konuda şunları ifade etmiştir: *“...Gece geç saat bile olsa müdür beyi arayabiliyoruz. Aradığınız zaman da kolaylıkla ulaşabiliyoruz”.* Katılımcılardan (K4) ise şunları aktarmıştır: *“...Çözüm odaklı yaklaşıyor. Daha anlayışlı. Bir sorunuz olduğunda gidip anlatabiliyorsunuz rahatlıkla”.* Katılımcılardan (K4) yöneticiden her konuda destek gördüklerini hem insani açıdan hem de iş perspektifinden değerlendirmeler yapabildiğini şu sözlerle vurgulamıştır: *“...Bir ego tatminine ihtiyacı yok. Bizi dinliyor. Mesela ne olduğunu anlamaya çalışıyor. Reaksiyon süresi ve çağrı süresi bizim işin yapısı gereği önemlidir. O verileri de takip ediyor, gerektiğinde bizi arayıp uyarır bizzat kendisi”.*

Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde yöneticinin işle ilgili konularda çalışanların fikrini sorduğu ve buna göre kararlar verdiğini yansıtan görüşlerde mevcuttur. 10 katılımcıdan 3'ü bu konuda yöneticinin kararları tek başına almadığını danışması gereken durumlarda mutlaka çalışanların görüşlerini aldığını aktarmışlardır. Katılımcılardan (K1) bu konuyu şöyle ifade etmiştir: “...*En beğendiğim taraflardan biri de sizle alakalı bir karar alırken kendisi yaptım oldu mantığında değil. Benim bir sebepten dolayı grubumun değişmesi gerekiyormuş. Öncesinde aradı böyle bir şey düşünüyoruz sen ne dersin diye sordu. Bu mesela beni çok rahatlatmıştı o dönem*”. Yine önceki yönetici döneminde çok sıkıntılar yaşadığını belirten katılımcılar, yeni yöneticinin göreve gelir gelmez çalışanlardan geri bildirimler aldığını ve o geri bildirimlere göre bir politika izlediğini aktarmışlardır. Konuyla alakalı olarak katılımcı (K8) şunları ifade etmiştir: “...*Müdür bey göreve gelince hepimizi topladı ilk baş bir toplantı yaptı. Çünkü önceki yönetici döneminde büyük sıkıntılar vardı. Toplantıda hepimiz vardık. Herkes isteklerini dile getirdi. Talepleri incelemeye alacağım dedi. Kendi inceleyip olumlu bulduklarını gerçekleştirdi. Hatta o toplantıda dile getirilenlerin %80'ini gerçekleştirdiğini söyleyebilirim. Yani bir şey söylediğimiz zaman havada kalmıyor*”.

Sonuçlar olarak katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; yöneticinin iş yerinde belirli bir otorite ve mesafe kurduğu ancak bunu yaparken insani ilişkileri de öncelediği anlaşılmıştır. Katılımcıların zihinlerinde çok güçlü otoriter bir figür olmamakla birlikte abi kardeş ilişkisine benzettikleri yakın, samimi bir atmosferde gerektiğinde gerekli müdahaleleri yapan resmi bir tonda yapan yönetici resmi olduğu söylenilebilecektir.

6.1.5. Çalışanlardan sadakat bekleme boyutuna ilişkin bulgular

Araştırmada son olarak yöneticinin işle alakalı kararlar alırken hangi kriterleri önceliklendirdiği, ödül ve cezalandırma gibi sistemlerin olup olmadığı, yöneticinin çalışanlara gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık bağlılık ve sadakat bekleyip beklemediğini, bu sebeple kendisine yakın ve uzak çevre oluşturup oluşturmadığını anlamaya yönelik sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

Bu konuda katılımcıların en sık tekrar ettiği görüş adalet kavramıdır. Katılımcıların tamamı yöneticinin herkese eşit mesafede durduğunu en azından çağrı alıcı

personel içerisinde bunun böyle olduğunu aktarmışlardır. Bu konuda katılımcılardan (K6) yöneticinin herkese aynı mesafede durduğunu şu sözlerle vurgulamıştır: “...Müdürün herkese karşı bir sıcak sahiplenme durumunu hissediyorum. Ben bu kuruma yeni geldim ama eski arkadaşlara nasıl davranıyorsa bana da öyle davranıyor.” Yine katılımcılardan (K10) yöneticinin herkese eşit ilgi gösterdiğini şu sözlerle aktarmıştır: “...şimdi müdür beyin hakkını yiyemem. Çünkü önceki müdüre göre sağ olsun herkese karşı daha yapıcı bir tavırla en başından beri geldi. Hala da öyle olduğunu düşünüyorum. Önceki müdür beyin tırnak içinde kendi adamları diyebileceğim kişiler vardı. İdare tarafından ayrıştırıldığımızı düşünüyordum. Onlar biraz kollanıyor gibi geliyordu bana. Bu dönem öyle bir şey hissetmiyorum. Ayrıca katılımcı (K1) çağrı merkezi özelinde idari büro çalışanları ile çağrı alıcı personel arasında bir ayrım hissettiğini ancak bunun mevcut yöneticiden değil önceki yöneticiden kaynaklı olabileceğini şu sözlerle vurgulamıştır: “...Kendi unvanımdaki herkese karşı eşit davranıldığını düşünüyorum ancak diğer personelle alakalı aynı kanaat içerisinde değilim. Zaman zaman onlara farklı bakıldığına şahit oldum ancak bunun eski müdürden kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Çünkü laf taşıma gibi şeyler çok oluyordu o zamanlar”.

