



**YURT DIŞINDA FAALİYET GÖSTEREN
TÜRK MÜTEAHHİTLİK İŞLETMELERİNDE
TÜRK TİPİ OTANTİK LİDERLİK**

Doktora Tezi

Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT

Eskişehir 2021

**YURTDIŞINDA FAALİYET GÖSTEREN TÜRK MÜTEAHHİTLİK
İŞLETMELERİNDE
TÜRK TİPİ OTANTİK LİDERİK**

Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2021

ÖZET

YURTDIŞINDA FAALİYET GÖSTEREN TÜRK MÜTEAHHİTLİK İŞLETMELERİNDE TÜRK TİPİ OTANTİK LİDERLİK

Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2021

Danışman: Prof.Dr. İbrahim Cemil ULUKAN

Bu çalışmanın temel amacı, uzun yıllardır yurtdışında başarılı faaliyetler gerçekleştiren, dünyada ikinci sırada yer alan Türk müteahhitlik işletmelerinin sahip ve/veya üst düzey yöneticilerinde otantik liderlik unsurlarının varlığını sorgulamak olup, Türk müteahhitlik işletmelerinde liderlerin sahip olduğu otantik liderlik unsurlarının, literatürdeki unsurları hangi oranda ihtiva ettiği, Türk müteahhitlik işletmeleri özelinde farklı otantik liderlik unsurlarının bulunup bulunmadığı, Türk tipi bir otantik liderliğin varlığı ve farklı liderlik tarzlarından hangi unsurları bünyesinde barındırdığı araştırılmış ve bir Türk tipi otantik liderlik tarzının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bu özellikleri itibarı ile keşfe yönelik bir araştırma olup, özellikle daha sonraki çalışmalar için bir öncül niteliği taşımaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde yönetim, liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları ile otantik liderlik irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde müteahhitlik işletmelerinin genel durumu, Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetleri, dünyadaki konumu ile Türk müteahhitlik işletmelerinde liderlik ve otantik liderlik araştırmalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinin sahip ve/veya üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucu elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında literatürden de yararlanarak Türk tipi otantik liderliğin diğer liderlik tarzları ile olan etkileşimleri de değerlendirilmiş olup Türk tipi otantik liderlik unsurları listesi oluşturulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Otantik liderlik, Türk müteahhitlik işletmeleri, Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri

ABSTRACT

TURKISH TYPE OF AUTHENTIC LEADERSHIP in TURKISH CONTRACTING COMPANIES OPERATING ABROAD

Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT

Department of Business Administration

Management and Organization Department

Anadolu University, Institute of Social Sciences, December 2021

Supervisor: Prof.Dr. İbrahim Cemil ULUKAN

The main purpose of this study is to question the existence of authentic leadership elements in the owners and/or senior managers of Turkish contracting enterprises carrying out successful activities abroad for many years and ranking second in the World in terms of business volume. It has been investigated the extent to which the authentic leadership elements of the leaders in Turkish contracting businesses include the elements mentioned in the literature, and whether there are different authentic leadership elements in the context of Turkish contracting businesses. In addition, the existence of a Turkish type of authentic leadership and what elements it contains from different leadership styles were investigated and a Turkish type of authentic leadership style was revealed. The study is an exploratory research in this sense, and it may function as a premise for the following studies.

In the first chapter, management, the concept of leadership and leadership approaches and authentic leadership are examined. In the second chapter, the general outlook of the contracting enterprises, the foreign activities of the Turkish contracting enterprises and their relative place in the world, and the leadership and authentic leadership literature in the Turkish contracting enterprises are included. In the third chapter, the analysis and interpretation of the data obtained through the interviews with the owners and/or senior managers of the Turkish contracting companies operating abroad were made. In the light of the data, the interactions of Turkish type authentic leadership with other leadership styles were also evaluated by making use of the literature, and a list of Turkish type authentic leadership elements was established.

Keywords: Leadership, Authentic leadership, Turkish contracting companies, International contracting services

ÖNSÖZ

Bu çalışma Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde elde ettikleri başarılarda en önemli enstrümanlardan biri olarak kabul edilen liderlik uygulamaları özelinde, yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde işletme sahipleri ve/veya üst düzey yönetici konumunda bulunan liderlerin sahip oldukları Türk tipi otantik liderlik özelliklerini ortaya çıkarmayı amaç edinmektedir. Çalışma, Türk müteahhitlik işletmeleri başta olmak üzere yurt dışında faaliyet gösteren tüm Türk işletmelerinin başarısına katkıda bulunabilme hedefi ile hazırlanmıştır. Bu çalışmanın ortaya çıkmasından başlayarak tüm süreçlerinde fikirleri ile beni yönlendiren ve engin bilgisi ile çalışmaya çok önemli katkılar sağlayan danışmanım Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN'a, benden desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Asuman Nurhan ŞAKAR'a, çalışmanın ilerlemesinde büyük katkıları olan Türkiye Müteahhitler Birliği'ne ve TMB Genel Sekreter Yardımcısı Sayın Çiğdem ÇINAR'a, her zaman desteğini hissettiğim babam İnş. Müh. Abdullah KÜÇÜKYİĞİT'e ve çalışmaya katkıda bulunan tüm Türk müteahhitlik işletmelerine, çalışmaya katılan liderlere, emeği geçen diğer tüm hocalarıma, arkadaşlarıma ve varlıkları ile bana destek olan aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

....../....../20....

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar VE ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	2
1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	3
2. YÖNETİM VE LİDERLİK.....	4
2.1. Yönetim Kavramı.....	4
2.2. Liderlik ve Liderlik Teorileri.....	7
2.2.1. Lider ve liderlik.....	7
2.2.2. Liderlik teorileri.....	9
2.2.2.1. Özellikler teorisi.....	10
2.2.2.2. Davranışsal liderlik teorisi.....	11
2.2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	12
2.2.2.2.2. University of Michigan liderlik çalışmaları.....	12
2.2.2.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli.....	13
2.2.2.2.4. McGregor'un X ve Y teorileri.....	14
2.2.2.2.5. Likert'in sistem 4 modeli.....	14
2.2.2.3. Liderlikte durumsallık teorisi.....	15

2.2.2.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli.....	16
2.2.2.3.2. Amaç – Yol Teorisi.....	16
2.2.2.4. Dönüşümcü liderlik.....	17
2.2.2.5. Etkileşimci liderlik.....	20
2.2.2.6. Karizmatik liderlik.....	22
2.2.2.7. Etik liderlik.....	24
3. OTANTİK LİDERLİK.....	27
3.1. Otantiklik ve Otantik Liderlik Tanımlamaları.....	28
3.2. Otantik Liderliğin Gelişimi ve Otantik Karar Alma Süreci.....	38
3.3. Otantik Liderlik Yaklaşımları.....	40
3.3.1. Kernis'in otantik liderlik yaklaşımı.....	41
3.3.2. Ilies ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı.....	42
3.3.3. Sparrowe'un otantik liderlik yaklaşımı.....	43
3.3.4. Gardner ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı.....	44
3.3.5. Walumbwa ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı.....	46
3.3.6. George ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı.....	48
3.4. Otantik Liderlik Bileşenleri.....	49
3.4.1. Öz farkındalık.....	52
3.4.2. Bilginin objektif değerlendirilmesi.....	53
3.4.3. İlişki odaklılık.....	53
3.4.4. Etik yaklaşım.....	53
3.5. Otantik Liderliğin Unsurları.....	54
3.6. Otantik Liderliğin Ardılları.....	56
3.7. İnşaat Sektöründe Otantik Liderlik.....	59
4. MÜTEAHHİTLİK İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ.....	65
4.1. İnşaat ve Müteahhitlik Kavramı.....	65
4.2. Türk Müteahhitliği Hakkında Genel Bilgiler ve Ülke Ekonomisindeki Yeri.....	66

4.3. Dünya İnşaat Piyasası, Türk Müteahhitlik İşletmelerinin Dünya Piyasasındaki Konumu ve Faaliyetleri.....	71
4.4. Müteahhitlik İşletmelerinde Yönetim Yazını.....	83
5. YÖNTEM.....	91
5.1. Araştırmanın Yöntemi.....	91
5.2. Evren ve Örneklem.....	93
5.3. Veri Toplama Aracı.....	95
5.4. Veri Analizi.....	97
6. BULGULAR VE YORUM.....	99
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	150
KAYNAKÇA.....	164
EKLER.....	185
ÖZGEÇMİŞ.....	209

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri.....	18
Tablo 2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.....	21
Tablo 2.3. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Davranışları.....	23
Tablo 2.4. Etik ve Etik Olmayan Liderlik Davranışları.....	25
Tablo 3.1. Otantikliğin Tarihsel Anlamı.....	29
Tablo 3.2. Otantik Liderlik Özelliklerinin Ana Boyutları.....	33
Tablo 3.3. Otantik Liderlik Gelişim Teorisi Bileşenleri.....	36
Tablo 3.4. Karşılaştırmalı Otantik Liderlik Bileşenleri.....	51
Tablo 3.5. Yaygın Olarak Benimsenmiş Otantik Liderlik Bileşenleri ve Destekleyen Araştırmacılar.....	54
Tablo 4.1. 2020 Yılı ENR Uluslararası Türk Müteahhitlik İşletmeleri Listesi.....	77
Tablo 5.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Detayları.....	96
Tablo 6.1. Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Başarı Unsurları Sorularına Liderler Tarafından Verilen Cevapların Ana Temaları ve Araştırmacının Yorumu.....	99
Tablo 6.2. Otantik Liderlik Bileşenleri Verileri.....	110
Tablo 6.3. Görüşmeci 1 Verileri.....	113
Tablo 6.4. Görüşmeci 2 Verileri.....	114
Tablo 6.5. Görüşmeci 3 Verileri.....	116
Tablo 6.6. Görüşmeci 4 Verileri.....	117
Tablo 6.7. Görüşmeci 5 Verileri.....	119
Tablo 6.8. Görüşmeci 6 Verileri.....	120
Tablo 6.9. Görüşmeci 7 Verileri.....	122
Tablo 6.10. Görüşmeci 8 Verileri.....	123
Tablo 6.11. Görüşmeci 9 Verileri.....	125
Tablo 6.12. Görüşmeci 10 Verileri.....	126
Tablo 6.13. Görüşmeci 11 Verileri.....	128
Tablo 6.14. Görüşmeci 12 Verileri.....	130
Tablo 6.15. Görüşmeci 13 Verileri.....	131
Tablo 6.16. Öz Farkındalık Bileşeni Verileri.....	133
Tablo 6.17. Bilginin Objektif Değerlendirilmesi Bileşeni Verileri.....	136

Tablo 6.18. İlişki Odaklılık Bileşeni Verileri.....	140
Tablo 6.19. Etik Yaklaşım Bileşeni Verileri.....	143
Tablo 6.20. Kişi Bazlı Otantik Liderlik Bileşenleri Verileri ve Kümelenmeler.....	148
Tablo 7.1. Türk Tipi Otantik Liderlik Özellikleri.....	158



ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Otantik Liderliğin Ahlak Bileşeni Gelişimi.....	39
Şekil 3.2. Otantik Takipçiliğin Gelişimi.....	45
Şekil 3.3. Otantik Liderlik - İş Performansı İlişkisi.....	47
Şekil 3.4. İnşaat Sektöründe Otantik Liderlik Gelişimi.....	61
Şekil 5.1. Araştırma Süreci Adımları.....	93
Şekil 6.1. Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Başarı Unsurları.....	105
Şekil 6.2. Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Liderlik Unsurları.....	109
Şekil 6.3. Öz Farkındalık Bileşeni.....	135
Şekil 6.4. Bilginin Objektif Değerlendirilmesi Bileşeni.....	139
Şekil 6.5. İlişki Odaklılık Bileşeni.....	141
Şekil 6.6. Etik Yaklaşım Bileşeni.....	146

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ALI	: Authentic Leadership Inventory
ALQ	: Authentic Leadership Questionnaire
ALSQ	: Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire
ASMÜD	: Türkiye Asfalt Mütahhitleri Derneği
CEO	: Chief Executive Officer
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DSİ	: Devlet Su İşleri
ENR	: Engineering News Record Dergisi
GSMH	: Gayrı Safi Milli Hasıla
İNTES	: Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası
MENA	: Middle East and North Africa
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİKA	: Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı
TMB	: Türkiye Mütahhitler Birliği
TMMMB	: Türk Müşavir Mühendisler ve Mimarlar Birliği
TPB	: Türk Parlamenterler Birliği
TÜRK-İNŞA	: Türkiye İnşaat Mütahhitleri İşveren Sendikası
USD	: Amerika Birleşik Devletleri Doları
YDMH	: Yurt Dışı Mütahhitlik Hizmetleri

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Dünya ticareti tarihsel olarak gerek ekonomik gerekse siyasi olumsuz etkenlerle karşılaşmasına rağmen sürekli gelişen bir özellik gösterir. Ticaretin gelişimi ve büyümesi birçok sektör tarafından yönlendirilmekte ve bu sektörler arasında inşaat sektörünün payı da yadsınamayacak ölçülerdedir. Bir sektör olarak inşaat, peşinden birçok farklı sektörü de sürükleyen yapısı ile ekonomik ve ticari faaliyetlerde lokomotif rol oynamaktadır. Ülkelerin kendi iç piyasalarının ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirdikleri projelerin dışında, dış ülkelerde de sıklıkla ve büyük yatırımlar ile projeler hayata geçirdikleri ve bu yatırımlar ile iş hacimlerini artırdıkları ve global güce sahip oldukları bilinmektedir. Bu güç gerek işletmeler gerekse ana ülke için farklı kazanımlar sunmaktadır. Yurt dışında faaliyet göstermenin de farklı sorunlarla karşılaşmak, farklı çözüm yolları geliştirmek ve uygulamak gibi gereklilikleri vardır. Yönetim yazınında yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitlik işletmelerinin başarıları ile ilgili birçok araştırma bulunmasına rağmen, liderlik odağında gerçekleştirilen araştırmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinin konu edildiği araştırmalar ise genellikle mühendislik ve proje temelli araştırmalar olup yönetim ve özellikle liderlik temelli araştırmalar yok denecek kadar azdır. Oysa Türk müteahhitlik işletmeleri yakın coğrafyalar başta olmak üzere dünyanın birçok bölgesinde başarılı faaliyetler yürütmektedirler.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti kuruluşunun ilk yıllarından itibaren gerek bilimsel gerekse sanayi alanında büyük aşamalar kaydetmiştir. Bu gelişimin en önde gelen örneklerinden biri inşaat sektöründe yaşanmıştır. Türk inşaat firmaları özellikle 1970'lerden itibaren yurt dışı yatırımlarında büyük gelişmeler göstermiş ve özellikle Ortadoğu, başta Libya olmak üzere Kuzey Afrika ve Sovyetler Birliği ülkelerinde birçok büyük projeler gerçekleştirmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde ekonomik ve ticari açıdan inşaat sektörünün, ülkenin yurt dışına açılmasındaki en büyük kapı niteliği taşıdığı görülmektedir. 2020 yılı itibarı ile Türk Müteahhitlik Firmaları, ülkeleri dışında gerçekleştirilen projeler göz önüne alınarak yapılan değerlendirmelerde, Çin'in ardından dünyada 2. sırada yer almaktadır. Bununla birlikte, sözü edilen başarının yönetsel boyutu içerisinde liderlik etkisi yeterince ele alınmamış, Türk işletmelerinin rekabet gücüne katkı sağlayan liderlik konuları sistematik ve derinlemesine incelenmemiştir.

Sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan ticaret ve dolayısı ile işletmeler, yeni örgüt yapıları, yeni yönetim tarzları ve yeni liderlik modellerinin ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır. Değişim hızının getirdiği adaptasyon ve yönetsel eksiklikleri başarılı bir şekilde yönetebilmek açısından liderliğin etkisi ve önemi giderek artmıştır. Bürokrasinin ve sistematığın bu değişim karşısında yetersiz kaldığı durumlarda liderlik unsuru ön plana çıkmakta ve çözüm üretici bir odak olmaktadır. Liderlik etkililiğinin değişik boyutları söz konusu olmakla beraber, liderin sağlamış olduğu güven ortamı ve başarılı ilişkiler özellikle önem kazanmaktadır. Günümüzde otantik liderlik konusu diğer liderlik tarzları kadar irdelenmemiş, araştırmalar özellikle inşaat sektörü özelinde yetersiz kalmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasında Türk işletmelerinin yurtdışı faaliyetlerindeki başarısının arkasında yatan liderlik özelliklerinin ve işletmelerin rekabet gücüne katkıda bulunan liderlik uygulamalarının etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

- Yüklenici işletmelerin yurtdışı faaliyetlerindeki başarısının ardındaki liderlik felsefesi, tarzı ve liderlik uygulamaları nelerdir?
- İşletmelerde dış pazarlara özgü bir liderlik anlayışı var mıdır?
- İşletmelerin yurt dışında başarılı olmak için uyguladıkları liderlik tarzları benzerlik göstermekte midir?
- Yöneticiler otantik liderlik tarzına sahip midir?
- Türk tipi otantik liderlik tarzının özellikleri nelerdir?

Bu araştırma yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinin sahip ve/veya üst düzey yöneticilerinde otantik liderlik unsurlarının varlığını sorgulamış olup, bu işletmelerde liderlerin sahip olduğu otantik liderlik unsurlarının literatürdeki unsurları hangi oranda barındırdığı, Türk müteahhitlik işletmeleri özelinde farklı otantik liderlik unsurlarının bulunup bulunmadığı, Türk tipi bir otantik liderliğin varlığı ve farklı liderlik tarzlarından hangi unsurları bünyesinde barındırdığı değerlendirilmiş ve bir Türk tipi otantik liderlik tarzı ortaya çıkarılmıştır. Çalışma bu özellikleri itibarı ile keşfe yönelik bir araştırma olup, özellikle daha sonraki çalışmalar için bir öncül niteliği taşımaktadır.

Liderliğin her geçen gün öneminin daha iyi kavrandığı ve daha ön plana çıktığı bu değişim ve gelişim sürecinde, ülkemizin ihtiyaç duyduğu yurt dışından döviz girdisi

sağlanması imkânlarının başında gelen yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve geliştirilmesi amacı ile yapılan akademik çalışmalar sayesinde, işletmelerin daha doğru ve daha güncel liderlik tarzları ve uygulamaları ile tanışabilmeleri ve bu tarzları uygulayabilmeleri söz konusudur. Yeni liderlik tarzlarından birisi olarak kabul edilen otantik liderliğin inşaat sektörü ve özellikle ülkemizin yurt dışında faaliyet gösteren başarılı müteahhitlik işletmeleri özelinde derinlemesine incelenmesi ile elde edilen bilgi birikimi, benzer uluslararası piyasalarda ve koşullarda faaliyet gösteren veya gösterecek olan diğer işletmeler ile paylaşarak, işletme yönetiminde ve faaliyetlerinde daha etkili ve verimli olmalarına katkıda bulunulabilecektir.

1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma yurt dışında en az on adet proje tamamlamış 13 müteahhit ve/veya üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan liderlerin gerek bugün faaliyet gösterdikleri işletmeler gerekse geçmişte faaliyet gösterdikleri işletmeler için çalıştıkları süreler boyunca elde ettikleri birikimlerden ve fikirlerden yararlanılmıştır. Söz konusu firmaların yurt dışı projelerde izledikleri yönetim tarzları ve uyguladıkları liderlik stilleri değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların tamamının yönetim stratejileri ve liderlik ile ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmıştır. Araştırma yalnızca yönetsel uygulamalar üzerinde gerçekleştirilmiş olup, teknik ya da pazarlama uygulamaları araştırmanın içeriğinde yer almamaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği kişilerden geri dönüşlerin oranı ile üst yönetim kademesine ulaşılabilirlik, liderlerin çok yoğun iş yaşamlarından kaynaklı mülakatlar için ayırabildikleri süreler ve yurt dışında gerçekleştirilen projelere ulaşılabilirlik sınırlandırıcı etkenlerdir. Yine araştırmanın yalnızca 13 lider ile gerçekleştirilmiş olması da sınırlandırıcı bir etken olarak değerlendirilmektedir. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan değerlendirmeler ve yorumlar mülakat gerçekleştirilen liderler için geçerlidir. Mülakat gerçekleştirilen liderlerin tamamının gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir. Mülakatların ve/veya anketlerin, liderlerin asları/takipçileri ile gerçekleştirildiği durumlarda elde edilecek sonuçlar gelecekte ayrı bir çalışma konusu olabilir.

2. YÖNETİM VE LİDERLİK

2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim; belirli bazı hedeflere ulaşmak amacı ile başta insan olmak üzere finansal kaynaklarını, iş ve iş gücü donanımını, işletme demirbaşlarını, hammadde ve zamanı senkronize bir şekilde, verimli ve etkili kullanabilir kararlar verme ve bu kararları uygulatabilme süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2013). Yönetim başkaları vasıtası ile iş gerçekleştirmektir. Yönetimin, yalnızca iki ve daha fazla kişi ile gerçekleşen ve bu tarafı ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul görmüştür (Koçel, 2011).

Katz, yönetimi, idari ve denetleyici pozisyonlar aracılığıyla bir grup veya organizasyonun yönetimini uygulamak olarak tanımlamaktadır (Katz, 1955). Kappa, iyi bir yönetimin amacının topluma verimli ve sürdürülebilir bir şekilde hizmet sunmak olduğunu belirtmektedir (Kappa, 1991). Kotter ise yönetimi, grup veya organizasyon için planlama, organize etme, bütçeleme, koordinasyon ve izleme faaliyetlerini yürüten bir iş olarak tanımlamıştır (Kotter, 2001).

Yönetim teorisi, örgütlerin, insan, finansal, teknolojik ve doğal kaynakların akıllıca kullanılması yoluyla istenen hedeflere ulaşıldığı sistemler olduğu fikrine dayanmaktadır. Etkili yönetim, planlama, organize etme, personel alma, yönlendirme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme gerektirir (Gulick ve Urwick, 1937).

Koçel'e göre (2011), işletme yönetiminde sahipliğin, temel karar organlarının ve hiyerarşik yapının büyük kısmının belirli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde aile yönetimi söz konusudur. İşletme sahipliğinin, temel karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilime sahip kişiler tarafından oluşturulması durumunda ise siyasal yönetimden söz etmek mümkündür. Temel karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan ziyade yetkinlik, uzmanlık ve beceri esasına göre seçilmiş kişiler tarafından doldurulması durumunda ise profesyonel yönetimden söz edilebilir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir.

Yönetim, işletme amaçlarına ulaşmak amacı ile başta insan kaynağı olmak üzere tüm işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve denetleme fonksiyonları ile ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve

bilinçli bir şekilde uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Yönetimin tanımı, her ne kadar yönetim biçimlerine ve örgütlerin amaçlarına göre değişik yapılsa da bazı noktalarda ortak tanımlamalar söz konusudur. İncelenen elliye yakın yönetim tanımının ortaklaştıkları öğeler şunlardır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004):

- Gerçekleştirilecek amaçların olması
- Bu amaçları gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi
- İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi

Yönetim fonksiyonları ise, planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol olmak üzere dört grupta incelenebilir.

Planlama, geleceğin araştırılarak değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik gerekli çalışmaların yapılması faaliyetidir. Yönetim sürecinin çok önemli bir fonksiyonu olan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla ihtiyaç duyulan strateji, politika ve yöntemlerin belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

Planlama, ne yapılacağının ve/veya neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması sürecidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere planlama, amaca ulaşmak için hangi işlerin yapılması gerektiğini, bu işlerin hangi sıra izlenerek nasıl, ne zaman ve ne kadar süre içerisinde yapılacağını ve bunların gerçekleştirilmesi gereken işlemlerin sırasını gösteren bir tasarı çalışması ve izlenecek yolu gösteren bir modeldir denilebilir. Ayrıca planlamanın geleceğe yönelik olması nedeniyle yapılacak işlerin belirli bir amaç doğrultusunda tasarlanması ve düzenlenmesi gerekir (Şimşek, 2002).

Planlama süreci ve bu süreç sonucunda oluşturulmuş olan planlar farklı açılardan sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma, planlama dönemine göre, organizasyon kademelerine göre ve tiplerine göre planlama şeklinde yapılabilir. Ayrıca proje planlaması, taktik planlama, stratejik planlama ve uygulama planlaması şeklinde bir planlama sınıflandırması yapmak da mümkündür (Koçel, 1998).

Örgütlenme, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi amacı ile çalışanların, faaliyetlerin ve kaynakların düzenlendiği yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Planlar, örgütlenme faaliyetleri ile yerine getirilmektedir. Örgütlenme süreci de planlama süreci gibi dinamik bir yapıya sahiptir. Koşullar değiştiğinde örgütlenme faaliyetleri de yeni koşullara göre tekrar düzenlenmelidir (Reinecke ve Schoell, 1983).

Örgütlenme fonksiyonunda yapılması gereken işler, bu işleri yapması planlanan kişiler ve işlerin gerçekleştirilmesi planlanan yer arasındaki bağların oluşturulması söz konusudur. Bu bağların kurulmasındaki aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Tatar, 1992) :

- Yapılacak işlerin belirlenmesi
- İşi yapacak kişilerde bulunması gereken niteliklerin belirlenmesi
- Benzer ve farklı işleri gerçekleştirecek olan kişiler arasındaki ilişkilerin, yetki ve sorumluluk yapısının belirlenmesi
- Haberleşme kanallarının belirlenmesi, yani kimlerin, kimlerle ve hangi kanallar aracılığıyla haberleşeceklerinin belirlenmesi
- Fiziki olarak kimin nerede, ne zaman ve nasıl çalışacağını belirlenmesi

Yönlendirme ise, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için motive edilmesi faaliyetleridir. Bu yönetim fonksiyonunda yöneticiler, astlarına liderlik ederler ve örgüt amaçlarına ulaşmak amacıyla onları motive etmeye çalışırlar. Yönlendirme fonksiyonu özellikle çalışanlar açısından şu şekilde bir öneme de sahiptir; örgüt üyelerinin işletme amaçlarını tamamen içselleştirip bu amaçlar ile beraber kendi bireysel amaçlarına da öncelik vermeleri söz konusudur.

Yönetici, her biri kendi kişisel hedeflerine ulaşma amacıyla olan tüm çalışanlarını işletme amaçlarına yönlendirerek, birey ile örgütün bütünleşmesini sağlamakla birlikte her iki grubun amaçlarına en üst düzeyde ulaşmasını da sağlamak zorundadır. Bunu yaparken yönetici, liderlik, haberleşme ve motivasyon gibi teknikler kullanabilir (Şimşek, 2002).

Kontrol, ulaşmak istenen amaçlar, planlar, politikalar ve sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farkın izlenmesi olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde kullanılabilecek teknolojik gelişmelerden faydalanma aracılığı ile daha etkili bir kontrol sisteminin kurulması sağlanabilir. Bu sayede oluşabilecek sapmaların daha önceden fark edilip önlenmesini sağlanabilir.

Bir kontrol sürecinde izlenmesi gereken temel aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktepe, 2004):

- Amaçların belirlenmesi,
- Amaçlara, plan ve politikalara uygun standartların belirlenmesi,
- Belirlenen standartlardan kimlerin sorumlu olacağını belirlenmesi,
- Kontrol yapılacak noktaların belirlenmesi,

- Yapılan faaliyetlerin ölçülmesi,
- Yapılan faaliyetlerin sonunda gerçekleşen durumun önceden belirlenen standartlar ile karşılaştırılması,
- Sapmalar mevcut ise belirlenip yorumlanması,
- Düzeltme kararının alınıp gereken düzenlemelerin yapılması,

2.2. Liderlik ve Liderlik Teorileri

2.2.1. Lider ve liderlik

Liderlik olgusu tarihin en eski dönemlerinden bugüne kadar yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da liderlik hep var olan ve önemini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Soylu vd., 2007).

John Maxwell, liderliği etki ile tanımlamaktadır (Maxwell, 1998). Liderlik, bir grubu, bir lider orada olmasaydı ulaşılamayacak olan ortak bir hedefe doğru hareket ettirme yeteneğidir (Graham, 1997). Liderlik ve yönetim, benzersiz bir dizi faaliyet veya işlev gerektirir.

Liderler ve yöneticiler, belirli hedeflere ulaşmak için belirli güçleri kullanarak diğerlerini etkiledikleri için bazı benzerlikleri paylaşırlarken, bazı belirgin farklılıklar söz konusudur (Northouse, 2007). Yöneticiler sorunsuz işleyen bir işyerini sürdürürken, liderler mevcut konumu test eder ve yeni işlevleri teşvik eder, bu nedenle de uzun vadeli hedefler ararlar (Yukl, 1989). Hem yönetimin hem de liderliğin rolünü dengelemek, kuruluşun başarısı için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, bazen yöneticilerin lider olarak çalışması için başarılı olmaları şarttır (Mullins, 2010).

Liderler, teknik işlevlerini yerine getirebilmeleri ve çeşitli tarzlarda iyi liderlik edebilmeleri için çeşitli beceriler geliştirmelidir ve dahası, liderler pozisyonlarında ne kadar çok ilerlerse, pozisyonlarını idare edebilmeleri için o kadar deneyim gereklidir (Yukl, 1989).

Liderin nasıl daha etkili ve verimli olacağı konusu, araştırmacılar tarafından yürütülen tartışmaların odak noktasını oluşturmakla beraber bu konuda henüz tam bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Böylelikle değişik ihtiyaçlara yönelik olarak sürekli yeni teoriler geliştirilmektedir (Tabak vd., 2012). Liderler motivasyona ve ilhama odaklanır (Kotter, 1990). Liderler, vizyonlarını takip etmek, uzun vadeli ve ortak hedeflere hedeflere ulaşmak için risk almak ve mevcut statükoya meydan okuyarak tutku yaratmayı amaçlar (Bennis ve Nanus, 1985). Lider, takipçilerinin faydalarını

önemser, bu nedenle insanlar lideri gönüllü olarak takip eder ve lider, takipçisini dönüşümsel bir stil kullanarak yönlendirir (Bass, 1990).

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde topluma liderlik etmenin ölçütü olarak, güç ve cesaret gibi kişisel özelliklere bakılmaktaydı. Günümüz modern toplumlarında ise liderlik için aranan özellikler çeşitlenmiş ve farklılık göstermiştir. Artık beklenen özellikler daha çok bilgi ve yetenek olmuştur (Ekici, 2009).

Liderlik ile ilgili tarihsel süreç içerisinde yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır;

- ‘Kutadgu Bilig’ adlı eserinde liderliğe değinen Yusuf Has Hacib’e göre lider; iyiliğin karşılığını veren ve insanların en iyisi olan kişidir, cömerttir, adaletlidir ve seçilmiş kişidir. İnsanlara en çok fayda sağlayan kişidir ve merhametlidir. Lider insanları mutlu kılmak amacıyla kendi canını feda etmekten çekinmeyen ve yaptığı işe içten bağlı olan kişidir.
- Bütün organizasyona hayatta tutan ve onu başarıya ulaştıran unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyonu organik bir yapıya dönüştüren ve onu başarıya ulaştıran bu ruhu aşıl原因an kişi ise liderdir (Hicks, 1978).
- Lider; izleyicilerin davranışlarına tesir eden sosyal etkileşim sürecini yöneten kişidir (Desborough ve Ashikamasy, 2002).
- Liderlik yalnızca kişi ve grup olayları değil bununla birlikte birçok kişinin zihinsel birlikteliği ve bu birliktelik içerisinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkili olduğu varsayılan bir süreçtir (Bogardus, 1934).
- Liderlik, ortak bir amaca ulaşmak için insanları etkilemektir (Koontz ve O’Donnell, 1955).
- Liderlik, grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla insanların isteyerek çalışmalarını sağlayabilme sanatıdır (Terry, 1960).
- Liderlik, beklentiler ve ilişkiler çerçevesinde örgütsel yapıyı harekete geçirme ve muhafaza etme davranışıdır (Stogdill, 1974).
- Liderlik, örgüt üyelerini örgütün olağan yönelimlerine standart ve statik bir uyum sağlamanın ötesinde performans göstermeye güdüleyecek etkiyi yaratmaktadır (Katz ve Kahn, 1978).
- Liderlik, diğerlerinin etkililiklerini etkilemekte kullanılan güçtür (Krausz, 1986).

- Liderlik, liderin kendisinin ya da örgütün paylaştığı amaçlar doğrultusunda grup üyelerine kendisi rol model olarak ve onları ikna ederek grubu harekete geçirme sürecidir (Gardner, 1993).
- Liderlik, insanları belli bir amaca ulaşmak amacıyla uzmanlık, empati kurmak gibi dinamik ve birbiriyle bütünleşir şekilde davranışlar sergileyerek etkilemektir (Pagonis, 1992).
- Liderlik, amaç, kültür, strateji ve kritik süreçler gibi örgütü oluşturan akılcı ve iyi planlanmış eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve bunu gerçekleştirebilecek ekipler kurabilmektir (Sullivan ve Harper, 1996).
- Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve onları etkileyen kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011).

Liderlik araştırmalarında önemli bir yeri bulunan Drucker ve Peter (1998), liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Lider ile grup arasında karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşimin neticesi olarak grup ile lider arasında duygusal iletişim oluşmakta ve lider duygusal anlamda kabul edilmektedir.
- Liderin bulunduğu konuma geçmesi için illaki resmi süreçlerin işlemesi gerekmez. Süreç doğal olarak da işleyebilir
- Liderlik, sadece yöneticilere has bir özellik değildir. Örgütün içerisinde mevcut her kademedeki gruplar için liderlik söz konusudur. Büyük yapının devamlılığının sağlanması sırasında bu grupların liderlerine önemli oranda katkı sağlarlar.
- Lider için sorumluluk almak, lider olmasından kaynaklı unvanlar, mevki ve ayrıcalıklar gibi imtiyazlardan daha önemlidir. Çünkü lider aldığı sorumluluklar ile var olduğunu bilen bir kişidir.

(Drucker,1997, s.5’den aktaran Uzun, 2013, s.36).

2.2.2. Liderlik teorileri

Koçel’e göre (2011), liderlik teorilerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

1) Özellikler Teorisi

- 2) Davranışsal Liderlik Teorisi
 - a. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
 - b. University of Michigan Liderlik Çalışmaları
 - c. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli
 - d. McGregor'un X ve Y Teorileri
 - e. Likert'in Sistem 4 Modeli
- 3) Liderlikte Durumsallık Teorisi
 - a. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli
 - b. Amaç – Yol Teorisi
- 4) Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

2.2.2.1. Özellikler teorisi

Liderlikte özellikler teorisi ile ilgili ilk araştırma Carlyle tarafından yapılmıştır. Carlyle'ye göre bazı kişiler doğuştan liderdirler. Liderlerin insanlık tarihini etkilediklerini iddia eden Carlyle “The Great Man in History” kavramını ortaya atmıştır. Sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar, özellikler kuramının gelişmesine katkıda bulunmuştur (Erçetin, 2000). Stogdill (1974), 1950 yılından önceki elli yıllık süre içinde önderlik özelliklerini tanımaya çalışan yüzlerce araştırma ve deneme bulgularını incelemiştir. Bu çalışmalar sonucunda lider ve takipçileri arasında, zekâ, yetenek, bilgi seviyesi, güvenilirlik, sorumluluk alma, başarılı iletişim kurma, önemli bir konumda bulunma gibi özelliklerde farklılıkların bulunduğunu saptamıştır (Başaran, 2004).