Ödül ve ceza sistemlerine dair soru yöneltildiğinde ise katılımcıların verdiği cevaplardan ödül ve cezaların Devlet Memurları Kanunu’nda belirtilen hususlara göre yapıldığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında bu dönem olmasa da önceki yönetici döneminde bir takım motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamaların olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuyla alakalı katılımcı (K7) şunları ifade etmiştir: “...Bir arkadaş ödüllendirildi hatırlıyorum başarı belgesi verildi. Ben cezalandırıldım bir kere. Vatandaşla küfürleştik. Uyarı cezası verildi. Ama bunlar resmi ödül ceza sisteminden yani mevzuattan gelen şeyler”. Ödül ve ceza mekanizmasıyla alakalı katılımcı (K10) şunları ifade etmiştir: Ödüllendirme kısmı açıkçası yok. Önceki yönetici bazı zamanlarda kendi ruh haline göre bunu yaptı. Mesela reaksiyon süresindeki değişime göre bazılarına avantaj sağladı. Ama çok kısa dönemlik olan bir şeylerdi bunlar. Ve kendi ruh haline göre ya da kendi duygu durumuna göre gelişen şeylerdi. Atıyorum bir ay boyunca böyleydik biz”.

Sonuç olarak katılımcı görüşlerinden anlaşıldığı üzere; mevcut yöneticinin tüm çalışanlara eşit mesafede durduğuna dair algı yüksektir. Yöneticinin kendi etrafında yakın yada uzak çevre oluşturmadığı, karar alma süreçlerinde objektif davrandığı, çalışanlara

yönelttiği bireysel ilgi karşısında sorgusuz sualsiz bağlılık ve sadakat beklediğine dair herhangi bir bulgu olmadığı ifade edilebilir.

6.2. Sonuç

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle literatürdeki babacan liderlik boyutları belirlenmiş, ardından bu boyutların uygulamalara nasıl yansıdığı incelenmiş ve son olarak da katılımcıların görüşleri alınmıştır. Araştırma verileri Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi'nde görev yapmakta olan 10 çağrı alıcı personelle yarı yapılandırılmış görüşmeler vasıtasıyla toplanmıştır. Veriler analiz edilirken bir bütün halinde analiz sürecine sokulmuş ve betimsel veri analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar araştırmanın sorusu doğrultusunda açıklanmıştır. Literatürde mevcut olan babacan liderlik boyutlarından yola çıkılarak Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi çalışanlarında babacan liderliğe dair algıların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Katılımcılar mevcut yöneticiyi samimi, anlayışlı, koruyucu ve erişilebilir bir lider olarak algılamaktadırlar. Katılımcıların yönetici hakkında abi-kardeş ilişkisi, güvende hissetme, eşit ve adil yaklaşım gibi temalar üzerinden yaptıkları tanımlamalar iş yerinde aile ortamına benzer sıcak bir atmosferin oluştuğunu göstermektedir. Liderin bu yaklaşımının katılımcılarda güvenlik, aidiyet ve bağlılık duygusunu oluşturduğunu söylemek mümkündür.
- Yöneticinin çalışanlara her zaman isimleriyle hitap etmesi, işle alakalı performans düşüklüklerinde doğrudan çalışanlarla iletişime geçmesi, yıllık izinler ve grup değişikliği gibi konularla bizzat ilgileniyor olması liderin katılımcılara yüksek derecede bireysel ilgi gösterdiğini yansıtmaktadır.
- Yöneticinin çalışanların iş dışındaki özel hayatlarıyla ilgili olarak düğün, nişan, cenaze vb. merasimlere katılması, katılamadığı zamanlarda telefonla arayarak iletişim kurması, sağlık sorunlarında esneklik göstermesi, nöbet değişimlerinde

yardımcı olması katılımcılar tarafından aynı zamanda destekleyici bir figür olarak algılandığını göstermektedir.

- Katılımcılar yöneticinin kendileriyle abi-kardeş ilişkisine benzer yakın ve samimi ilişki kurduğunu belirtmelerine rağmen gerekli durumlarda otoritesini hissettirdiğini ifade etmişlerdir. Bu durum yöneticinin yakınlık ve otorite dengesi kurduğunu göstermektedir. Ancak bu mesafeli otoriter tutumun katılımcıların zihninde soğukluk yada korkuya sebep olmadığı ve yöneticinin iletişim kanallarını açık tuttuğu anlaşılmaktadır.
- Katılımcılar yöneticinin yüksek düzeyde bireysel ilgi gösterdiğini algılasalar da yöneticinin bunun karşılığı olarak sadakat ve kayıtsız şartsız bağlılık beklediğine dair bir bulguya rastlanmamıştır. Katılımcıların zihninde yönetici herkese eşit mesafededir ve yakın veya uzak çevre oluşturmada objektif davranmaktadır. Buradan hareketle yöneticinin daha eşitlikçi bir yaklaşım benimsediği söylenebilecektir.

Sonuç olarak katılımcıların zihin dünyasında yönetici klasik "otoriter amir" modelinden uzak; onun yerine daha çok abi-kardeş ilişkisine yakın ilişkiler kuran, adaletli, destekleyici ve yön gösterici tavırları olan ancak gerektiğinde de otoriter ve resmi davranan bir lider olarak algılanmaktadır.

6.3. Tartışma

Liderlik, küresel ölçekte tartışılan evrensel bir olgu olarak kabul edilmesine rağmen liderliğe dair yaklaşım ve uygulamalar kültürel bağlamlara göre önemli ölçüde değişkenlikler göstermektedir. Bu sebeple bir liderin hangi liderlik tarzını benimseyeceği çoğu zaman kendi kişisel tercihindense ziyade, içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Hofstede (1980) liderlik tarzlarının büyük ölçüde kültürel çevrenin etkisiyle belirlendiğini savunmaktadır. Türkiye'nin kültürel yapısının; yüksek güç mesafesi, kolektivist değerler sistemi ve paternalist eğilimlerin baskınlığıyla öne çıktığı söylenebilir (Hofstede, 2001). Bu kültürel yapı babacan liderlik tarzının

Türkiye’de de örgütsel hayatta sıkça karşılaşılabilecek bir yaklaşım olduğu gerçeğini yansıtmaktadır (Yeşiltaş & Kurşuncu, 2021).