Liderliğin belirleyici unsurları ve etkileri konusunda sosyal bilimciler tarafından geliştirilmiş olan teorilerden biri liderliğin bireysel niteliklere bağlı olduğunu kabul eden özellikler teorisidir. Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkililiğini belirleyen temel faktörlerdir (Güney, 2012).

Özellikler teorisinin geliştirilmesi, liderlik ile ilgili çalışmaların ilk olarak yapılmaya başlandığı yıllara denk gelir. Bu teoriye göre, liderlik özellikleri bazı kişilerin doğuştan sahip olduğu özelliklerdir. Dolayısıyla bugün halk arasında da yaygın bir şekilde dile getirilen “lider olunmaz, lider doğulur” yargısı bu inanıştan kaynaklanmaktadır (Erdem, 2012). Özellikler teorisine göre liderin sahip olması gereken kişisel ve fiziksel özellikler şu şekilde sıralanabilir:

Fiziksel Özellikler;

- Boy ve ağırlık

- Güç ve sağlık durumu
- Yaş ve fiziksel olgunluk
- Dış görünüş
- Kişisel Özellikler;
- Zekâ
- Hitabet ve haberleşme yeteneği
- Bireyler arası ilişkiler
- Güven verme ve güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven (Eren, 2013).

2.2.2.2. Davranışsal liderlik teorisi

Davranışsal Liderlik teorisi, özellikler teorisinin liderlik kavramında birçok soruyu aydınlatamadığı gerekçesiyle liderlik literatürüne girmiştir. Davranışsal liderlik teorisi kapsamında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların en önemlileri; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake Mouton'un yönetim tarzı matrisi, Douglas McGregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in sistem modelidir (Gül, 2003).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur (Koçel, 2011).

Liderin bir kahraman gibi düşünülmesi ve iyi ve güzel olan her şeyin liderin şahsında toplanması gibi bir yanlış algı zaman içerisinde fark edilmiş ve lideri asıl olduğu konuma yerleştirmede önemli payı olduğu düşünülen lider davranışlarına odaklanılmıştır. Doğal olarak bu teorinin savunucuları da liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir (Eren, 2013).

Davranışsal teorilerin, özellikler teorisine göre daha fazla ön plana çıkan üç avantajı bulunduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2001);

- Özellikleri belirlemeye çalışmaktansa, davranışları ortaya çıkarabilmek biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek davranış biçimleri tespit edilebilirse, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.

- Liderin davranış tarzlarına karşılık olarak grubun diğer üyelerinin (takipçilerin) davranışları, lider ile takipçilerinin davranış ilişkilerini inceleme fırsatı yaratır.

2.2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Ohio State Üniversitesi İşletme araştırmaları bölümünce Ralph Stogdill başkanlığında farklı niteliklerdeki işletmelerde bulunan her düzeyde birçok yöneticiye uygulanan, Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ) sonuçlarının analiz edilmesiyle gerçekleştirilen bu çalışma ile liderin astlarını grup amaçlarına yönlendirmesi incelenmiş ve etkili lider davranışlarının ne olduğu araştırılmıştır (Erdem, 2012).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları davranışsal liderlik kuramının geliştirilmesine büyük katkılarda bulunmuştur. Bu araştırmalar liderin nasıl tanımlanabileceğini belirleyebilmek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre liderin “ilişkiye yönelik” ve “yapıya yönelik” davranış biçimleri gösterdiği bulunmuştur (Kırel,1998).

Koçel (2011), Ohio State Üniversitesi çalışmalarındaki liderlik davranışlarının tanımlanmasındaki bağımsız değişkenleri “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif” olarak tanımlamaktadır. Kişiyi dikkate alma, liderin takipçileri ile yakın ve iyi ilişkiler geliştirmesi, inisiyatif ise işin yapılmasına önem verilmesi anlamına gelmektedir. Buna göre kişiyi dikkate alma faktörü liderin grup üyelerinin üzerinde güven ve saygı oluşturmaları, onlarla dostluk ve arkadaşlık bağları kurarak iletişimini geliştirmesi yönündeki davranışları ifade etmektedir. Bu faktör, liderin grup üyelerin ihtiyaçlarıyla yakından ilgili olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. İnisiyatif faktörü ise, liderin ulaşmak istenen amaç ile alakalı, işin zamanında tamamlanması hedefi ile amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim kanallarını belirleme, çalışma ve iş sürelerini tayin etme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışları ifade etmektedir. Ohio araştırmalarının sonuçlarına göre, liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının da artacağı görüşü ortaya atılmıştır (Koçel, 2011).

2.2.2.2.2. University of Michigan liderlik çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert önderliğinde, Michigan Üniversitesi’nde yapılan bu çalışma, örgütsel etkililiğin artmasını sağlayan liderlik özelliklerini incelemek, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan etkenlerin neler olduğunu belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir. University of Michigan liderlik çalışmalarında, personel devir hızı, maliyet, motivasyon, iş tahmini, verimlilik gibi kriterler dikkate

alınmıştır (Erdem, 2012). Liderler ve takipçiler ile yapılan görüşmelere dayanarak elde edilen verilerin analizinde, iş ve birey merkezli olmak üzere iki tip liderlik davranışı tanımlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre iş odaklı davranış, liderin ya da yöneticinin dikkatini daha çok, izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle iş odaklı lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, statü ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir. Birey odaklı davranış ise, lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla “insan” olduğu için ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder (Erçetin, 2000).

Bu araştırma ile tanımlanan iki lider tipi arasında ciddi farklılıklar meydana çıkmıştır. İşe yönelik liderlerin, iş tatmini ve verimliliği düşük örgütlerde çalıştığı, insana yönelik lider tipinin ise iş tatmini ve verimliliği yüksek örgütlerde çalıştığı saptanmıştır (Güney,2012).

Michigan üniversitesinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre liderin davranışları şu şekilde sıralanmaktadır: Güvenilir olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hâkim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmek (Tekin, 2008).

2.2.2.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi modeli

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi modelinde liderlik iki ana boyutta ele alınmaktadır. Bu modelde bir yatay eksenle üretime önem veren bir de dikey eksenle ise insanlara önem veren liderlik davranış tarzı bulunmaktadır. Ancak bu iki boyutta bulunan liderlik yaklaşımlarının birbiriyle etkileşimleri ele alınarak bir matris oluşturulmuş olup bunun sonucu olarak 81 farklı liderlik tarzı ortaya çıkarılmıştır (Erdem, 2012).

Yönetimsel Diyagram Modeli olarak da anılan yönetim tarzı matrisi, yöneticinin insan ilişkilerine duyduğu ilgi ve üretime duyduğu ilgiyi X ve Y eksenlerinde bir diyagram şeklinde değerlendirmiş ve bu ikisinin farklı birleşimlerinden yola çıkarak farklı liderlik tarzlarının varlığını ortaya çıkarmıştır (Leblebici, 2008).

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bu amaçla liderler, astlarının işlerine karışmadan fakat onların işlerini planlamalarına ve düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlamalıdır. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yana olmalı ve astlarının ihtiyaçlarını da dikkate

almalıdır. Çünkü bu modele göre, rahat bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için tatmin edici ortam oluşturulması ve karşılıklı olumlu ilişkiler çok önemlidir (Zel, 2001).

2.2.2.2.4. McGregor'un X ve Y kuramı

McGregor tarafından formüle edilen X kuramı ve Y kuramı, aslında insan davranışlarını inceler. Bu sebeple aynı zamanda liderliği incelediği de düşünülmektedir. Çünkü bu kuramlar temel olarak insan davranışlarını ve tercihlerini tek boyutlu olarak inceler. Sadece çalışanların davranışlarını ve çalışanlara nasıl liderlik yapılması gerektiğini incelerken, çalışanlar için eski ve yeni olarak kategorize edilen iki görüşü birbirleriyle karşılaştırır (Başaran, 2004).

X Kuramı'na göre insanlar genellikle çalışmayı sevmezler ve işten kaçma arzusu içindedirler. Sorumluluk almak istemezler, çalışmaya istekli değildirler. Risk almaktan kaçınırlar ve güven hissetmek isterler. Bu sebeple insanları çalıştırabilmek için zorlamak, kontrol etmek ve hatta cezalandırmak yöneticinin uygulayacağı yöntem olmalıdır (Koçel, 2003).

McGregor'a göre X teorisi altında yöneticilere yardımcı olan dört varsayım şöyledir (Robbins, 1990):

- İşçiler çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçınmak isterler.
- İşçiler çalışmayı sevmediklerinden ötürü hedeflere ulaşabilmek için onları zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.
- İşçiler sorumluluktan kaçarlar ve resmi bir yönlendirme beklerler.
- Çok sayıda çalışan için güvenlik her şeyin üstündedir.

McGregor tarafından Y teorisi adı altında toplanan diğer dört varsayım ise:

- İşçiler çalışmayı oyun veya dinlenme kadar doğal görebilirler.
- İnsan kendini kontrol ederek, yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.
- Tipik bir insan sorumluluk kabul etmeyi öğrenebilir.
- İyi kararlar alma yeteneği olan yaratıcılık, sadece yönetim fonksiyonlarına yönelik değil de örgütün bütününe yayılabilir (Robbins, 1990'dan aktaran Memiş, 2006, s.15).

2.2.2.2.5. Likert'in sistem 4 modeli

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir (Koçel, 2011). Likert, 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalara dayanarak, liderlikte Sistem 4 modelini geliştirmiştir. Bu model de bundan önceki diğer modeller gibi tek boyutludur ve kuramın etkililiği derin liderlik biçimine bağlıdır. Sistem 4 Modeli temel olarak, grubun etkili olabilmesi için liderin, izleyicilerine destek veren bir liderlik biçimini uygulaması gerektiğini savunur (Başaran, 2004). Likert, Michigan araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır. Bunlar (Alganer, 2002):

Sistem-1, İstismarcı-Otoriter Liderlik: Sistem 1 tarzında lider, takipçilerine güvenmez ve karar alırken katılımcı değildir. İş görenlerini cezalandırma ve korkutma ile güdüler. Astlarına güvenmediği ve kararları yalnızca kendisi aldığı için buna uygun olarak yukarıdan aşağıya bir iletişimi benimser.

Sistem-2, Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, takipçilerine az da olsa güven duyar ve aşağıdan yukarıya iletişime nispeten imkân sağlarken, cezalandırma ve korkutma ile birlikte ödüllendirme yolu ile de astlarını güdeler. Astların kararlarına katılımına az da olsa imkân tanır ve yakın denetim uygular.

Sistem-3, Katılımcı Liderlik: Sistem 3 tarzında lider, astlarına tam olarak olmasa bile büyük ölçüde güvenir ve alınacak kararlarda onlara fikirlerini sunabilme imkânı verirken bu fikirlere de kıymet atfeder ve değerlendirir. Aşağıdan yukarıya iletişimi tercih eder, güdüleyici olarak cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirmeyi benimser.

Sistem-4, Demokratik Liderlik: Liderin astlarına tam olarak güvenir. Bu sebeple karar alınırken astların fikirlerini de değerlendirerek kararın bir uzlaşma sağlayarak alınması yolunu tercih eder. Aşağıdan yukarıya iletişim oluşturur ve grup katılımı ile başarıya dayalı ödüllendirme sistemi geliştirir.

2.2.2.3. Liderlikte durumsallık teorisi

Durumsallık yaklaşımında temel varsayım, en doğru liderlik davranışının koşullara ve duruma bağlı olarak değişmesi gerektiğine dayanır. Liderliği koşulları da dikkate alarak değerlendiren bu yaklaşıma göre, liderin etkililiğini belirleyen unsurlar içinde bulunan şartlardır. Liderlik süreci, lider, takipçiler ve şartlar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre liderliğin etkililiğini belirleyen faktörler,

amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve takipçilerinin tecrübeleri ve örgütsel iklim gibi faktörlerdir (Koçel, 2001).

Bu yaklaşımın ana felsefesi bir liderlik modelinin etkili ve başarılı olma olasılığının, uygulandığı şartlara ve içinde bulunduğu koşullara adapte olması ile ilgili olmasıdır (Gül, 2003).

Durumsallık yaklaşımına göre farklı durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olabilmek için birbirinden farklı kavram, teknik ve davranışları gerektirir (Joynt, 1977). Organizasyonun sahip olduğu teknoloji, görevlerin birbirleri ile olan bağımlılık seviyesi, görev tanımlarının belli olması, organizasyonun büyüklüğü ve organizasyondaki bürokratik yapı gibi faktörlerdeki değişimler, işletmelerin doğru yönetim şartlarını da değiştirmektedir (Donaldson, 2001).

2.2.2.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli

Fiedler'e göre örgütsel davranış, bireysel niteliklerin ve mevcut koşulların sonucudur. Liderlik süreci etkileşimlere bağlıdır. Liderin kişilik özellikleri ve içerisinde bulunduğu koşulların liderlik sürecini ne şekilde etkilediği belirlenmeye çalışılırken iki soruya cevap aramıştır:

1. Aynı şartlarda ve aynı niteliklere sahip liderlerden biri etkili bir lider olabilirken, diğeri neden etkili olamamaktadır?
2. Bir durumda etkili olan bir lider, öncekinden farklı bir diğer durumda neden etkili olamamaktadır? (Erçetin, 2000)

Fiedler'in çalışmalarında, liderin etkililiğinin bazı koşullara bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre, liderin kişilik özellikleri, durum ile uyumlu ise lider etkili olmaktadır (Ergeneli, 2006).

Durumsallık teorisi ile ilgili en çok bilinen modellerden biri olan bu modele göre liderlerin davranışlarının etkililiğini belirleyen üç önemli koşullara bağlı değişken vardır. Bunlar (Koçel, 2011):

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılacak işin niteliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir.

2.2.2.3.2. Amaç – yol teorisi

House ve Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Koçel, 2011):

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağına inancı
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

Amaç-Yol teorisine göre insanlar, özümstedikleri bir amaca ulaşmak ve önlerine çıkan engelleri aşabilmek için gerekli çabayı göstererek engelleri aşarlar ve bu sayede etkili olurlar (Hitt vd., 1979). Amaç-Yol teorisine göre, liderin amaca güdülenmesinden çok takipçilerin güdülenmesi önemlidir. Grubu oluşturan üyelerin amaçtan beklentileri arttıkça amaca ulaşmak için gösterdikleri çabaları da artar. Grubun etkinliğini arttırmak için grup üyelerinin bireysel amaçlarının ve grubun amaçlarının birlikte sağlanması gereklidir. Böylece liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, takipçilerin örgütsel amaçları ile kişisel amaçlarının kesiştirilmesi yoluyla elde edilebilir (Başaran, 2004).

Bu modelde liderin takipçilerini nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların algılanış biçimi ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Şimşek, 2002). Amaç-Yol teorisinin temeli, yöneticilerin ulaşmak istenen amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıkça belirleyebilmeleri, çalışanlarını güdüleyebilmeleri ve iş tatmini oluşturabilmeleri konularına odaklanmaktadır (Can, 1999).

Bu teoriye göre lider, birbirinden farklı dört liderlik davranışından birini uygulayabilir (Northcraft ve Neale, 1994):

- **Yönlendirici liderlik:** Yönlendirici liderlik, astlara işleri ile ilgili teknik bilgi vererek, onlardan beklentilerini ve işin nasıl yapılması gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- **Destekleyici liderlik:** Astların ihtiyaçlarına ve taleplerine önem verir. Onlara dostça davranır fakat işin daha doğru şekilde ve daha uygun ortamlarda yapılması için çok da fazla çaba göstermez. Herkese eşit mesafede davranır ve iletişim kurmak kolaydır.
- **Katılımcı liderlik:** İş ile ilgili konularda astlarının fikirlerini alır ve bu fikirlere önem verir.
- **Başarıya yönelik liderlik:** Büyük amaçlar oluşturulur ve astlarına bunları başarabileceklerine inandığını ve onlara güvendiğini gösterir. Astlarından sürekli olarak ve yüksek düzeyde performans bekler.

2.2.2.4. Dönüşümcü liderlik

Koçel'e göre (2011), çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan koşullar, liderlik olayının açıklanmasına da katkıda bulunmuştur. Koçel'e göre son yıllarda üzerinde durulan liderlik kavramları olarak Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik olarak ön plana çıkmıştır.

Dönüşümcü Liderlik, ilk olarak Downton'un (1973) "Rebel Leadership" adlı çalışmasında ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra 1978 yılında Burns tarafından sistematize edilerek geliştirilmiştir (Erarslan, 2006). Dönüşümcü liderlik, Burns tarafından ortaya konulan ve daha sonra Bass tarafından geliştirilerek yönetim bilimine kazandırılmış olan bir kavramdır (Hinkin ve Tracey, 1999). Burns dönüşümcü liderliği çekici, yüksek idealleri olan, hedef ve moral değerlerini çalışanlara yansıtarak onları motive eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bass ise, liderin çalışanları tarafından güvenilir olarak kabul edilmesinin önemini değinmiş ve dönüşümcü liderleri örgüt için vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamıştır (Bass, 1990). Dönüşümcü liderlik dört bileşen içerir; karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi (Bass, 1985, 1998; Bass ve Avolio, 1993). Sarros ve Santora (2001), dönüşümcü liderlik bileşenlerinin kapsamını şu şekilde göstermiştir;

Tablo 2.1. Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri (Sarros ve Santora, 2001)

Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri			
Karizma veya İdealleştirilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Teşvik	Bireysel İlgi
Rol modeli olma	Örgütsel vizyon	Yaratıcılık	Cesaretlendirme
Değer yaratma ve ifade etme	İletişim	Ussallık	Değer verme
Anlam katma	Çalışanlara zorlu hedefler koyma	Uzlaşmaya dayalı karar alma	Yol gösterici olma
Amaç belirleme	Cesaretlendirme	Yol gösterici olma	Danışılmasına izin verme
İzleyenlere güvenme	Çalışanlarla birlikte çalışma	Zorlu hedefler belirleme	
Kendine değer verme	Otonomi	Destekleme	
Duygularını kontrol edebilme		İlgi gösterme	

Tablo 2.1. (Devam) Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri (Sarros ve Santora, 2001)

Güven			
Özgür irade			

Kaynak: Sarros ve Santora 2001, s.390

Dönüşümcü liderlik anlayışa göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1995). Dönüşümcü liderler, grup içerisindeki insanların birbirleri ile olan ilişkilerini ve etkileşimlerini geliştiren ve aralarındaki iletişimi şekillendiren bir yapıdadır. Dönüşümcü liderler bununla birlikte grubun ve organizasyonun kendisini tanıyabilmesi ve güven ortamının oluşturulmasına önem verirler. Astları yalnızca var olma amacına sahip olmaktan kurtararak, başarı ve gelişime yönlendirirler. Astların yaratıcılıklarını artıracak bir zemin oluştururlar (Yıldız, 2002).

Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı takipçiler oluşturmaktan ziyade, bağımsız düşünebilen, eleştiriye açık ve bu sayede örgüte kayda değer katkıları olabilen, yaratıcı ve yenilikçi niteliklerde takipçiler oluşturmayı amaçlarlar. Risk almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Hataları kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak görürler. Dönüşümcü liderler reformist, değişime açık ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005).

Dönüşümcü liderler;

- Cesurdurlar
- Takipçilerine (çalışanlarına) inanır ve güvenirlir
- Örgütsel değerleri sürdürmekte kararlıdırlar
- Sürekli öğrenmeyi hedeflerler
- Belirsizliğin üstesinden gelirler
- Öngörücüdürler (Budak ve Budak, 2004, s.430).

Carless vd. (2000), dönüşümsel liderlik kavramının aşağıdaki unsurları kapsadığını ileri sürmektedirler;

- Vizyon ve yenilikçi düşünce
- Takipçi gelişimi ve destekleyici liderlik

- Yetkilendirme
- Rol model olma
- Karizmatik liderlik

2.2.2.5. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik, liderler ile takipçileri arasında karşılıklı paylaşımı gerektirir. Bu amaçla liderler takipçilerine verilen görevleri yerine getirmelerini, örgüte bağlılık ve sadakat göstermelerini destekleyen ödüllendirme mekanizmasını kullanır. Lider bir taraftan yetki ve otoritesini kullanarak takipçilerin davranışlarını kontrol ederken diğer taraftan onların istek ve ihtiyaçlarını karşılar. İzleyicilerinin işe istekli olmaları amacıyla lider örgütsel kaynakları kullanır. Davranışın kontrol edilmesinde ve düzeltilmesinde bir çeşit uyarı-tepki modelini uygular (Grundstein-Amado, 1999).

Etkileşimci liderlik, yapısı itibarı ile geleneksel olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler ile ilgilidir. Bu sebeple reaktiftir ve mevcut durum ve problemlere yöneliktir. Durumsal etkenleri ve takipçilerin beklentilerini tam ve doğru olarak anlamaya çalışır. Etkileşimci liderlerin içerisinde bulundukları sistemlere bağlılıkları üst düzeydir ve mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten ziyade güçlendirme amacı güderler (Dilek, 2005). Etkileşimci liderler, takipçileri ile yakın ilişkiler oluştururlar. Etkileşimci liderlik, liderle grup arasındaki sosyal ilişkileri ve ödüllendirme ile tatmin sağlamayı içermektedir. Şarta bağlı ödüllendirme sistemine ve tam serbestliğe dayanan bu tarz, etkileşimci liderlik modelinin temel unsurunu oluşturmaktadır (Gül, 2003).

Etkileşimci liderlik, grup ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılayabilen kimselerin lider olduğu görüşünü savunur. Bu durumda etkileşimin temel faktörleri, grubun gereksinimleri ve liderlerin kişisel özellikleridir (Kağıtçıbaşı, 1999).

Bass (1985), etkileşimci liderlik modelinde iki temel bileşen olduğunu ifade eder. Bu bileşenler; istisnai yönetim ve koşullu ödüllendirmedir. Koşullu ödüllendirmede lider takipçilerinden beklentilerini tam olarak ortaya koyar ve bu beklentilerin karşılanması durumunda takipçiler için kazanacakları ödülleri belirler. İstisnai yönetim ise Howell ve Avolio (1993) tarafından liderleri aktif ve pasif olarak iki farklı açıdan değerlendirilmiştir. Buradaki temel farklılık liderin müdahale zamanlamasıdır. Aktif liderler, takipçi davranışlarını izleyerek ve sorunları tahmin ederek sorun yaşanmadan önce düzeltici eylemlerde bulunurlar. Pasif liderler ise, harekete geçmeden önce takipçi davranışlarının bir soruna yol açmasını beklerler ve sorun yaşandıktan sonra düzeltici

eylemlerde bulunurlar. Etkileşimci liderlik, liderin hem ödül hem de ceza yolu ile takipçilerinin eylemlerini teşvik ettiği bir liderlik tarzı olarak görülmektedir.

Etkileşimci liderlikte temel olarak lider, elde etmek istediği sonuç için takipçilerinin taleplerini karşılamaktadır. Lider ve takipçileri arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılık içerir. Takipçileri için liderlerinin taleplerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Perry vd., 1999). Bass'a göre dönüşümcü ve etkileşimci liderler arasında temel farklılıklar şunlardır (Brestrich, 1999);

- Etkileşimci liderler başarıyı ödüllendirerek çalışanları başarıya motive eder
- Etkileşimci liderler belirlenen standartlardan sapmalara neden olabilecek davranışları araştırır, takip eder ve öncesinde ya da sonrasında müdahale eder
- Etkileşimci liderler nispeten karar almaktan kaçınırlar
- Dönüşümcü liderler takipçilerine bir rol model olarak onların saygılarını ve güvenlerini kazanır
- Dönüşümcü liderler takipçilerine ilham vererek güdüleme oluşturur
- Dönüşümcü liderler zekâyı ve aklı yücelterek entelektüel bir uyarım oluşturur
- Dönüşümcü liderler her bir çalışanına değer verir, fikirlerini dinler ve onlara rehberlik eder

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik tarzları ile ilgili bir başka ayrım Tichy ve Devanna (1986) tarafından şu şekilde gösterilmiştir;

Tablo 2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması (Çelik, 2000)

	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Zaman Yönelimi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli
Eşgüdüm Mekanizması	Kurallar ve Yönergeler	Hedef ve Değer Birliği
İletişim	Dikey	Çok Yönelimli
Odaklanma	Finansal Hedefler	İç ve Dış Müşteri
Ödül Sistemi	Örgütsel, Dışsal	Kişisel, İçsel
Güç Kaynağı	Makam	Takipçiler
Karar Verme	Merkezi, Yukarıdan Aşağıya	Katılımcı, Aşağıdan Yukarıya
İş gören	Mal Yerine Koyma	Geliştirilebilir Kaynak

Tablo 2.2. (Devam) Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması (Çelik, 2000)

İtaat	Emir	Rasyonel Açıklama
Değişime Karşı Tutum	Kaçınma, Direnme, Statükocu	Benimseme, Kaçınmama
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve Değerler
Denetim	Aşırı Uyum	Özdenetim
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal
Görev Tasarımı	Bölümlendirilmiş, Bireysel	Zenginleştirilmiş, Grupsal

Kaynak: Tichy ve Devanna 1986'dan aktaran Çelik, 2000, s.156

2.2.2.6. Karizmatik liderlik

Karizma, lidere duyulan güveni ve koşulsuz itaat edilmesini sağlayan gizemli bir gücü ifade etmektedir (Ergeneli, 2006). Karizma, liderin kişisel özelliği olarak kabul edilir ve karizmatik liderler kendilerine tam olarak güven duyarlar. Karizmatik liderlerin kendi düşüncelerine inançları tamdır ve insanları etkileme ihtiyacı hissederler (Kırel, 1998).

Karizmatik liderler, yüksek performansa ulaşmaları amacıyla astlarını teşvik ederek, onlar üzerinde güven ve inanç oluşturabilirler (Howell ve Avolio, 1993). Bu liderler, çalışanların hislerini ve sorunlarını dinleyip, anlamaya çalışarak, çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için gayret gösterirler. Bu sebeple çalışanlar karizmatik lidere karşı sevgi ve saygı duyarlar. Çalışanlar görevlerini istekli olarak yerine getirirler ve örgüt misyonu ve amaçlarına ulaşılmasında bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Carrell vd., 1997). Karizmatik liderler topluluklar karşısında yüksek saygınlığa ve toplulukları etkileme gücüne sahip ve kendinde var olan kutsallığı canlandıran kişidir (Akşit, 2008).

Howell, iki tür karizmatik lider olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi olan kişiselleşmiş liderler, otoriter, yön verici ve baskın tavır ve davranışlar gösterirler. Kendi isteklerine, ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine uygun olan amaç ve hedefler belirlerler (Dilek, 2005). Önemli bir kişi oldukları iddiasındadırlar. Bu tip liderler takipçilerini hezimete ve yıkıma doğru sürüklerler. Bu liderlere örnek olarak Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin gösterilebilir. Bu liderlik tarzı karizmatik liderliğin karanlık yüzü olarak görülmektedir (Choi, 2006). İkinci olarak sosyalleşmiş liderler, sosyal açıdan yapıcı ve kurumsal tavır gösteren liderlerdir. Takipçilerinin ihtiyaçlarına ve taleplerine bağlı

kalarak hedef ve amaç belirlerler. Belirlenmiş olan hedefler, takipçi gelişimini de sağlayacak hedeflerdir. Sosyalleşmiş liderler, kendilerinden sonra da devam edecek bir iklim yaratırlar (Dilek, 2005). Sosyalleşmiş liderler, takipçileri ile kendisi arasında sorgusuz bir bağımlılık yaratma amacı güden karizmatik liderlik anlayışından sıyrılarak toplumu kapsayan vizyon sahibi örgütler oluşturan bir liderlik tarzı sergilemektedirler (Choi, 2006). Literatürde en çok kabul gören karizmatik liderlik özellikleri Conger ve Kanungo (1987) tarafından belirlenen 5 alt boyutta incelenen faktörlerden oluşmaktadır. Bu boyutlar;

- Yenilikçi stratejik vizyon sahibi olma
- Üyelerin (takipçilerin, çalışanların) ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterme
- Alışılmışın dışında davranışlar gösterme
- Kişisel olarak risk alma
- Çevreye karşı duyarlılık gösterme

İşcan (2012) karizmatik ve karizmatik olmayan lider davranışlarını şu şekilde özetlemiştir;

Tablo 2.3. *Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Davranışları (Kara, 2019)*

Değişken	Karizmatik Olmayan Lider	Karizmatik Lider
Konumla İlişki	Konumuna uyum sağlayarak sürdürür	Mevcut yapıya karşıdır ve kaldırmaya uğraşır
Amaç	Statükodan çok farklı değildir	Mevcut yapıdan farklı bir vizyona sahiptir
Sevilirlik	Paylaşılmış bakış açısı onu sempatik yapar	Paylaşılmış vizyonu onu kendisiyle özdeşleştirir ve taklit edilmeye değer bir kahraman yapar
Uzmanlık	İçerisinde bulunduğu ortamdaki araçları kullanarak amaçlara ulaşır	Geleneksel olmayan araçları kullanarak duruma ve düzene baş kaldırır
Davranış	Kurallara uyar ve gelenekseldir	Geleneksel olmayan yeni normlar belirler
Doğaya Karşı Hassaslık	Konumunun sürdürülebilirliğine daha az gerek duyulur	Düzeni değiştirmek için çaba gösterir
İfade Etme	Amaçları ifadede ve liderlikte motivasyon eksikliği	Vizyonu anlatma çabası
Güç Kaynağı	Pozisyon gücü	Bireysel güç. Girişimci ve örnek alınan
Lider-Takipçi İlişkisi	Uyum arayıcı ve yönlendirici görüşlerini paylaşımları için emir verme	Köklü değişiklikleri paylaştırarak insanları değiştirir

Kaynak: İşcan 2012'den aktaran Kara 2019, s.83

2.2.2.7. Etik liderlik

Etimolojik açıdan töre, gelenek ve alışkanlık anlamına gelen “etik” sözcüğü, Yunanca karakter anlamına gelen Latince “ethos” sözcüğünden türetilmiştir (İlğan ve Ekiz, 2021). Etik kelimesi anlam itibarı ile ahlaki, ahlakla ilgili olan anlamına gelmekle birlikte, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır. Buradan da anlaşıldığı üzere etik, doğruları ve yanlışları belirleyen bir kavramdır. Etik davranış, belirli bir durumda “kötü” veya “yanlış” yerine ahlaki açıdan iyi ve doğru olarak kabul edilen davranış olarak tanımlanmaktadır (Sims, 1992). Etik liderlik, belirsiz görünen ve çeşitli unsurları içeren bir yapıdır (Yukl, 2013). Etik liderlik ile ilgili Brown, Trevino ve Harrison tarafından yapılan tanımlamada bu kavram “eylemlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim gösteren, takipçilerine çok yönlü iletişim ve karar almada ahlaki düşünce yapısını teşvik eden bir liderlik yaklaşımı” şeklinde belirtilmiştir (Palalar Alkan, 2015). Etik liderlik, liderliğin takipçilerle karşılıklı bir ilişki içerisinde olduğunu kabul ederek, sevginin iyileştirici ve enerji verici güçleri olduğuna inanç olarak görülebilir. Liderin misyonu hizmet etmek ve desteklemektir ve liderlik tutkusu şefkatten gelir (Kouzes ve Posner, 1992). Brown’a göre etik liderlik; “kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri karşılıklı iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır” (Tuna vd., 2012). Bu tanımlamada öne çıkan unsur, etik değerlerin karşılıklı iletişimle yayılmasıdır. Etik değerler, çeşitli standartlar ve etik davranışları içermektedir. Etik değerler çerçevesinde olabildiğince bireysel ve çıkarıcı davranışlardan ziyade karşılık beklemeden bu tarz davranışların yayılması, etik liderin karşılıklı iletişimde üzerinde durması gereken konulardandır (Bass ve Steidlmeier, 1999’dan aktaran Tuna vd., 2012). Ciulla, etik bir liderin etkili bir lider olduğunu öne sürer (Ciulla, 1995). Çoğu teorik ve ampirik çalışma, etik liderliğin her şeyden önce liderlerin kişisel ahlaki değerlerine dayandığını vurgular (Trevio, Hartman ve Brown, 2000). Etik liderliğin önemli bileşenlerinden birisi, lider-takipçi ilişkisinin nitelikleri ve kalitesiyle ilgilidir. Liderlerin etik karar ve davranışları, doğal olarak takipçilerine yönelik karar ve davranışları kapsar ve bu nedenle de takipçilerle olan ilişkilerini kaçınılmaz olarak etkiler (Heres ve Lasthuizen, 2010). Etik liderlik; dürüst davranmak, yüksek etik standartlar sergilemek, çalışanı düşünmek,

onlara adil davranmak ve çalışanlardan etik yönetim değerlerine uygun davranışlar beklemek gibi özelliklerin ve davranışların birleşiminden ortaya çıkar (Hinkin, 1998'den aktaran Yıldız, 2019). Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011) etik liderliğin bileşenlerini doğruluk, güç paylaşımı, rollerin tanımlanması, kişilerin uyumu ve etik rehberlik şeklinde sıralamışlardır. Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson ise etik liderliğin özelliklerini, karakter ve doğruluk, etik farkındalık, toplum ve insan uyumu, motivasyon, destekleme, güçlendirme ve etik sorumluluk çerçevesinde yönetme olarak sıralamıştır (Tuna vd.,2012). Brown ve arkadaşları etik liderliği, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışın iki yönlü iletişim, geri bildirim ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılması olarak tanımlamaktadırlar (Brown vd., 2005).

Hegarty ve Moccia (2018) etik liderliğin bileşenlerini şu şekilde sıralamıştır;

- Değer bilirlilik
- Tevazu, merhamet ve şefkat
- Adalet
- Sağduyulu ve objektif olmak
- Yüce gönüllülük ve cömertlik
- Bütünleşme ve esneklik

Resick vd. ise (2006) etik liderlik unsurlarını şu şekilde ifade etmişlerdir;

- Karakter ve dürüstlük
- Etik farkındalık ve etik hesap verebilirlik
- Toplum ve insan odaklılık
- Motive etme
- Cesaretlendirme ve güçlendirme

Liderlik açısından etik ve etik olmayan davranışlar ise Mihellic, vd. (2010) tarafından şu şekilde sıralanmıştır;

Tablo 2.4. *Etik ve Etik Olmayan Liderlik Davranışları (Mihellic, vd., 2010)*

Etik Lider	Etik Olmayan Lider
Mütevazidir	Kibirli ve bencildir
Genelin iyiliğine odaklanır	Kişisel çıkarları önceler
Dürüst ve açık Sözlüdür	Yanıltmalar kullanır
Sözünün eridir	Söz verdiklerini yerine getirmez

Tablo 2.4. (Devam) *Etik ve Etik Olmayan Liderlik Davranışları (Mihelic, vd., 2010)*

Adaletlidir	Haksız uygulamalarda Bulunur
Sorumluluk alır	Başkalarını suçlar
Her bireye karşı saygılıdır	Başkalarının saygınlığını azaltır
Takipçilerini teşvik eder ve geliştirir	Takipçi gelişimine önem vermez
Hizmet eder	Yardımlarını esirger
Doğruyu yapmak için mücadele eder	Haksızlığa karşı yüzleşme cesareti yoktur

Kaynak: Zauderer, 1992'den aktaran Mihelic, vd. 2010

3. OTANTİK LİDERLİK

Yönetim çalışmalarında, en önemli çalışma konularından biri liderliktir (Toor ve Ogunlana, 2006). Liderlik araştırmaları çok geniş bir alana yayılmıştır. Bu alanlar arasında tarih, sosyoloji, askeriye, siyasal bilimler, işletmeler ve eğitim yer almaktadır (Vroom ve Jago, 2007). Liderlik ile ilgili temel sorulardan birisi, liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanıldığıdır (Avolio, 2005).