Farh ve Cheng (2000) babacan liderlik tarzını güçlü bir otorite ve disiplin anlayışıyla birlikte, yüksek ahlaki standartları ve yardımseverliği de aynı anda içinde barındıran bir yaklaşım olarak ifade eder. Anderson (2005) ise babacan yönetim tarzını, çalışanların bir baba figüründen beklediği sağduyu, şefkat ve rehberliği aradıkları, bu sebeple korunma ve yönlendirilme ihtiyacı hissettikleri bir ilişki modeli olarak görür. Bu liderlik modelinde lider tüm kritik kararları kendisi alır, önemli olabilecek bilgileri denetimi altında tutar ve temel yönetsel işleri tek başına yürütür. Çalışanlar da liderden gelebilecek emirler yerine getirmek üzere hazır bulunurlar.

Aycan (2006, s.449) babacan liderlik modelinde beş farklı alt boyut öne sürmüştür. Bu boyutlardan ilki iş yerinde aile ortamı yaratılmasına dair olan boyuttur. Lider iş yerinde aile ortamı kurmak için astlarıyla yakın ilişkiler geliştirmekte, bir aile büyüğü gibi davranmakta, her çalışandan kendini sorumlu hissederken, çalışanları dışarıdan gelebilecek olan eleştirilere karşı da koruma eğilimindedir. Farh ve Cheng’de (2000) babacan liderliğin yardımseverlik boyutunu, liderin takipçilerine tıpkı bir babanın şefkatiyle yaklaşması ve onların iyiliğini gözetmesi şeklinde tanımlar. Araştırma sonuçlarına göre yönetici iş yerinde bir aile büyüğü gibi algılanmaktadır. Yöneticinin iş yerinde güven, bağlılık ve duygusal yakınlığa dayalı oluşturduğu atmosfer katılımcılar tarafından “ağabey” yada “baba figürü” olarak algılanmasını kolaylaştırmıştır. Yöneticinin farklı kurumlardan gelen eleştiriler karşısında objektif değerlendirmeler yaparak gerektiğin de koruyucu ve destekleyici davranışlar göstermesi katılımcıların zihninde aile ortamı algısını güçlendirdiği söylenilebilir.

Babacan liderlik tarzında liderler, çalışanların özel yaşamlarına ve karşılaştıkları zorluklara duyarlılık göstermekte; onların refah seviyesini yükseltmek ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına katkı sağlamak için destekleyici bir tutum sergilemektedirler (Pasa vd., 2001, s.561). Liderin astlarıyla bire bir ilişki kurması, onları yakından tanıma çabası ve gelişimlerini takip etmesi gibi davranışlar Aycan (2006, s.449) tarafından babacan liderliğin bireysel ilgi boyutu olarak açıklanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticinin çalışanlara isimleriyle hitap etmesi, işle alakalı sorun yaşadıklarında doğrudan çalışanlarla muhatap olması ve performans düşüklükleri ortaya çıktığında herhangi bir sorun olup olmadığına dair sorgulamaları bizzat yapması katılımcıların

zihninde bireysel ilginin somutlaştığını göstermektedir. Babacan liderin takipçilerine yönlendirdiği kişisel ilgi ve desteğin sonucunda takipçilerin tutum ve davranışlarında olumlu etkiler yaratması beklenir (Chen vd., 2014). Katılımcılar da bu beklentiyle paralel şekilde eski yöneticinin dönemine kıyasla iş yerinde daha iyi hissettiklerine dair görüşlerde bulunmuşlardır.

Liderin astlarının iş dışı alanlarına dahil olması, astlarının ve yakın aile üyelerinin düğün ve cenaze törenleri gibi etkinliklere katılması ve bunlar gibi özel hayat sorunlarına destek olmak için hazır olması Aycan tarafından babacan liderliğin iş dışı konularda destekleme boyutu olarak ele alınmıştır (2006, s.449). Sposato'ya (2019, s.49) göre herhangi bir yerde işe giren kişi aslında bir aileye girmiş gibidir. Babacan liderlik yaklaşımında liderin astların kişisel problemlerinden ailevi meselelerine varana kadar rehberlik yapmasının beklenmesi aile olmanın doğasından gelmektedir. Liderin bu sorunları ortadan kaldırması yada kaldırılmasında yardımcı olmasının çıktısı olarak çalışanın işine daha fazla odaklanması beklenmektedir (Anwar, 2013). Araştırma sonuçlarına göre yöneticinin çalışanların düğün, cenaze gibi özel günlerine katılım göstermesi, sağlık problemlerini anlayışla karşılayarak yardımcı olmaya çalışması, özel yaşamları sebebiyle doğan nöbet değişimi taleplerinde esneklik sağlaması çalışanların zihninde iş dışı konularda destek verdiğine ilişkin algının oluştuğunu göstermektedir. Bireyci değerlerin öne çıktığı kültürlerde babacan liderliğin iş dışı yaşama dair ilgi boyutu çalışanların özel hayatına karışıldığı algısını ortaya çıkarabilmektedir (Pellegrini & Scandura, 2006, s.270). Türkiye gibi kolektivist tarafı ağır basan toplumlarda ise liderin özel hayata olan ilgisi çalışanların iş dışı yaşamlarına müdahale olarak algılanmaz aksine istenen bir durum olduğu ifade edilmektedir (Gerçek, 2018). Nitekim araştırmanın sonuçlarına göre de katılımcıların yöneticinin gösterdiği iş dışı konulardaki destekleyici davranışları pozitif algıladıkları söylenebilecektir.

Babacan liderlik yaklaşımının otoriterlik boyutunda lider asla sorgulanamaz, eleştirilemez ve çalışma ortamında mutlak otoritesi kabul edilmiştir. Bu anlayış geleneksel aile yapısındaki babanın aile üyeleri üzerindeki otoritesine benzetilebilir. Astlardan liderin direktiflerine uyum ve sadakat beklenir (Saylık & Aydın, 2020, s.279). Aycan (2006, s.449) babacan liderliğin otoriterlik boyutunu çalışanlara karşı tatlı sert bir üslupta davranan, çalışanlar için en iyisinin ne olduğunu sadece liderin bildiği, çalışanlara fikirlerini soran ancak son kararı liderin verdiği, iş süreçleriyle alakalı her konunun bilgisi

dahilinde olmasını isteyen, yakın ilişkiler kurmasına rağmen mesafeyi koruyan bir liderlik davranışı motifi olarak açıklamıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticinin iş süreçleriyle alakalı karar alırken çalışanların fikirlerini aldığı ancak son kararı kendisinin verdiği, çalışanlarla kurduğu ilişkilerde baba ve evlat ilişkisinden ziyade abi-kardeş ilişkisine yakın samimi bir iletişim kurduğu fakat gerektiğinde otoriter sınırlar koyarak yakınlık ve mesafe arasında bir denge oluşturduğu söylenebilecektir. Bu bağlamda bakıldığında katılımcıların zihninde yöneticinin otoriteyi elden bırakmayan ancak kendi etrafında duvarlar da örmeyen bir lider olarak algılandığı ifade edilebilir. Bireyciliğin ağır bastığı batı kültürlerinde babacan liderlik yaklaşımının otoriterlik boyutu sebebiyle çalışanların kendini geliştirme ve gerçekleştirme imkanlarını baskılayabileceğine dair görüşler bulunmaktadır (Aycan, 2001; Northouse, 2010). Araştırma sonuçlarına göre katılımcılarda mevcut yönetici için böyle bir kaygı algılamadıkları söylenebilir ancak önceki yöneticinin güçlü otoriter tutumları sebebiyle işe karşı negatif algı geliştirdikleri söylenebilecektir.

Babacan liderliğin sadakat ve bağlılık bekleme boyutu incelendiğinde taraflar arasında bir çeşit sosyal mübadele olduğu ve karşılıklılık ilkesine dayandığını söylenebilecektir. Sosyal mübadele, iki kişi ya da taraf arasında zaman, çaba, destek, bilgi, duygu ya da maddi kaynak gibi unsurların karşılıklı olarak değiş tokuş edildiği bir ilişki biçimidir (Ertürk & Bedük, 2015, s.5). Bu ilişkide, her iki taraf da yaptığı katkının karşılığında bir şey elde etmeyi bekler. Babacan liderlik ilişkisinde taraflar astını koruyup, gözetken, yol gösteren yönetici ile yöneticinin yaptıklarına bağlılık ve aidiyet duyguları besleyerek sadakat gösteren çalışandan oluşmaktadır. Babacan liderliğin tarzının etkili olduğu kültürlerde lider çalışanlarını koruma ve destekleme rolünü üstlenirken; çalışanlar da buna karşılık olarak lidere bağlılık ve sadakatle karşılık vermesi beklenen bir tutumdur (Aycan vd., 1999, s.504). Babacan liderliğin bu boyutunda lider takipçiye yönelttiği ilgi ve alakaya karşılık bağlılık ve sadakat bekler. Astlarıyla ilgili kararlar alırken performans en önemli kriter değildir, lider karşılıklı sadakat çemberi oluşturur ve bazı çalışanları bu çemberin içine alırken çemberin dışında kalan üyelere daha otoriter ve mesafeli davranabilmektedir (Heidrich & Alt, 2009). Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar yöneticinin herkesle yakın ve samimi bir ilişki içerisinde olduğu, bireysel ilgi gösterme boyutunu sadece belirli çalışanlara değil ekibin tamamına yönelttiği, ödül-ceza gibi mekanizmaların herhangi bir adaletsizlik duygusu yaratmadığı algısına sahiptirler. Yöneticinin etrafında yakın yada uzak çevre inşa etmeden tüm çalışanlara eşit mesafede

davranıyor olması, açık yada örtük bir sadakat beklentisini dışarıya yansıtmadığı söylenebilecektir. Bu sebeple yöneticinin liderlik tarzının babacan liderliğin sadakat boyutuyla negatif bir eşleşme gösterdiği ifade edilebilir.

Sonuç olarak, araştırma bulguları katılımcıların zihninde yöneticinin birçok açıdan babacan liderlik tarzıyla örtüşen bir profil sergilediğini göstermektedir. Özellikle iş yerinde aile ortamı yaratma, bireysel ilgi gösterme, iş dışı konularda destek sağlama ve otoriteyle samimiyet arasında denge kurma gibi boyutlarda güçlü bir karşılık bulmuştur. Ancak liderin çalışanlardan açık ya da dolaylı bir sadakat beklentisi içerisine girmemesi, babacan liderliğin geleneksel formuyla tam bir bütünlük oluşturmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, babacan liderliğin tüm alt boyutlarının her bağlamda aynı yoğunlukta ortaya çıkmayabileceğini, kültürel yapının yanı sıra bireysel lider özelliklerinin ve örgütsel dinamiklerin de bu liderlik biçiminin tezahür şeklini etkileyebileceğini düşündürmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan babacan liderlik çalışmalarda gösterilen yeni jenerasyonlarla birlikte babacan liderliğin otorite boyutunun erozyona uğradığı ancak ahlak ve yardımseverlik boyutlarının hala güçlü şekilde algılanması araştırmamızın sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

6.4. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda gelecek araştırmalara yönelik olarak öneriler şunlardır:

Bu araştırma Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü'nde çağrı alıcı unvanıyla görev yapan personel ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla benzer araştırmaların farklı kurumlarda da yapılarak babacan liderliğe dair algılar incelenebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda uygulamaya yönelik olarak öneriler şu şekilde özetlenebilir:

112 Acil Çağrı Merkezleri Türkiye'de yeni kurulmuş kamu kurumları sınıfındadır. Kurum kimliğinin ve personel beklentilerinin doğru anlaşılması adına çağrı merkezi çalışanlarının yöneticilerinden beklentileri düzenli olarak ölçülmeli ve geri bildirim mekanizmaları kurularak yönetsel iyileştirmelere zemin hazırlanmalıdır.