Liderlikle ilgili çalışmalarda bazı anahtar kelimeler kullanılmaktadır. Bu anahtar kelimelerden bazıları; maneviyat ya da ilham vericilik (Fry vd., 2005), otantiklik (George ve Sims, 2007), değerler ve üstünlük (Sosik, 2005), güç paylaşımı ve yetkinin dağıtılması (Pearce ve Conger, 2003) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fiedler (1967)'e göre lider davranışları bir liderin grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmesi ve koordine etmesi için uğraştığı belirli hareketleridir. Burns (1978)'e göre liderlik, her iki tarafın da bağımsız veya karşılıklı olarak gerçekleştirdiği hedefleri gerçekleştirmek için rekabet ve çatışma bağlamında belirli motif ve değerlerin çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakları olan kişiler tarafından harekete geçirilmesidir. Bennis (1989), liderliği zorlayıcı bir vizyon yaratma ve onu eyleme dönüştürerek sürdürme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Yukl (2013)'a göre ise liderlik, görev ve stratejileri belirlemek, amaçlara ulaşmak için görev bilincine sadakati sağlayabilmek, örgüt kültürü ve organizasyon yapısını oluşturmaktır. Günümüzde araştırmacılar liderliğin sadece bir stil, karizma, motivasyon, ilham veya strateji olmadığını fark etmişlerdir. Yeni bir yapı olarak otantik liderlerin en üst seviyede bütünlük, derin bir amaç duygusu, cesaret, tutku ve liderlik becerileri sahibi olduğu düşünülmektedir (George ve Sims, 2007; Walumbwa vd., 2008).

Liderlik tarzı, liderin kendine özgü bilimsel bilginin, kişilik özelliklerinin, motivasyonu sağlayan nedenlerin ve çalışma ortamındaki değişkenlerin anlaşılmasının ortak bir sonucudur (Toor ve Ofori, 2006). Geçmişteki liderlik üzerine yapılan bazı araştırmaları sonucu, demokratik ve otoriter (Tannerbaum ve Schmitt, 1958), görev ve ilişkiye dayalı (Fiedler, 1967), otokratik, danışmacı ve ortak karar verme (Blake ve Mouton, 1978), hizmetkâr liderlik (Vroom ve Jago, 1988), otoriteye uyum, ülkesel tarzda yönetim, ekip yönetimi, orta yol yönetim tarzı (Greenleaf, 1977), yönlendirici, yol gösterici, destekleyici ve vekalet tarzı (Hersey ve Blanchard, 1982), işlemsel dönüşümcü ve laissezfaire (Avolio ve Bass, 1991) ile karizmatik liderlik (House, 1977), kendi kendini yönlendirebilme (Manz ve Sims, 1987), manevi liderlik (Fry, 2003) ve

otantik liderlik (Luthans ve Avolio, 2003) gibi bir takım liderlik tarzlarının tanımlanmasına neden olmuştur.

Araştırmalar göstermiştir ki, projelerin başarısında liderlik, en önemli faktörlerden birisidir. Liderlerin olumlu tutumu ve takipçilerin liderliğe güveni, olumlu örgütsel davranış geliştirme gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Cameron vd., 2003).

Gardner ve arkadaşlarının 2011 yılında gerçekleştirdikleri araştırmaya göre otantik liderlik ile ilgili yayınlanmış makaleler ve kitap bölümleri incelenmiş ve bu zamana kadar gerçekleştirilmiş çalışmaların 59'unun teorik, 25'inin ampirik ve yalnızca 7'sinin uygulama araştırmaları olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmada otantik liderlik ile ilgili yayınlanmış çalışmalar incelendiğinde elde edilen bulgular doğrultusunda, söz konusu çalışmalar içerik bakımından irdelenmiş ve çalışmalarda saptanan araştırma konuları olarak aşağıdaki liste oluşturulmuştur;

- Otantik liderlik teorisi
- Otantiklik / Benlik / Kimlik
- Duygusal süreçler
- İlişkilendirme teorileri / Sosyal algı
- Etik / Değerler / Etik liderlik
- Neo-karizmatik liderlik
- Pozitif psikoloji
- İyi olmak / Hayati birleşmeler
- Kabul görmemiş diğer teorik bulgular (Gardner vd., 2011).

3.1. Otantiklik ve Otantik Liderlik Tanımlamaları

Luthans ve Avolio (2003), liderlik tarzları konusunda güncel karmaşıklığa, çekişmelere ve gelecekteki liderlik tarzı taleplerine karşılık olarak otantik liderlik tarzını ortaya atan ilk araştırmacılardan olmuştur. George (2003), yeni bir liderlik biçimine duyulan ihtiyacı savunurken, her bireyin kişisel değerler, yaşam öyküsü, mesleki ve kişisel deneyimler ile motivasyon unsurlarının kendine özgü olduğunu savunmuş, yöneticilerin tek ve eşsiz ve otantik bir liderlik tarzına sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu liderlik tarzı, yöneticilerin kişilikleri ile uyumlu, kişisel deneyimleri, değerleri ve motivasyonları ile tutarlı, benzersiz ve otantik bir tarza sahip olmalıdır.

Otantiklik kelimesinin anlamı, psikolojik açıdan bireysel özellikler/durumlar ve kimliklerle bağlantılıyken, felsefi açıdan anlamının ise, tarihsel olarak bireysel erdemler ve etik davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Novicevic vd., 2006).

Sartre (1948) otantikliği, kişinin alternatifleri seçme ve hedef düzlemede özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yeteneğinin tanınması olarak açıklamıştır. Baumeister (1987) otantikliği, sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk olarak nitelerken, Kierkegaard (2003), kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansıması olarak tanımlamıştır. Harter (2002)’e göre bir kimlik olarak otantiklik, kişinin deneyimlerini sahiplenmesi, saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesidir.

Tablo 3.1. Otantikliğin Tarihsel Anlamı (Novicevic, vd., 2006)

Otantikliğin Tarihsel Anlamı		
FELSEFİ ANLAMLAR	YAZAR	TANIM
	Bir Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik	
FELSEFİ ANLAMLAR PSİKOLOJİK ANLAMLAR •	Baumeister, 1987	Sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk
	Kierkegaard, 1996	Kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansıması
	Furtak, 2003	Kişinin dünyaya karşı duygusal uyumu
	Pianalato, 2003	Bir kişinin emirlerini takip etmek ya da kalabalığı izlemenin “ortalamalı” üzerinden doğan erdemli istek
	Etik Bir Seçim Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel motivasyonu ve otantik seçimleri ile “kişinin kendini kazanması”
	Sartre, 1948	Kişinin alternatifleri seçme ve hedef düzenlemede özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yeteneğinin tanınması

Tablo 3.1. (Devam) Otantikliğin Tarihsel Anlamı (Novicevic, vd., 2006)

	Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri ve başkalarında böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir
	Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki bir farktır
•	Özellik/Durum Olarak Otantiklik	
	Hoy ve diğ., 1996	Kişinin kendi inançlarını ifade etmesi ve kendi kararlarının sorumluluğunu kabulü ile beraber gelmektedir
	Goldman ve Kernis, 2002	Çelişen duygular ve hedefler kişisel büyüme deneyimlerini anlamlı bir şekilde artırır ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi verir
	Ryan ve Deci, 2002	Bireysel durum, bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar
	Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece kişinin güdülerinin ve kendile ilgili tarafsız bilişlerinin öz farkındalığını değil aynı zamanda kişinin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür ifadesini yansıtır
	Kimlik Olarak Otantiklik	
	Trilling, 1972	Kişinin sosyal rollerinin bireysel yargılarının kullandığı normlar diğerlerinin de onu yargılaması için kullanılabilir
	Erickson, 1995	Kendini işaret eden terimlerde özel kimliklerimize eklediğimiz anlamlar
	Harter, 2002	“Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi” ve saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesi

Kaynak: Novicevic vd., 2006, s.66

Otantiklik, zor zamanlarda, kendi fikirlerine sahip çıkabilmek ve yüksek cesaret gerektiren, kendimizi olduğumuz gibi kabullenmeye ve özümsemeye duyduğumuz istekliliktir. Liderlik üzerine önceki araştırmalar, işletme yöneticilerine, saha yöneticilerine, proje yöneticilerine odaklanmıştır. Ancak ustabaşılardan denetçilere kadar inşaat alanının her kademesi hayati bir role sahiptir. Bu nedenle inşaat alanının her düzeyinde otantik liderliği analiz etmek mümkündür. Proje liderliği araştırmalarının odak noktaları, örgüt kültürü, organizasyon yapısı ve türü olabilir.

Kernis (2003), otantik davranma şeklini, bireyin değer yargıları, öz tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olarak hareket etmesi şeklinde tanımlamıştır. Otantiklik, bireyin kendine karşı dürüst olmasını zaruri hale getirmek yerine, bireyin gerçek hislerini, taleplerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar (Klenke, 2007). Literatürde karşılaşılan bazı güncel yayınlar, inşaat sektörünün yalnızca iyi yönetici değil aynı zamanda projeleri yönetmek için orijinal ve özgün tutkuları olan bireyleri geliştirmesi gerektiğini bilen liderlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Toor, 2006).

Otantik liderlik, profesyonel açıdan etkin, etik açıdan dirayetli ve bilinçli olarak liderin takipçilerinin gelişimi için kendini doğru yansıtmaları olarak ifade edilebilir (Waters ve Begley, 2007). Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve oldukça başarılı kurumsal yetenekleri bir araya getiren süreçler bütünü olarak tanımlamıştır.

Otantik liderler, kim olduklarını ve neye inandıklarının hâkimi, değer kanıları, etik değerlendirme yapabilen, davranışları arasında şeffaflık ve denge gözetken, kendi iç dünyalarında ve çevreleri ile ilişkilerinde güven, olumluluk ve esneklik gibi bir ortam oluşturmaya gayret gösteren, dürüst olmaları ile bilinen ve bu sebeple saygı gösterilen liderlerdir (Avolio vd., 2004).

Otantik liderler kendilerini başkalarından ayırt eden taraflarını korumaya çalışırlar, bunun yanı sıra güçlü topluluklar ve toplumsal kültürleri nasıl kazanacaklarını ve radikal bir değişim yaratmak için bu kültürlerin unsurlarını nasıl kullanacaklarını bilirler (Goffee ve Jones, 2005).

Avolio ve arkadaşlarına göre ise, otantik liderler derin ve yüksek ahlaki değerler oluşturmak, yüksek dürüstlük seviyeleri ile takipçilerinin sosyal kimliklerini geliştirmektedirler (Avolio vd., 2004).

Otantik liderliğin odağında kendilerine karşı dürüst olmaları yatar. Kendilerine karşı dürüst olmanın gerekliliği ise öz farkındalıktır. George'a göre (2003) öz

farkındalık, liderin kendine has amacını açıklar. Amacı belirlemek için önce kendini, ilgi duyduklarını ve temel güdülerini anlayabilmen gereklidir (Sparrowe, 2005, s.420).

Otantik liderler, söylediklerinin ve yaptıklarının tutarlı olmasını sağlamalıdır. Aksi halde takipçiler lideri kesinlikle otantik olarak kabul etmezler (Goffe ve Jones, 2005, s.89)

Otantik liderler dışsal baskılardan ziyade kendi içsel doğrularına göre hareket ederler. Bu tip liderler, nereye gittiklerine odaklanırlar ancak asla nereden geldiklerini unutmazlar, çevrelerine yüksek düzeyde uyum sağlarlar, sezgilerine son derece güvenirlir ve bazen güç durumlarıdaki insanları anlarken ve onlar için endişelenirken onları neyin etkilediğini bulmaya çalışırlar. (Goffe ve Jones, 2005).

Otantik liderlerin özellikleri, pozitif enerji, yüksek bütünlük duygusu, ahlaki karakter ve öz disiplin, açık amaç, başkaları için endişe duyma, güven, umut, iyimserlik, direniş ve kişisel değerleri kapsar (George, 2003; Luthans ve Avolio, 2003; Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler takım halinde karşılıklı güven, iyimserlik, fedakârlık, şeffaflık ve açıklık ortamı oluşturan karakterdedirler. Otantik liderlerde hatalar yaparlar ancak bunun için tam bir sorumluluk alırlar ve zayıf yönlerini kabul ederler (George, 2003). Birinin olumlu ve olumsuz yönlerini, özelliklerini tarafsız bir şekilde değerlendirebilme yeteneği, otantik liderlerin geri bildirimleri doğru bir şekilde yorumlamasına, kendi becerilerini de daha iyi bir şekilde görebilmelerine ve zorlu koşullarda ihtiyaç duyulanları yerine getirebilmesine yardımcı olur (Ilies vd., 2005).

Otantik liderler kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki ve geleceğe dönüktürler (Gardner vd., 2005; May vd., 2003). Otantik liderler, kültürel hassasiyetleri iyi kavrayarak motive olmuş ve öz farkındalığa sahip liderlerdir. Müşterilerin bakış açısının yanı sıra müşterilerin taleplerini de anlarlar ve projenin tüm paydaşlarının kazanması için ellerinden geleni yaparlar. Yüksek seviyede bir bütünlük duygusu, derin bir amaç, ilerlemeye yönelik cesaret, tutku ve liderlik becerisine sahiptirler (George, 2003). Otantik liderler, takipçilerinin gelişimi için çaba harcarlar ve onların rol modeli gibi davranarak onları geleceğin liderleri olması için hazırlarlar (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, takipçilerinin performansını gözlemleyerek, onların hatalarını öğretirken ve yol göstererek düzeltirler (Toor ve Ofori, 2007).

Gardner ve Schermerhorn, otantik liderlerin, başkalarının takip edebilecekleri bir örnek oluşturacak şekilde en üst düzeydeki örgütsel kapasiteyi bireysel performansla inşa etmeye kararlı olduklarını öne sürer. Otantik liderler, bireylerin en iyisini

gerçekleştirmek için çok zor şartlarda dahi çalışmaya teşvik eden koşulları yaratarak, takipçilerinin daha iyi performans gösterme yeteneklerini geliştirmede etkilidirler (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

George ve Sims, otantik liderlerin, birlikte çalıştığı astlarını insanları karşılıklı güven ilişkisi ağına dayalı olarak motive edebildiklerini belirtmiştir (George ve Sims, 2007). Michie ve Gooty, otantik liderlerin, yardımseverlik, dürüstlük, sorumluluk, sadakat, evrenselcilik, eşitlik ve sosyal adalet gibi kendi çıkarlarına uymayan durumlar olsa bile tüm paydaşların çıkarları ile ilgilendiğini öne sürmektedir (Michie ve Gooty, 2005). George ve Sims, otantik liderlerin takipçilerine ilham vermede ve kendi vizyonlarının takipçiler tarafından paylaşılmasını sağlamada daha yetenekli olduklarını iddia etmişlerdir. Takipçilerin liderlerine güven duyması ile birlikte, daha iyi bir çalışma ortamı sağlaması ve daha açık ilişkiler kurulması sağlanabilmektedir (George ve Sims, 2007).

Memiş vd. (2009), Türkiye’de otantik liderlik özelliklerinin literatürde ortaya çıkan dört temel bileşen çerçevesinde incelenebileceğini öne sürmektedir. Bir başka ifade ile otantik liderler, bu bileşenleri kendinde barındıran yani kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini tanıyan, ilişkilerinde şeffaf olan, karar vermeden önce farklı görüşleri değerlendiren ve yüksek ahlaki değerlere sahip kişiler olarak görülmektedir.