Ayrıca acil çağrı merkezinde görev yapan emniyet, sağlık, jandarma gibi diğer kurum personellerinin hem 112 AÇM yöneticilerinden hem de kendi kurumlarındaki yöneticilerinden beklentilerini tespit etmeye yönelik ölçümlerin yapılarak kurumsal yönetim politikalarının belirlenmesi yerinde olacaktır.



KAYNAKÇA

- 112 Acil Çağrı Merkezleri Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği. (2024).
<https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=19670&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeli&mevzuatTertip=5>
- Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü. (2024, Aralık 15).
<https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>
- Adasal, R. (1979). *Yeryüzü tanrıları, liderler, komutanlar ve kahramanlar psikolojisi*. Minnetoğlu.
- Akçin, K. (2019). *Liderlik ve Güncel Yaklaşımlar*. Kriter Yayınevi.
- Akdeniz, M., & Baran, M. (2010). Dönüştürücü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi*.
- Akduman, G., Demir, B., & Hatipoğlu, Z. (2019). Babacan Liderlik Tarzının Çalışan Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (The Effect of Paternalistic Leadership Style on Employee Task Performance and Emotional Commitment). *Journal of Business Research - Turk*, 11(1), 279-292. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.599>
- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Anderson, J. (2005). Servant leadership and the true parental model. *School of Leadership Studies-Regent University*.
- Antakya Gazetesi. (2023). *Acil Çağrı Merkezi'nin Deprem Mesaisi*. Antakya Gazetesi.
<https://antakyagazetesi.com/acil-cagri-merkezinin-deprem-mesaisi/>
- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome—A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Atıgan, F., & Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 23-45.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aycan, Z. (2006a). Paternalism. İçinde *Indigenous and Cultural Psychology* (ss. 445-466). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Aycan, Z. (2006b). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context/Springer Science+ Business Media*.
- Aycan, Z. (2015). Paternalistic leadership. *Wiley encyclopedia of management*, 1-2.

- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of cross-cultural psychology*, 30(4), 501-526.
- Bahadır, M., & İnce, C. (2021). Yeni Nesil 112 Acil Çağrı Merkezleri Projesi ve Bileşenleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Afet ve Risk Dergisi*, 7(2), 525-545.
- Baloğlu, N. (2011). DAĞITIMCI LİDERLİK: OKULLARDA DİKKATE ALINMASI GEREKEN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve Liderlik: C. Remzi Kitabevi*.
- Barrett, R. (2011). *The new leadership paradigm*. Lulu. com.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. *The Free Press google schola*, 2, 173-184.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bennis, G. W., & Townsend, R. (1995). *Reinventing Leadership*.
- Bıçer, S., & Kızmaz, S. (2017). ANTALYA 112 ACİL ÇAĞRI MERKEZİ PERSONELLERİNİN HEDEF KİTLE İLE İLETİŞİM SÜRECİNDE YAŞADIKLARI PROBLEMLER: NİTEL BİR ARAŞTIRMA. *Atatürk İletişim Dergisi*, 14, 231-260.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide. (*No Title*).
- Bodur, M., & Kabasakal, H. (2002). Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültür: GLOBE araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 5-22.
- Borg, S. (2001). The research journal: A tool for promoting and understanding researcher development. *Language teaching research*, 5(2), 156-177.
- Cengiz, A. A., & Dindar, T. S. (2024). Babacan Liderliğin Kıskaçında Sıkışan Benlikler: Bütünsellik Bağlamında Yeni Bir Liderlik Açılımı. İçinde R. Erdem & A. Toraman (Ed.), *Yöneticilerin Prangaları* (ss. 165-186). Gazi Kitabevi.
- Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, F., & Farh, J. L. (2006). Authority and Benevolence: employees' responses to paternalistic Leadership in China. *TSUI. China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives On Management And Performance*. New York: ME Sharpe.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.

- Cherry, K. (2025, Mayıs 5). *The Trait Theory of Leadership*. verywellmind.
<https://www.verywellmind.com/kendra-cherry-2794702>
- CHU, P. C., & C. C. Hung. (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5.
- Collela, A., & Garcia, M. F. (2004). *Paternalism: Hidden discrimination?*
- Creswell, J. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Siyasal Kitabevi.
- Çelik, D., Çobanoğlu, Ş. A., & Görün, M. (2022). Çanakkale 112 Acil Çağrı Merkezinin COVID-19 Sürecindeki Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(4), 1467-1483.
- Çimendereli, S. (1994). *Liderlik yaklaşımları ve bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi.
- Demirtaş, E., & Şama, E. (2016). Okullarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 275-298.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The leadership quarterly*, 25(1), 36-62.
- Drucker, P. F. (1996). Your leadership is unique. *Leadership*, 17(4), 54.
- Durmaz, H. O. (2007). Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre özel dershanelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi*.
- Dünya Atlası. (2024). *Ülkeler ve Acil Durum Telefon Numaraları*.
<https://www.dunyaatlası.com/ulkeler-ve-acil-durum-telefon-numaraları/>
- Düzgün, A. (2022). Z kuşağının kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişki. *Erciyes Akademi*, 36(1), 408-431.
- Dworkin, G. (2020). *Paternalism*.
<https://plato.stanford.edu/archives/fall2020/entries/paternalism/>
- Eksi, A. (2010). *Kamu Hizmetinden Yararlanma Hakkı Çerçevesinde Acil Çağrı Merkezlerinin Yönetimi*. Pamukkale University .
- Eksi, A., & Yıldırım, G. Ö. (2014). AVRUPA BİRLİĞİ UYUM SÜRECİNDE TEK NUMARA ACİL ÇAĞRI SİSTEMİ UYGULAMASINA AMBULANS PERSONELİNİN BAKIŞI. *Journal of International Social Research*, 7(31).
- Erbay, H. (2017). Türkiye'de hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinin numarası niçin 112? Ambulans hizmetleri bağlamında bir yakın tarih araştırması. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 7(1), 28-32.