Tablo 3.2. Otantik Liderlik Özelliklerinin Ana Boyutları (Memiş, vd., 2009)

Keşif Çalışmasının Sonuçları	
KİŞİSEL FARKINDALIK	İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK
Kişi Odaklı Bakış Açısı	Kişi Odaklı Bakış Açısı
Ayrıştırıcı hayat hikayesi – olgunluk	Açık ev dürüst iletişim kurabilme
Olumlu ve olumsuz yönlerinin farkında olma	Dürüst geri bildirim verme
Hatalarını ve zayıflıklarını açığa çıkarmaktan çekinmeme	Hatasını kabul etme
Kendini geliştirme	Duygularında samimi ve içten olma
Kendine yönelik eleştiri yapabilme	
Bütünleştirici Bakış Açısı	Bütünleştirici Bakış Açısı
Toplumsal çıkarı öne koyma	Astlarını kırmadan doğru geribildirimde bulunma
Astlarının değerlerinin farkında olma	İlişkilerde adaletli ve dürüstlüğü gözetme
Astlarının güçlü ve zayıf yönlerini fark etme	Çift taraflı iletişim kurma
Kırıcı olmadan astlarında farkındalık yaratma	Nazik ve aşamalı geri bildirim verme
Astlarının başarılarını görme ve takdir etmeyi bilme	Astların fikirlerine değer verme
Astlarına akıl hocalığı, koçluk ve danışmanlık yapma	Grup dayanışması yaratma
Müşfik ve candan olma	Sosyal mesafeyi dengeleme
Astlarına yetki devri yapma	
Gerektiğinde kendini feda etmeyi bilme	
Empati gösterme	

Tablo 3.2. (Devam) Otantik Liderlik Özelliklerinin Ana Boyutları (Memiş, vd., 2009)

KARAR ALMADA DENGİ	İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI
Kişi Odaklı Bakış Açısı	Kişi Odaklı Bakış Açısı
Karar alma süreçlerinde başkalarının fikirlerine danışma	Yüksek ahlaki değerlere sahip olma
Bilgi ve verileri objektif gözle değerlendirme	Öz değerlerinin arkasında sıkı bir şekilde durabilme
Ortama ait hususları da karar alma sürecinde değerlendirme	Prensiplerini özümseme ve içselleştirme
	Düşünce, değer ve inanışları ile gösterdiği davranışlar arasında tutarlılık sergileme
Bütünleştirici Bakış Açısı	Bütünleştirici Bakış Açısı
Farklı fikirlere ön yargısız yaklaşma	Hayat tarzı ve değerleri ile astlarına örnek olma
Fikirleri değerlendirmede adil olma	Mütevazı olma
Karar almada katılımı destekleme ve sağlama	Sabır gösterme
	Bütünleştirici bir misyona sahip olma
	Başkalarına saygı ve hoşgörü gösterme

Kaynak: Memiş vd., 2009, s.298-299

Otantik liderler, dönüşümcü, emredici ya da katılımcı olabilirler ancak yine de özgün olarak tanımlanırlar. Otantik liderlik, otantikliğin derecesine göre, dönüşümcü ve karizmatik liderliğin ötesinde bir kavramdır (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderler, başkalarına hizmet ederek, kendi liderliklerinde takipçilerinin güçlenmesi için oldukça isteklidirler (Vroom ve Jago, 1988). Otantik liderlik yapısı, takipçilerin gelişiminin otantik takipçi olarak geliştirilmesini ve nihayetinde otantik liderler olmalarını sağlamayı amaçlar. Araştırmalar, takipçilere adil davranıldığında daha olumlu tutum sergilediklerini ve takipçilerin adanmışlık seviyelerinin yükseldiğini göstermiştir (Gardner vd., 2005).

George (2007), otantik liderliğin beş farklı boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür:

- Kendi amacının ne olduğunu bilme (Liderin, liderliğin gücünün getirdiği büyüye kapılmadan, liderliğin ana hedefinin ne olduğunun bilincinde olması ve kendi kendini buna uygun olarak motive edebilmesi)
- Güçlü değerler (Liderlerin, takipçilerin güvenini kazanma amacıyla kendi değerlerini, dürüstlük, doğruluk ve şeffaflık gibi kriterler bağlamında belirleyebilmesi)
- Kalpten ve cesurca liderlik etme (Liderin, kendi düşüncelerini takipçileri ile paylaşabilmesi, açık olabilmesi, takipçilerinin sıkıntılarıyla ilgilenmesi ve çözüm getirebilmesi)
- Başarılı ilişkiler kurma (Liderin takipçileri ile yakın, güçlü ve karşılıklı güvene

dayanan ilişkiler kurabilmesi)

- Öz disiplinini sağlama (Liderin, izleyicilerin saygısını kazanma amacıyla sahip olduğu tüm değerleri, davranışları ile de onaylaması ve eylemlere engel oluşturabilecek egoya ya da duygulara sahip ise bunların öne geçmesine izin vermemesi)

Shamir ve Eilam (2005), otantik liderin dört özelliğini ortaya koymaktadırlar;

- Liderliklerini taklit etmekten ziyade, kendilerine doğrudurlar (başkalarına uymaktansa kendi doğrularına göre hareket ederler).
- Otantik liderler, statü, onur veya diğer kişisel faydalarını elde etmek yerine kişisel inançlar ile motive olurlar
- Otantik liderler asıldır, kopya değildirler
- Otantik liderlerin eylemleri kişisel değerlerine ve inançlarına dayanır (Luthans ve Avolio, 2003; May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003).

Wherry'e göre (2012), otantik liderliğin doğası içerisinde, bu tarza sahip liderlerin davranışlarında öne çıkan özellikler şunlardır;

- Tecrübe
- Öz farkındalık
- Şeffaflık
- Doğruluk ve dürüstlük
- Tutarlılık
- Odaklanma
- Dinleme yetisi
- Vizyon
- Değer gösterme (Değer verme)
- Başarı

Aynı çalışmada Wherry (2012), otantik liderlik faaliyetlerinde etkililik yaratacak unsurları şu şekilde sıralamışlardır:

- Vizyonunuzu paylaşın,
- Temsilcinizi (Takipçilerinizi) cesaretlendirin,
- Güçlü yönle odaklanın,
- Olumsuz kararları nezaketle uygulayın,
- Müşterilerinize hitap edin,

- Değerlerinize değer verin.

Avolio ve Gardner, otantik liderliğin gelişimi ile ilgili belirledikleri bileşenleri şu şekilde göstermişlerdir;

Tablo 3.3. Otantik Liderlik Gelişim Teorisi Bileşenleri (Avolio ve Gardner, 2005)

Otantik Liderlik Gelişim Teorisinin Dönüşümcü, Karizmatik, Hizmet Eden ve Ruhsal Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması					
Otantik Liderlik Gelişim Teorisinin Bileşenleri	Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Davranışsal Karizmatik Liderlik Teorisi	Benlik Kavramına Dayalı Karizmatik Liderlik Teorisi	Hizmetkâr Liderlik Teorisi	Ruhsal Liderlik Teorisi
Pozitif psikolojik sermaye	+	+	+		+
Pozitif ahlaki bakış açısı	X	X	X	X	X
Liderin Öz Farkındalığı					
Değerler	X	X	X	X	X
İnançlar	X	X	X	X	X
Duygular	X	X	X	X	X
Liderin Öz Değerlendirmesi					
İçselleştirme	X		X		X
Dengeli değerlendirme	X				
İlişkisel şeffaflık	X				
Otantik davranış	+	+	+	X	
Liderlik Süreçleri / Davranışları					
Doğru örnek olma	X	X	X	X	+
Kişisel ve sosyal kimlik	X	X	X	+	+
Duygusal tesir					
Özgür iradeyi desteklemek	X	X	+	X	X
Pozitif sosyal etkileşimler	X	+	+	+	+
Takipçi Öz Farkındalığı					
Değerler	X		X	X	X

Tablo 3.3. (Devam) Otantik Liderlik Gelişim Teorisi Bileşenleri (Avolio ve Gardner, 2005)

İnançlar	X		X		X
Duygular	X		X		X
Takipçi İç Disiplini					
İçselleştirme	X	X	X	+	X
İlişkisel şeffaflık	+		+		
Otantik davranış	+		+		+
Takipçi gelişimi				X	X
Organizasyonel Bağlam					
Belirsizlik	X	X	X		
Dahil etme	X				X
Etik	X				
Pozitif, güç odaklılık				+	
Performans					
Gerçek					
Sürekli	X	X			
Beklentilerin ötesinde	X	X			X
X	Odak bileşen				
+	Tartışılmış bileşen				

Kaynak: Avolio ve Gardner, 2005, s.323

Datta'nın 2015 yılında otantik liderliğin etkililiği üzerine yapmış olduğu çalışmada elde ettiği sonuçlara göre, otantik liderlik, örgütsel performans, takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve iş kalitesinin iyileştirilmesi gibi çeşitli yönetsel etkililik boyutlarında öncü rol oynamıştır. Otantik liderlik, lidere saygı, liderin taleplerine bağlılık, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi ile değişim ve krizlerle başa

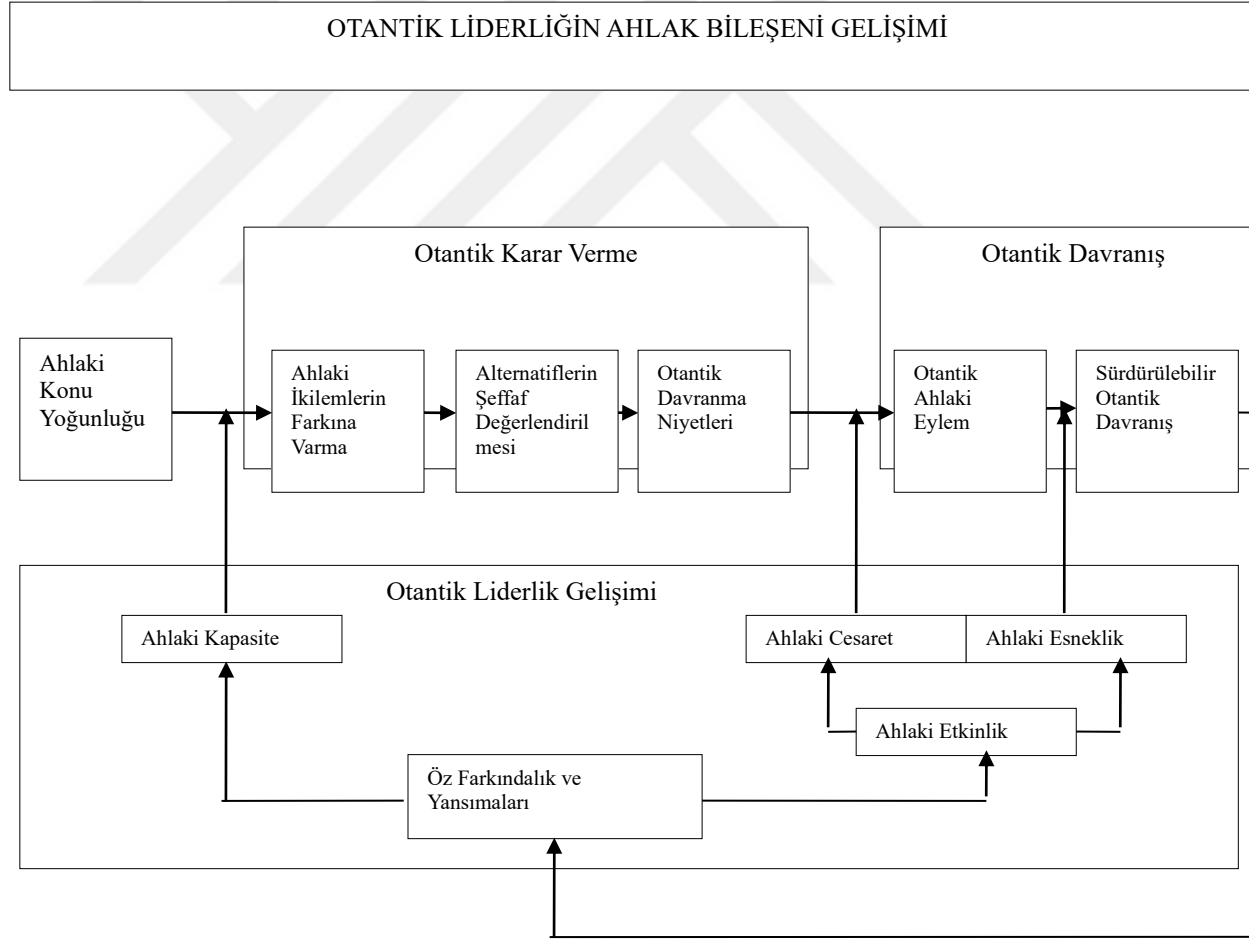
çıkabilme yeteneğini de içeren liderlik etkililiğinin çeşitli boyutlarında öncül rol oynar (Datta, 2015, s.70).

Otantik liderlik ve performans (Walumbwa vd., 2008), örgütsel vatandaşlık davranışı (Carsten vd., 2008; Walumbwa vd., 2008), psikolojik güçlendirme (Carsten vd., 2008; Walumbwa vd., 2010), yönetimde güven (Clapp-Smith vd., 2009; Walumbwa vd., 2010), örgütsek bağlılık (Peus vd., 2012) ve çalışma katılımı (Carsten vd., 2008; Walumbwa vd., 2010) arasındaki pozitif ilişkiler, sanayi, finans ve perakende gibi birçok iş kolunda gerçekleştirilen araştırmalarla tespit edilmiştir (Wong ve Laschinger, 2012, s. 948-949).

Çalışmalar otantiklik ile çalışan performansları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Kernis ve Goldman (2006), otantik liderlik ile olumu birçok faktörün olduğunu vurgulamışlardır. Bu faktörler arasında, çalışan ve örgüt performansı, iş tatmini, memnuniyet, kişiler arası ilişkiler ve motivasyon sayılabilir. Kernis ve Goldman (2006), ayrıca, otantikliğin işletme performansına, kişiler arası ilişkiler, etkililik ve bireysel davranışlara olumlu yönde büyük etkisinin olduğunu vurgulamışlardır.

3.2. Otantik Liderliğin Gelişimi ve Otantik Karar Alma Süreci

May vd. (2003)'ne göre otantik insanlar, otantik liderliğin merkezinde yer alırlar. Otantik liderlik, tüm olumlu ve toplumsal olarak yapıcı liderlik biçimlerinin temelindedir.



Şekil 3.1. *Otantik Liderliğin Ahlak Bileşeni Gelişimi (May vd., 2003, s.250)*

Otantik davranış, otantik ahlaki eylem, ahlaki cesaret, sürdürülebilir otantik davranış ve ahlaki dayanıklılıktan oluşur. Otantik karar alma süreci ise üç önemli adımı içerir. Bu adımlar;

- Ahlaki ikilemlerin farkında olmak
- Alternatifleri şeffaf bir şekilde değerlendirmek
- Değerlendirmeler ile tutarlı şekilde davranmak (May vd., 2003, s. 252 – 254).

May ve arkadaşlarına göre (2003), otantik liderlik gelişiminin başarısına olanak sağlayacak üç temel faktör şunlardır;

Organizasyonlar, eylemlerinde otantik davranış sergilemek için kendiliğinden motive olmuş liderleri seçmelidirler.

- Üst yönetim, bu tür geliştirme çabalarına güçlü bir şekilde destek sağlamalıdır.
- Performans ölçüm sistemleri, otantik liderliğin niteliklerini yansıtmalıdır.

3.3. Otantik Liderlik Yaklaşımları

Kernis (2003), otantikliğin dört unsurunu; farkındalık, tarafsız işleme, eylem ve ilişkisel uyumlanma olarak açıklarken, Ilies ve arkadaşları da Kernis’le benzer bulgular üzerinde uzlaşmaktadırlar. Bununla birlikte Sparrowe (2005), otantik liderlik unsurlarında, otokontrol ve liderin tutarlılığı ile ahlaki liderliğin önemine vurgu yaparken, liderin daima doğru ve etik karar veremeyebileceğine de dikkat çekmektedir.

Gardner (2005), otantik liderlik özelliklerine farklı bir bakış açısı olarak şeffaflık ve açıklık kavramlarını eklemiştir. Bununla beraber Gardner’e göre, otantik liderliğin temelinde, takipçilerin gelişimine verilen önem ve hedeflere yönelik rehberlik oldukça önemli yer tutmaktadır. Gardner, liderin geçmişinde yaşanmış olan tetikleyici bazı olayların, otantik liderin şekillenmesinde önemli etkenlerden olduğunu vurgulamıştır.

George (2007)’da Gardner (2005)’in önermeleri ile bağlantılı olarak, otantik liderin otantikliğini tetikleyici unsurların önemine vurgu yapmıştır. Bununla birlikte George, otantik liderlerin kurdukları ekipler vasıtası ile kendi rotalarından çıkmalarını engelleyebilen liderler olduklarını ifade etmiştir.

Walumbwa ve arkadaşları da (2008), Kernis’in tanımlamasına paralel olarak çalışmalarında, otantik liderliğin temel unsurlarını; öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ve ilişkisel şeffaflık olarak tanımlamışlardır. Kernis, ilişkisel uyumlanmaya dikkat çekerken, Walumbwa ve arkadaşları ilişkisel şeffaflığa vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte Walumbwa ve arkadaşları, otantik liderliğin örgüt iklimi üzerinde oluşturduğu pozitif etkinin

öneminden bahsetmişlerdir. Günümüzde gerçekleştirilen birçok araştırma Walumbwa ve arkadaşları tarafından belirlenen otantik liderlik unsurlarının doğruluğu üzerinden hareket ederek çalışmalarını gerçekleştirmektedir.

Tarihsel olarak bakıldığında liderlik çalışmalarında yeni sayılabilecek bir konuma sahip olan otantik liderlik araştırmaları, kavramsal olarak bir düzleme oturmuş görünmekle birlikte otantik liderlik araştırmalarının halen devam ettiği gözlemlenmektedir. Yakın tarihli güncel çalışmalar incelendiğinde ise sıklıkla otantik liderliğin otantik takipçiler oluşturma süreçleri ile otantik takipçilerin ya da çalışanların üzerindeki etkileri, otantik liderlik uygulamalarının örgüt iklimi, çalışanların sadakatleri, çalışanların iş tatmini, çalışanların performansı ve bunlarla bağlantılı olarak iş ve işletme performansı üzerine etkisini araştırıldığı gözlemlenmektedir.

Otantik liderlik çalışmalarının temelleri Kernis, Illies ve arkadaşları, Sparrowe, Gardner ve arkadaşları, Walumba ve arkadaşları ile George ve arkadaşlarının çalışmaları ile atılmıştır.

3.3.1. Kernis'in otantik liderlik yaklaşımı

Kernis, 2003 yılında, öz saygının kavramlaştırılması ile ilgili yayınladığı makalede, otantikliğin, optimal benlik saygısının adaptif özelliklerini tanımlamada özel bir önem taşıyabileceğini vurgulamıştır. Otantiklik, kişinin engelleyemediği iç benliğini ve kendi doğrularını yansıtmaması olarak karakterize edilebilir. Kernis'e göre otantiklik dört ayırt edilebilir bileşene sahiptir. Bunlar;

- Farkındalık
- Tarafsız işleme
- Eylem
- İlişkisel uyumlanmadır (Kernis, 2003).

Farkındalık, kişinin motivasyon unsurları, hisleri, arzuları ve öz bilişsellliği (kavrama yetisi) hakkında farkındalık sahibi olması ve güven duyması anlamına gelir. Ayrıca, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme, kişisel özelliklerini ve duygularını bilme ve tanımasını gerektirmekle birlikte, yalnızca bunlarla sınırlı değildir. Otantikliğin farkındalık unsuru, kişinin ihtiyaçlarını, değerlerini, duygularını, kişilik özelliklerini ve davranış rollerini içerir.

Otantikliğin ikinci bileşeni, kendine özgü bilgilerin tarafsız bir şekilde işlenmesini içerir. Bir başka deyişle, özel bilgiyi, içsel deneyimleri ve dış kaynaklı

bilgileri inkâr etmeme, çarpıtmama, abartmama ya da göz ardı etmemeyi içerir. Objektifliği, olumlu ve olumsuz yönleri, davranışları ve niteliği olduğu gibi kabul eder.

Üçüncü bileşen davranışları, özellikle de insanların kendi öz benliklerine göre hareket edip etmediklerini içerir. Kernis’e göre otantik davranış, diğerlerini memnun etmek ya da ödül elde etmek veya cezadan kaçınmak için doğru olmayan davranışlar sergilememek, bunun yerine değerlerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak davranmaktır. Otantiklik, kişinin gerçek benliği ile çevresel baskılar arasındaki uyuma (ya da yoksunluğa) olan duyarlılığı ve kişinin davranışsal seçimlerinin olası sonuçları hakkında farkındalığı yansıtmalıdır.

Otantikliğin dördüncü bileşeni, doğası gereği “ilişkisel”dir. Yakın ilişkilerde açıklık ve doğruluk elde etmeyi ve başarmayı içerir. İlişkisel otantiklik, diğerlerinin, gerçekte senin nasıl olduğunu, iyi ve kötü her şeyi görebilmeleri için onları yakın tutmayı önceler. Bu sayede otantik ilişkiler seçici bir kendini açıklama sürecini ve samimiyet ile güvenin gelişimini içerir. İlişkisel otantiklik, yakın çevre ile ilişkilerinde sahtelikten uzak bir gerçeklik taşınması gerektiği anlamına gelir (Kernis, 2003, s. 13-15).

3.3.2. İlies ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı

Otantik lider, kendine güvenen, geleceğe umutla bakan, iyimser, esnek, ahlaklı, etik ve ileriye dönüktür. Çalışma arkadaşlarının bir lider olarak gelişimlerine önem verir (Luthans ve Avolio, 2003, s.243).

İlies ve arkadaşları tarafından ortaya konulan otantik liderlik modeli dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler;

- Öz Farkındalık
- Tarafsız Değerlendirme
- Otantik Davranış ve
- Otantik İlişkisel Adaptasyon (Uyumlanma).

Öz farkındalık ve tarafsız değerlendirme, kendini kabullenme ve çevre uzmanlığının gelişmesini sağlamalı ve kişinin hayattaki amacını tanımlamasına yardımcı olmalıdır. Öz farkındalık ve tarafsız değerlendirme, kişinin gelişiminin, kendi ilerlemeleri ile olması gerektiğini ifade etmektedir (İlies vd., 2005, s.376).

İlies ve arkadaşlarına göre otantik liderlik hem liderin hem de takipçilerin hedonik iyilik ve mutlulukları için olumlu etkilere sahiptir (İlies vd., 2005, s.377).

Öz Farkındalık: Otantikliğin bir bileşeni olarak öz farkındalık, kişinin kendi kişisel özellikleri, değerleri, güduları, duyguları hakkındaki farkındalığı ve güveni ifade eder. Öz farkındalık, kişinin kendi içsel çelişkili yönlerini ve bu çelişkilerin kişinin düşüncelerini, duygularını, eylemlerini ve davranışlarını etkilemedeki rolünü içerir (Ilies vd., 2005, s.377).

Öz farkındalık, güçlü ve zayıf yanların farkında olmanın yanı sıra, duyguları ve karakteri de anlayabilmektir (Ilies vd.,2005, s.378).

Tarafsız değerlendirme: Ilies ve arkadaşlarına göre tarafsız bir süreç, kişisel bütünlüğün ve karakterin merkezinde yer alır. Karakter ve dürüstlük, yalnızca liderlerin kararlarını ve eylemlerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kendi iyilikleri için de önemli bir etkidir (Gavin vd., 2003).

Otantik Davranış: Toplum içerisinde kendini dışarıdan öz gözlemleyerek verilen kararların ya da toplum içerisinde rol yapmanın otantik davranış ile bağdaşmadığı söylenebilir. Dışarıdan gelen direktifler doğrultusunda hareket etmek ise otantik davranış ile negatif ilişkilidir. Bununla birlikte içsel bir öz-gözlem ve başarılabılır tanıtım amaçlı rol yapma, otantik benliklerini takipçilerine iletmede ve kendi değer ve vizyonlarını takipçilerine yansıtmada etkili olacaktır (Ilies vd., 2005, s.381).

Otantik İlişkisel Adaptasyon: İlişkilerde doğruluk ve açıklık elde etmek için çabalamayı gerektirir. Otantik ilişkisellik diğer üç bileşen olan öz farkındalık, tarafsız işleme ve otantik davranıştan ayrı düşünülemez (Ilies ve ark. 2005, s.381). İlişkisel otantiklik, tarafsız işleme ile bir araya geldiğinde, kişisel öğrenim ve gelişimi teşvik eder (Ilies ve ark., 2005, s.382).

3.3.3. Sparrowe'un otantik liderlik yaklaşımı

Otantik liderlik ve öz anlatının ilişkisini inceleyen ve öz anlatının otantik liderliğin bir parçası olduğunu savunan Sparrow'a göre otantikliğin dört ortak özelliği vardır. Bunlar;

- Öz Farkındalığın Önceliği
- Gerçek Benliğin Kalıcı Doğası
- Otokontrol ve Tutarlılık
- Otantiklik ve Pozitif ya da Ahlaki Liderlik

Öz Farkındalığın Önceliği: Öz farkındalık kelime anlamı itibarı ile de anlaşıldığı üzere liderin içinden gelen otantikliği tanımlar. Otantikliğin ilk aşaması, kişinin dış

etkenler ile çatışmaktan kaçınarak kendi amacını tanımlaması ve öz benliğinin sesini dinlemesidir (Sparrowe, 2005, s.421).

Gerçek Benliğin Kalıcı Doğası: Otantik benlik genellikle liderlerin karakterinin kalıcı nitelikleri açısından görülür. Ancak bu, otantik liderliğin yalnızca doğuştan kaynaklandığı anlamı taşımamaktadır. Otantikliği tanımlayan her bir perspektif, otantikliğin kendi gerçek benliği ile ilgili farkındalığın artması ile karakterize edilen gelişimsel bir süreç olduğunu kabul eder (Sparrowe, 2005, s.422).

Otokontrol ve Tutarlılık: Otokontrol birçok otantik liderlik tanımlaması içerisinde yer alır. Otokontrol, kişinin sözlerinin içten geldiğinden ve eylemlerinin de içsel amaç ve değerleri yansıttığından emin olmayı amaçlar. Tutarlılık ise öz farkındalık ve otokontrolün bir arada çalışmasının bir ürünüdür. Otantik liderler başkalarını yönlendirmede etkilidir. Çünkü takipçiler, liderlerinin gerçek benlikleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı önemserler (Sparrowe, 2005, s.422-423).

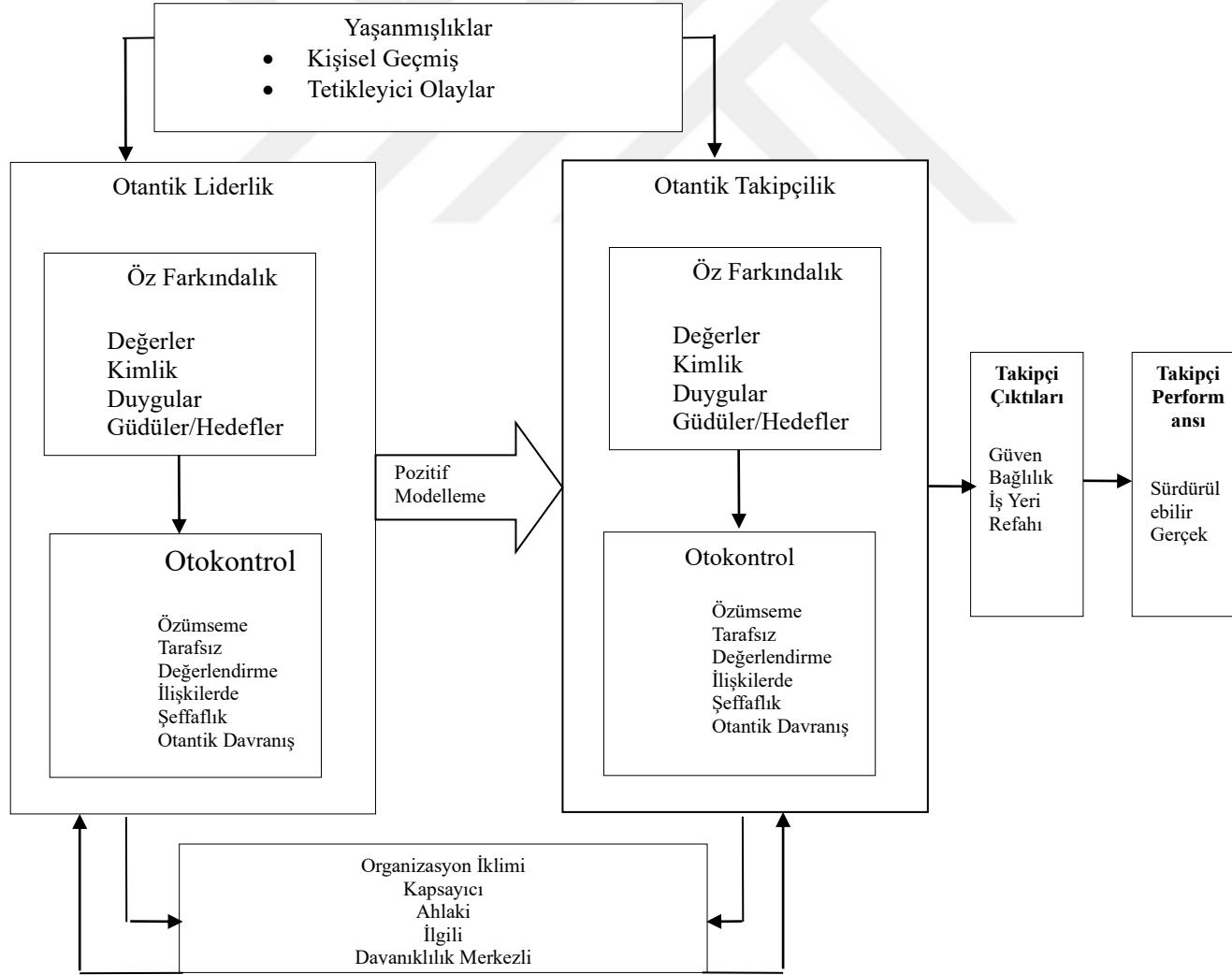
Otantiklik ve Pozitif ya da Ahlaki Liderlik: Otantikliğin özünde etik olduğu tartışmalarında bir bakış açısı, öz bilincin doğrultusunda hareket etmenin ve bunun doğru olduğunu her daim düşünmenin narsisizm olduğu kanısındadır. Bu sebeple, diğer düşünce tarzlarını da tartışmak ve yorumlamak gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır (Sparrowe, 2005, s.424).

3.3.4. Gardner ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı

Gardner ve arkadaşlarına göre öncelikle otantik bir lider, öz farkındalık, kendini kabullenme ve otantik davranışlar ile otantik ilişkiler aracılığıyla otantikliğe ulaşmalıdır. Bunun yanında otantik liderlik, kişinin bir lider olarak kendi otantikliğinin ötesinde takipçileri ve paydaşları ile otantik ilişkiler kurmasını da kapsamaktadır. Yazarlar bu ilişkileri üç temel başlık altında karakterize etmişlerdir;

- Şeffaflık, Açıklık ve Güven
- Kayda Değer Hedeflere Yönelik Rehberlik
- Takipçilerin Gelişimine Önem Verme (Gardner vd., 2005, s.345).

Otantik takipçiliğin gelişimi, otantik liderliğin gelişimsel süreçlerini yansıtmaktadır. İkisi arasındaki ilişki öz farkındalık ve otokontrol boyutlarında incelenerek sonuçlar elde edilmiş ve bir modellemeye gidilmiştir (Gardner vd., 2005, s.346).



Şekil 3.2. Otantik Takipçiliğin Gelişimi (Gardner, vd., 2005, s.348)

Liderin kişisel geçmişi ve yaşadığı tetikleyici olaylar otantik liderlik sürecinin gelişiminde öncül rol oynamış olabilir. Liderin kişisel geçmişi, ailenin etkisi ve rol modelleri ile erken yaşlarda yaşadığı zorluklar, eğitim ve iş tecrübelerini kapsayabilir. Tetikleyici olaylar, kişisel gelişimi etkileyen, birbirinden bağımsız, dramatik ve bazen de küçük değişikliklere neden olan olayları içerebilir. Otantikliğin gelişimine katkıda bulunan anahtar faktör, liderin öz farkındalığı ve kişisel iç görüşüdür. Otantik liderlik gelişiminin ikinci bileşeni otokontroldür. İçsel kontrol, bilgiyi tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkilerde şeffaflık dahil otokontrol ile ilgili birçok ayırt edici özellik tanımlanabilir. İçsel düzenleme, liderin düzenleme sistemlerinin dış güçler ya da beklentiler yerine, liderin özünde olan ile belirlenmesidir. Bilgiyi tarafsız değerlendirme, doğası gereği olumlu ya da olumsuz olsun kendiyle ilgili bilgilerin tarafsız olarak toplanması ve yorumlanması anlamına gelir. Yani lider, iç gelişimini ve kendini geliştirmeyi yönlendirebilecek herhangi bir bilgiyi, çarpıtmaz, abartmaz ya da görmezden gelmez. Otantik davranış, liderin gerçek benliğinin, çevresel değerler ve dış baskıların aksine temel değerler, inançlar, düşünceler ve duygular tarafından yansıtılan eylemleri ifade eder. Son olarak ilişkilerde şeffaflık ise liderin ilişkilerde yüksek düzeyde açıklık, kendini ifade etme ve güven sergilemesi anlamına gelir (Gardner vd., 2005, s. 347).

3.3.5. Walumbwa ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı

Luthans ve Avolio (2003, s.243), başlangıçta otantik liderliği “pozitif psikolojik kapasitelerden ve yüksek düzeyde örgütsel bir bağlamda şekillenen bir süreç” olarak tanımlamışlardır. Bu liderlerin ve iş ortaklarının öz farkındalık ve otokontrollerine yönelik olumlu davranışlarıyla sonuçlanan, pozitif benliği teşvik eden bir süreçtir.

Shamir ve Eilam (2005, s.399), otantik liderlerin aşağıdaki niteliklere sahip insanlar olduklarını vurgularlar;

- Liderin rolü, benlik kavramının merkezi bileşenidir.
- Yüksek düzeyde bir öz karar mekanizması ve öz benliklerinin açık ve net ifadesi mevcuttur.
- Hedefleri kendi içerisinde uyumludur.
- Davranışları kendi kendini ifade eder

Walumbwa ve arkadaşları (2008, s.94), otantik liderliği hem pozitif psikolojik kapasiteleri hem de olumlu bir etik iklimi kendine çeken ve teşvik eden, daha fazla öz

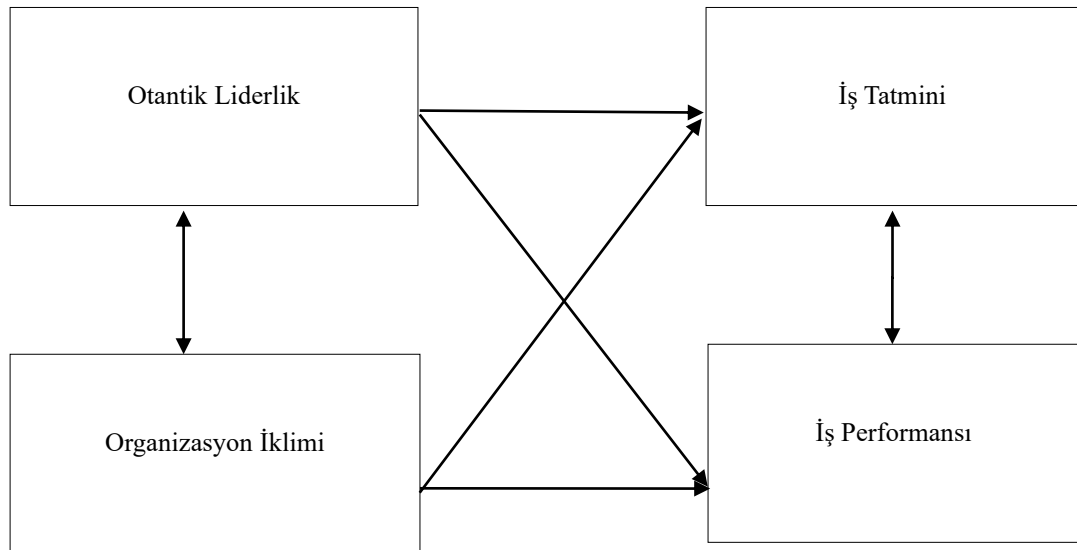
farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli bir şekilde işlenmesi ve ilişkisel şeffaflığı teşvik eden bir lider davranış modeli olarak tanımlanmışlardır.