- Erben, S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. Miad Yayınları.
- Eren, E. (2014). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Küresel Yaklaşımlar*. Beta Yayıncılık.
- Erer, B., & Demirel, E. (2018). MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA GENEL BİR BAKIŞ. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13), 647-656.
- Ergun Özler, N. D. (2013). *Liderlik ve güdüleme*. Anadolu Üniversitesi.
- Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. İçinde *Management and organizations in the Chinese context* (ss. 84-127). Springer.
- Fikret Pasa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Fukuyama, F. (2011). *The origins of political order: From prehuman times to the French Revolution*. Profile books.
- Furgani, A., Stasi, D., & Sergio, C. (2018). Implementation Of The European Emergency Number 112 In Liguria, Italy. *Annals of Emergency Dispatch*.
- Gedikpınar, H. (2019). *Otantik Liderlik ile Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki : Çokuluslu İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Gökben Çetin, N., & Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 111-132.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşgın, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. Seçkin Yayıncılık.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, Ek 1, 21-34.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayın.
- Gürer, A. (2019). *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları*. Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti.
- Healey, R., & Gomes, H. (1999). *Holism and nonseparability in physics*.
- Heidrich, B., & Alt, M.-A. (2009). Godfather Management? The Role of Leaders in Changing Organizational Culture in Transition Economies: A Hungarian-Romanian Comparison. *Management (18544223)*, 4(4).

- Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165-184.
- Hodgetts, M. R. (1999). *Yönetim teori, süreç ve uygulama*. Beta Yayınları.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *Thousand Oaks*.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: The cutting edge/Southern Illinois University Press*.
- Hunt, G. James., & Larson, L. Larson. (1975). *Leadership Frontiers*. Kent State University.
- İçişleri Bakanlığı. (2024). *112 Acil Çağrı Merkezleri Projesi*.
<https://www.icisleri.gov.tr/illeridaresi/112-acil-agri-merkezleri-projesi>
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.
- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.(4. Baskı). *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı-büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. *Unpublished PhD Dissertation*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackman, M. R. (1994). *The velvet glove: Paternalism and conflict in gender, class, and race relations*. Univ of California Press.
- Kesken, J., & Ayyildiz, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.
- Kostera, M., Hatch, M. J., & Kozminski, A. K. (2005). *The three faces of leadership: Manager, artist, priest.: Manager, artist, priest*. Blackwell.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. Free Press.
- Kutanis, Ö. R. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Lonner, W. J., Berry, J. W., & Hofstede, G. H. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Sage Publications.

- Martínez, S. M., & Dorfman, P. W. (1998). The Mexican entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican empresario. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 97-124.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach*. sage.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mete, Y., & Serin, H. (2015). OKUL YÖNETİCİLERİNİN BABACAN LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ. *HAYEF Journal of Education*, 12(2), 147-159.
- Mill, J. S. (2022). *Düşünce ve Tartışma Özgürlüğü Üzerine*. Can Yayınları.
- Mills, D. Q. (2005). The importance of Leadership. *Leadership: How to Lead, How to Live*.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Mosser, A., & Packer, C. (2009). Group territoriality and the benefits of sociality in the African lion, *Panthera leo*. *Animal Behaviour*, 78(2), 359-370.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.
- Narang, U. (2024, Mayıs 9). *Holistic Leadership: A Path to Effective and Sustainable Leadership*. <https://www.linkedin.com/pulse/holistic-leadership-path-effective-sustainable-utkarsh-narang-o2aec/>.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th bs). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Sakarya üniversitesi.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. İçinde *Business horizons* (C. 39, Sayı 3, ss. 1-4). Elsevier.
- Öğretici, R. (2006). Katılımcı liderlik ve katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi SBE*.
- Örsal, Ö. (2023). LİDERLİKTE BÜYÜK ADAM TEORİSİ'NE GÖRE MEVLANA VE YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA MEVLEVİLİK ÖRGÜTÜ. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 153-179.
- Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: liderliğin fred e. fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre (belirlenmesi ve eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluibfd/issue/48366/612849>
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 575-598.

- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E., & Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Öztürk, A. (2013). MACHIAVELLI DÜŞÜNCESİNDE CUMHURİYETÇİ ÖZGÜRLÜK VE KURUCU LİDER İMGESİ. *Ankara University SBF Journal/Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(2).
- Paoching, C., & Chichun, H. (2009). The relationship of paternalistic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of upward communication. *Journal of Human Resource and Adult Learning*. Paoching, C., & Chichun, H.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37, 264-279.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological bulletin*, 97(2), 274.
- Redding, S. G., Norman, A., & Schlander, A. (1994). The nature of individual attachment to the organization: A review of East Asian variations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4, 647-688.
- Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*, 23(3), 145-157.
- Saylık, A., & Aydın, İ. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 53(1).
- Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippitt and White study of leadership and "social climates" revisited. *International journal of group psychotherapy*, 44(1), 123-127.
- Schmitt, C. (2005). *Political theology: Four chapters on the concept of sovereignty*. University of Chicago Press.
- Sheer, V. C. (2010). Transformational and paternalistic leaderships in Chinese organizations: Construct, predictive, and ecological validities compared in a Hong Kong sample. *Intercultural Communication Studies*, 19(1), 121.

- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Sposato, M. (2019). Understanding paternalistic leadership: a guide for managers considering foreign assignments. *Strategy & Leadership*, 47(5), 47-52.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Sümer, Z. H., Akduman, G., & Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Tannenbaum, R. J., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). Leadership and organization: A behavioral science approach. İçinde *Leadership and organization: A behavioral science approach*. McGraw-Hill.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership. *The Pedagogical Seminary*, 11(4), 413-483.
- Thompson, L. J. (2013). *Paternalism*. <https://www.britannica.com/topic/paternalism>
- Tolay, E. (2020). Paternalist liderlik beklentisi: Y kuşağı işletme öğrencileri üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 123-139.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group & Organization Studies*, 15(4), 414-430.
- Uslu, O., & Ardiç, K. (2022). Babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluğun düzenleyici etkilerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 279-291.
- Ünlüoğlu, İ., Ekşi, A., & Elçioğlu, Ö. (2002). Acil tıp hizmetleri paralelinde ambulansların gelişimi. *Sendrom*, 14(2), 18-24.
- Van Tassel, J., & Poe-Howfield, L. (2010). Managing Electronic Media. *Making, Marketing &*.
- Victor, C. R., Peacock, J. L., Chazot, C., Walsh, S., & Holmes, D. (1999). Who calls 999 and why? A survey of the emergency workload of the London Ambulance Service. *Emergency Medicine Journal*, 16(3), 174-178.
- Volckmann, R. (2012). Fresh perspective: Barbara Kellerman and the leadership industry. *Articles from Integral Leadership Review*, 6(8).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wang, A., & Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of organizational behavior*, 31(1), 106-121.

- Weber, M. (1993). *The sociology of religion*. Beacon Press.
- Wevalgo. (2025, Mayıs 4). *Leadership theories: History and description of their model*.
<https://www.wevalgo.com/know-how/manager-excellence/leadership/leadership-theory>.
- Wu, M., Huang, X., & Chan, S. C. H. (2016). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. İçinde *Leadership in the Asia Pacific* (ss. 189-206). Routledge.
- Yeşiltaş, M. D., & Kurşuncu, R. (2021). PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: FABRİKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(Özel Sayı 1), 120-136.
- Yılmaz, E. (2017). *Y kuşağının iki farklı döneminin tercih ettiği liderlik tarzı üzerine görgül bir araştırma: Seyhan Belediyesi örneği*. Çağ Üniversitesi.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations 8th ed*. Pearson Education, Inc.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American psychologist*, 62(1), 6.
- Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25-31. <http://www.jstor.org/stable/26815584>
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*.

EKLER

EK-1. Katılımcı Bilgilendirme ve Onam Formu

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, “Babacan Liderliğe Yönelik Algıların 112 Acil Çağrı Merkezi Çalışanlarında Nitel Perspektifle İncelenmesi Eskişehir İli Örneği” başlıklı bir araştırma çalışması olup Eskişehir 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü’nde görev yapan “Çağrı Alıcı” personeli odağına alan bu çalışmada temel amaç, algılanan liderlik özelliklerini babacan liderlik tutum ve davranışları açısından incelemek; bu özelliklerin babacan liderlik boyutları ile ilişkisini kurmaktır. Çalışma, Anadolu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans öğrencisi olan Mustafa GÜRBÜZ tarafından yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, eğitim, iş durumu gibi kişisel bilgileriniz ve mesleki deneyimlerinize alakalı görüşme yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- Araştırmacı gerek görmesi halinde yapılan görüşmeyi ilgili çalışmayı derlerken kullanmak amacıyla ses ve görüntü kaydı alabilecektir.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler araştırmacının şahsi bilgisayarında elektronik olarak, şifreli klasör yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünden Mustafa GÜRBÜZ’e yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı
Adres

: Mustafa GÜRBÜZ

:

Cep Tel

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum (Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

EK-2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Demografik Sorular:

1. Lütfen doğum tarihinizi sadece yıl olacak şekilde yazınız.
2. Çocukluğunuzu hangi şehirde geçirdiniz?
3. Lütfen en son mezun olduğunuz okul/bölümü yazınız.
4. Ne kadar zamandır Acil Çağrı Merkezinde çalışıyorsunuz?
5. Şu an amiriniz olan kişiyle ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?

Görüşme Soruları:

1-) Amirleriniz iş yerinde

- () yakın ve samimi ilişkiler yaratmaya çalışır.
- () resmi ve sınırlı ilişkiler yaratmaya çalışır.

2-) Amirleriniz personelle günlük sohbetlerinde ve görevler hakkında konuşurken

- () sıcak ve enformel bir yaklaşım benimser.
- () resmi ama hiyerarşik olmayan bir yaklaşım benimser.
- () katı ve hiyerarşik bir yaklaşım benimser.

3-) Konulara göre amirlerinizin iletişim tarzında değişiklik olur mu?

- () evet
- () hayır

Cevap evetse lütfen bir örnek anı anlatınız:

4-) Amirlerinizin personelle iş yerindeki ilişkisini baba-evlat, abi-kardeş arasındaki ilişkiye benzer mi?

() evet benzer.

() hayır benzemez.

Cevap evetse lütfen hangi bakımlardan benzediğine bir örnek veriniz:

5-) Amirleriniz personelin nikah, cenaze, mezuniyet vs. gibi özel günlerine ne sıklıkla katılır?

() hiç katılmaz.

() kıdemli personelin özel günlerine katılır.

() tüm personelin özel günlerine katılır.

6-) Amirlerinizin personelin aile hayatında yaşadığı boşanma, şehir değiştirme gibi sorunları olduğunda sorunlara yaklaşımı nasıldır?

() resmi sınırlar ve kurallar çerçevesinde iletişim kurar, kişisel ihtiyaçları önemsemez.

() resmi sınırlar çerçevesinde kalır ama kişisel ihtiyaçları önemsediyini de belli eder.

() kişisel sorunları önemser ve çözmeye çalışır, resmi sınırları esnetir.

7-) Amirlerinizin, personelin iş ve görevleriyle ilgili başa çıkamadıkları bir durumda onlara yaklaşımı nasıl olur?

Cesaretlendiricidir () evet () hayır

Bilgi vericidir () evet () hayır

Otoriterdir () evet () hayır

Mesafelidir () evet () hayır

8-) Amirleriniz işle ilgili kararlar alırken personelin görüşlerini alırlar mı?

() evet () hayır () bazen

9-) Amirleriniz personelin görevleriyle ilgili kararlarda onlara danır mı?

☐ evet ☐ hayır ☐ bazen

10-) Amirleriniz personelin kendi arasında çözebilecekleri sorunlara müdahale eder mi?

☐ evet ☐ hayır ☐ bazen

11-) Amirleriniz yönetsel karar ve uygulamalarda (görevlendirmeler, nöbet, vs) personelin isteklerini ne sıklıkla göz önünde bulundurur?

- ☐ her zaman
☐ genellikle
☐ ara sıra
☐ nadiren
☐ hiçbir zaman

12-) Görev içerisinde ortaya koyduğunuz başarılarınız karşısında Amirlerinizden yeteri kadar ödüllendirme ve takdir aldığınızı düşünüyor musunuz?

☐ evet ☐ hayır

13-) Görev içerisinde hatalarınız karşısında Amirleriniz nasıl bir yaklaşım benimsiyor?

- ☐ tepki vermezler
☐ sadece uyarırlar
☐ cezalandırırlar

14-) Amirlerinizin görevle ilgili eksik bir bilgisi olduğunu, yanlış karar verdiğini düşündüğünüzde nasıl bir yol izlersiniz?

- ☐ üstlerime şikayet ederim.
☐ iş arkadaşlarıma anlatırım.
☐ kendisiyle konuşurum.
☐ hiçbirşey yapmam.

15-) Amirlerinizin iş tecrübesine ne derece güveniyorsunuz?

☐ çok güveniyorum.

☐ biraz güveniyorum.

☐ güvenmiyorum.

☐ hiç güvenmiyorum.

16-) İleride Amirleriniz gibi bir amir olmak ister misiniz?

☐ evet ☐ hayır

Lütfen neden bu cevabı verdiğinizi birkaç cümleyle açıklayınız.

.....

.....

.....

.....

.....

17-) Amirlerinizin hangi yönlerini kendinize örnek alırsınız? Lütfen yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

EK-3. Araştırma İzinleri

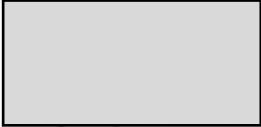
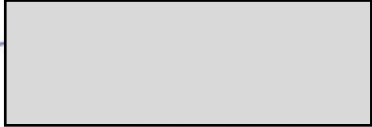
Evrak Kayıt Tarihi: 07.05.2024

Protokol No: 729592

Tarih: 28.05.2024



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Yüksek Lisans Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Babacan Liderliğe Yönelik Algıların 112 Acil Çağrı Merkezi Çalışanlarında Nitel Perspektifle İncelenmesi Eskişehir İli Örneği
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Aytül Ayşe CENGİZ
TEZ YAZARI:	Mustafa GÜRBÜZ
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
 (Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)	
 (Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari Bil. Fak.)	 (Edebiyat Fak.)
 (Eğitim Fak.)	 (İletişim Bil. Fak.)
 (Eğitim Fak.)	 (Açıköğretim Fak.)



T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-59907094-605-811214
Konu : Araştırma İzni (Mustafa GÜRBÜZ)

11.11.2024

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi : 08.11.2024 tarihli ve 810357 sayılı yazı.

İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mustafa GÜRBÜZ'ün, "Babacan Liderliğe Yönelik Algıların 112 Acil Çağrı Merkezi Çalışanlarında Nitel Perspektifle İncelenmesi Eskişehir İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında Etik Kurul İzni alınmıştır. Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğünden araştırma izni alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Mustafa GÜRBÜZ'ün, araştırması için gerekli olan izin yazısının yazılması konusunu olurlarınıza arz ederim.

Müdür

Ek: Mustafa GÜRBÜZ'ün dosyası



T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı
112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü



Sayı : E-63577895-000-96485
Konu : Araştırma İzni (Mustafa GÜRBÜZ)

09.12.2024

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 11.11.2024 tarihli ve 811405 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programının öğrencisi Mustafa GÜRBÜZ, Prof. Dr. Aytül Ayşe CENGİZ' in danışmanlığında "Babacan Liderliğe Yönelik Algıların 112 Acil Çağrı Merkezi Çalışanlarında Nitel Perspektifle İncelenmesi Eskişehir İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını hazırlayacağı ilgi yazınız ile bildirilmiş olup Üniversiteniz Etik Kurulunca da uygun görüldüğünden çalışma hazırlamasında sakınca bulunmamaktadır.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

[Signature Box]

112 Acil Çağrı Merkezi Müdür V.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: R1qoJm-qorwvq-d2MYcy-OoVJ5U-hORudcW9 Doğrulama Linki: <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ebys>

Muttalıp Orta-1 Mah. 1305 Sokak No:2 Tepebaşı / Eskişehir
Telefon No: (222)338 11 12 Faks No: (222)338 11 13
e-Posta: 112acm@eskisehir.gov.tr İnternet Adresi: <https://112.gov.tr/eskisehir>
Kep Adresi: icisleribakanligi@hs01.kep.tr

Bilgi için: [Redacted]
Veri Hazırlama Ve Kontrol Etmeni
Telefon No:



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mustafa GÜRBÜZ

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı :

E-Posta :

Eğitim Geçmişi:

- ☐ 2015, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi (Lisans)
- ☐ 2012, Polis Akademisi Başkanlığı / Kırıkkale Polis Meslek Yüksekokulu (Önlisans)
- ☐ 2010, Kütahya Kılıçarslan Anadolu Lisesi

Mesleki Geçmiş:

- ☐ 2012, Başkomiser, Eskişehir Emniyet Müdürlüğü (Halen)