Öz farkındalık, dünyanın nasıl anlamlandırıldığının ve bu anlamlandırma sürecinin, kişinin kendini zaman içerisinde nasıl görebileceğini ne şekilde etkilediğini tanımlayan bir ifadedir. Aynı zamanda, bireyin güçlü ve zayıf yanlarının ve benliğin çok yönlü doğasının gösterilmesi anlamına gelir. Bu durum, dış etkilere maruz kalmak yolu ile kendiliğinden iç görü kazanmayı ve ikisinin diğer insanlar üzerindeki etkisinin farkında olmayı içerir (Kernis, 2003).

İlişkisel şeffaflık, bir kişinin kendi kendinin otantikliğini başkalarına sunmasını ifade eder. Bu tür davranışlar, uygun olmayan duyguların yansımalarını en aza indirmeye çalışırken, kişinin gerçek düşüncelerini ve duygularını açık bir şekilde paylaşmasını içeren açıklamalarla güveni artırır (Kernis, 2003).

Bilginin dengeli bir şekilde işlenmesi, bir karara varmadan önce tüm verileri objektif olarak analiz ettiğini gösteren liderlerin özelliğine işaret eder (Gardner vd., 2005)

İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, içselleştirilmiş ve bütünleşik bir otokontrol biçimini ifade eder (Ryan ve Deci, 2000). Bu tür bir otokontrol, iç ahlaki standartlar ve değerler ile örgütsel ve toplumsal baskılara karşı yönlendirilir ve bu içsel değerler ile tutarlı olarak ortaya konan karar verme ve davranışlar ile sonuçlanır (Avolio ve Gardner, 2005).



Şekil 3.3. Otantik Liderlik- İş Performansına İlişkisi (Walumbwa vd., s.117)

Walumbwa ve arkadaşlarının 2008 yılında yayınladıkları çalışmada otantik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin tatmini ile pozitif ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada, otantik liderliğin, bireysel performanslar ve bireysel iş tatminleri ile de pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler, yüksek kalitedeki ilişkilerini, ekonomik değişimden ziyade sosyal değişimin ilkelerine dayalı olarak geliştirerek, takipçilerini güçlendirmeye daha çok ilgi gösterirler (Ilies vd., 2005). Takipçiler, liderlerin değerlerinin ve perspektiflerinin etkisinde olurlar ve bu durum kendilerini keşfetmelerini beraberinde getirir. Bununla birlikte bu durum, işleri ile ilgili etkili kararlar almalarını ve bireysel performanslarını artırmalarını da sağlar (Walumbwa vd., 2008, s.113).

3.3.6. George ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı

George ve arkadaşlarına göre otantik liderliğin gelişimi ile ilgili, kişinin kendisine sekiz adet soru yöneltmesi gerekmektedir. Bu sorular;

- Hayatınızdaki hangi insanlar ve deneyimler, üzerinizde en büyük etkiye sahiptir?
- Kendi kendinizin farkında (öz farkındalık) olmak için hangi araçları kullanıyorsunuz? Otantik benliğiniz nedir? Kendinize “bu gerçekten ben miyim” diye sorduğunuz anlar hangileridir?
- En derinlerinizde sahip olduğunuz değerler nelerdir? Çocukluğunuzdan bu yana değerleriniz önemli ölçüde değişti mi? Değerleriniz eylemlerinizi nasıl etkiliyor?
- Dışsal motivasyon kaynaklarınız nelerdir? İçsel motivasyon kaynaklarınız nelerdir? Hayatınızda dışsal ve içsel motivasyonu nasıl denglersiniz?
- Ne tür bir destek ekibiniz var? Destek ekibiniz sizi daha otantik bir lider haline nasıl getirebilir? Bakış açınızı genişletmek için ekibinizi nasıl çeşitlendirmelisiniz?
- Hayatınız entegre mi? Kişisel, iş, aile ve toplum gibi, hayatınızın her alanında aynı kişi olabilir misiniz? Eğer olamıyor iseniz sizi engelleyen nedir?
- Yaşamınızda otantik olmak neyi ifade ediyor? Otantik olduğunuz zaman lider olarak daha etkili misiniz? Bir lider olarak otantiklik dolayısı ile bir bedel ödediniz mi? Eğer ödedi iseniz buna değdi mi?
- Otantik liderliğinizi geliştirmek adına bugün, yarın ve gelecek yıl boyunca hangi adımları atabilirsiniz? (George vd., 2007, s.5).

Otantik liderler, amaçlarına tutkuyla bağlıdırlar, değerlerini tutarlı bir şekilde uygularlar ve beyinleri ile olduğu kadar kalpleri ile de liderlik ederler (George vd., 2007, s.1). Otantik liderlerin yüksek motivasyon düzeylerini korumaları ve hayatlarını dengede tutmaları gerektiğinden, onları neyin tahrik ettiğini anlayabilmek onlar için çok önemlidir (George vd., 2007, s.5). Otantik liderler rotalarında kalabilmek için olağanüstü destek ekipleri kurarlar. Bu ekipler, belirsizlik zamanlarında onları bilgilendirir, zorluk zamanlarında onlara yardımcı olur ve başarı zamanlarında onlarla birlikte kutlarlar (George vd., 2007, s.6).

Otantik liderler istikrarlı ve güvenli bir yapıya sahiptirler. Bir gün birisi diğer gün başka bir kişi gibi görünmezler. Otantik liderler, liderliğin kendi başarıları ile ya da astlarının onları sadakatle takip etmeleri ile ilgili olmadığını farkındadırlar. Başarılı bir organizasyonun anahtarının, tüm kademelerde güçlendirilmiş liderlere sahip olmak olduğunu bilirler. Otantik liderler, yalnızca etrafındakilere ilham vermekle kalma, aynı zamanda her bir bireyi liderlik etmesi ve öne çıkması için güçlendirmeye çalışırlar (George vd., 2007, s.7). Otantik liderler için özel ödüller vardır. Bireysel başarı, değerli bir hedefe ulaşmak için bir grup insana liderlik etmenin zevkine eşit olamaz (George vd., 2007, s.8).

3.4. Otantik Liderlik Bileşenleri

Birbirleri ile oldukça yakın tarihlerde gerçekleştirilen bu çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, otantik liderliğin bileşenleri şu şekilde sıralanabilir;

Farkındalık / Öz Farkındalık (Kernis, 2003; Ilies vd., 2005; Sparrowe, 2005; Walumbwa vd., 2008):

Otantikliğin bileşenlerinden olan farkındalık / öz farkındalık, kişinin, kişisel özelliklerini, değerlerini, hislerini tanımlayabilmesi, kendi için neyin iyi ve önemli olduğunu bilmesi ile birlikte güçlü ve zayıf yönlerinin de farkında olması anlamını taşımaktadır.

Bilginin Tarafsız Şekilde İşlenmesi (Kernis, 2003; Ilies vd., 2005; Walumbwa vd., 2008):

Kişinin hem kendi içten gelen bilgilerini hem de dışardan kazandığı bilgileri, insan psikolojisinin bir gerçeği olan önyargılardan uzak ve objektif olarak değerlendirmesi gerekliliğini vurgular.

İlişkisel Uyumlanma (Kernis, 2003; Ilies vd., 2005):

Otantik liderliğin temelinde yatan unsurlardan olan ilişkiler üzerinde, kişinin ilişki kurduğu tüm çevreler için (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kurumlar...vb.) kendi öz benliklerinin gerekliliklerinden taviz vermeden, çevresindeki unsurların fikir ve eylemlerinin bilincinde olması ve gerçek fikirler ile yaklaşılması ile güven üzerine bir ilişki ağı tesis edilmesini amaçlar.

Davranışların (Eylemlerin) Otantikliği (Kernis, 2003; Ilies vd., 2005):

Kişinin, herhangi bir ödül, çıkar ya da menfaat gözetmeksizin, kendi öz benliğinde doğru ve iyi olduğuna inandığı şekilde davranışlarını ve eylemlerini şekillendirmesi gerekliliğini vurgular.

Gerçek Benliğin Kalıcılığı (Sparrowe, 2005):

Otantiklik, kendine karşı dürüst olmayı önceler. Gelişimsel bir süreç olan otantiklikte, lider kendine karşı olan dürüstlüğü, süreç içerisinde yitirmemeli, kendisi ile çelişmemeli, farklı çevre ve kültürler ile etkileşimleri sonucu öz benliğini ve inanç ve doğrularını değiştirmeden şekillendirmeli ve kendi değerlerine inancı kalıcı olmalıdır.

Otokontrol ve Tutarlılık (Sparrowe, 2005; George, 2007):

Otokontrol, otantik liderlikte, liderin kendini düzenleme ve rotasından sapmama konusunda en büyük yardımcısıdır. Öz farkındalık ve öz denetim sonuçlarının uyum içerisinde ve liderin kendi öz benliğinde olduğu gibi takipçilerine karşı da tutarlı olması elzemdir.

Ahlaki Liderlik (İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış) (Sparrowe, 2005; Walumbwa vd., 2008):

Otantik liderlerin, örgütsel, toplumsal ve grupsal inanç ve baskılara karşı, kendi içsel inanç ve değerlerine olan bağlılığının ve bu doğrultuda karar ve uygulamalarda bulunmasının gerekliliğini ifade eder.

Şeffaflık / İlişkilerde Şeffaflık (Gardner, 2005; Walumbwa vd., 2008):

Otantik liderlerin, çevresine karşı kendisini (olumsuz sonuçlarla karşılaşacağını bilse dahi) sahte değil, olduğu gibi ve tüm doğruları ile ifade etmesinin ve tanıtmasının, tüm özgünlüğü ile ilişkilerinde şeffaf ve net bir yaklaşım sergilemesinin gerekliliğini vurgular.

Güven (Gardner, 2005): Liderin, tüm çevresi ancak özellikle çalışanlar üzerinde, şeffaflığı, destekleyiciliği, ortak hedefler oluşturması, tüm paydaşların ihtiyaçlarını

dikkate alması ve adaletli oluşu ile çalışanlar özelinde tüm paydaşlar ile güvene dayalı ve kendisine güven duyulan bir ilişki kurmasının önemine değinir.

Hedeflere Yönelik Rehberlik (Gardner, 2005):

Otantik liderlerin, takipçileri ile ilişkilerinin en önemli unsur olduğunu ve liderlerin takipçilerini ortak hedeflerine ulaştıracak doğru ve etik çalışmalara kanalize etmede yol gösterici olması gerektiğini vurgular.

Takipçi Gelişimine Önem Verme (Gardner, 2005; George, 2007):

Otantik liderlerin hem kendi rotalarından sapmalarını engelleme hem de organizasyonun başarısına, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken doğru ve ahlaki standartlardan sapmadan bunu gerçekleştirebilmesi için takipçilerinin otantik unsurlar kazanmasına ve gelişimlerine önem verilmesi gerektiğine değinir.

Tablo 3.4, araştırmacıların önermiş oldukları otantik liderlik bileşenlerini toplu halde ve karşılaştırmalı olarak sunmaktadır:

Tablo 3.4. Karşılaştırmalı Otantik Liderlik Bileşenleri

Otantik Liderlik Bileşenleri	Kernis	Ilies	Sparrowe	Gardner	Walumbwa
Bilginin Dengeli ve Tarafsız İşlenmesi / Tarafsız İşleme	•	•			•
Otantik Eylem / Otantik Davranış	•	•			
İlişkisel Uyumlanma	•	•			
Farkındalık / Öz Farkındalık / Öz Farkındalığın Önceliği	•	•	•		•
Gerçek Benliğin Kalıcı Doğası			•		
Otokontrol ve Tutarlılık			•		
Otantik ve Ahlaki Liderlik/ Ahlaki Bakış			•		•

Tablo 3.4. (Devam) Karşılaştırmalı Otantik Liderlik Bileşenleri

Otantik Liderlik Bileşenleri	Kernis	Ilies	Sparrowe	Gardner	Walumbwa
Şeffaflık (İlişkisel Şeffaflık), Açıklık ve Güven				•	•
Hedeflere Yönelik Rehberlik				•	
Takipçi Gelişimine Önem Verme				•	

Tüm çalışmalar bir arada değerlendirildiğinde, birbirlerinden farklı yaklaşımlar olduğu gibi benzer ve paralel önermelerin de bulunduğu gözlemlenmektedir. Literatürde en sık kabul gören ve gerçekleştirilen çalışmalarda anahtar unsur olarak kullanılan çalışmalar aynı potada özümsemiğinde, otantik liderlik bileşenlerinin aşağıdaki şekilde sıralanabileceğini gözlemlemekteyiz;

- Öz Farkındalık
- Bilginin Objektif Değerlendirilmesi
- İlişki Odaklılık
- Etik Yaklaşım

Bu bileşenleri tek tek değerlendirmek gerekirse;

3.4.1. Öz farkındalık

Neredeyse tüm kavramsal otantik liderlik çalışmalarının üzerinde uzlaştığı bir bileşendir. Kernis (2003), Ilies vd. (2005), Sparrowe (2005) ve Walumbwa vd. (2008)'nin otantik liderlik tanımlamalarının tamamında öz farkındalık, otantik liderlik bileşeni olarak karşımıza çıkmakta ve öz farkındalığın önemine özellikle vurgu yapılmaktadır. Genel olarak öz farkındalık, kişinin kendi özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, yetenekleri, yetkinlikleri, arzuları hakkında bilgi sahibi olması ve kendini tanıması anlamına gelir. Bu sayede kişi hayattaki amacını ve bu amaca ulaşmak için neleri yapması gerektiğini bilerek hareket edebilir. Öz farkındalık sahibi kişiler, güdülerinin ve duygularının bilincinde ve bu bilişsel unsurların kendisini özel kıldığının farkındadır. Kendine has bu unsurlara güvenir ve buna göre hareketlerini ve seçimlerini

şekillendirir. Öz farkındalığa sahip olmak, öncelikle kendini tam ve doğru olarak tanımlayabilmek demektir.

3.4.2. Bilginin objektif değerlendirilmesi

Başta Kernis (2003), Ilies vd. (2005) ve Walumbwa vd. (2008)'nin bir otantik liderlik bileşeni olarak vurgulamış olduğu bilginin objektif değerlendirilmesi, bilgi çeşitliliğinin oldukça fazla olduğu gerçeğinden bağımsız olarak gerek içsel gerekse dışsal tüm bilgilerin, objektif ve tarafsız bir şekilde değerlendirmeye tabi tutulması gerekliliğini vurgular. Hiçbir bilginin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve elde edilen ya da daha önceden kazanılmış olan tüm bilgi ve tecrübelerin olduğu gibi kabul edilmesi gerektiğini anlatmaktadır. Bilgilerin objektif değerlendirilmesi aynı zamanda ahlaki de bir yaklaşımdır.

3.4.3. İlişki odaklılık

Bir otantik liderlik bileşeni olarak Kernis (2003), Ilies vd. (2005), Gardner vd. (2005) ve Walumbwa vd. (2008) tarafından kabul görmüş olan ilişki odaklılık, ilişki kurulan tüm paydaşlar ile olan iletişim ve davranışların açıklık ve doğruluk üzerinde konumlandırılması gerekliliğini ifade eder. Bu sayede otantik lider, ilişki içerisinde olduklarına kendisini olduğu gibi görme ve analiz etme fırsatını sunmuş olmakla birlikte karşıdan da aynı yaklaşımı bekleyerek pozitif ve gelişime açık bir ilişki kurma gayesi güder. Böylece ilişkilerin güven temeli üzerine kurulması sağlanır. İlişkilere verilen önem, ilişkilerde bir tutarlılık da olması gerektiğini ortaya koyar. İşte bu tutarlılık, liderin otantikliğinin vermiş olduğu içsel ve bilişsel tüm duyguların olduğu gibi yansıtılması ile ortaya çıkabilir.

3.4.4. Etik yaklaşım

Otantik liderliğin bir bileşeni olarak etik yaklaşım, Kernis (2003), Gardner vd. (2005), Sparrowe (2005) ve Walumbwa vd. (2008) tarafından farklı isimler altında benzer içerikler ile vurgulanmıştır. Buna göre, lider davranışları, kişilerin memnuniyeti ya da çıkarları için liderin öz benliğinden gelen inançları ile çatışmamalıdır. Lider, çevresel baskılardan etkilenmemeli ve doğru olduğuna inandığı kararları almalıdır. Ancak kararlarını, bencil dürtülerinden soyutlayarak alabilmelidir. Otantik lider, ahlaki ve adil olabilmeyi içselleştirmiş, tüm paydaşlarına karşı davranışlarını ve kararlarını bu

doğrultuda belirlemeyi başarabilmiş kişidir. Lider, davranışlarını sergilemede otokontrol sahibi olmalı ve davranışları tutarlılık sergilemelidir.

Tablo 3.5. *Yaygın Olarak Benimsenmiş Otantik Liderlik Bileşenleri ve Destekleyen Araştırmacılar*

Otantik Liderlik Bileşenleri	Kernis	Ilies	Sparrowe	Gardner	Walumbwa
Öz Farkındalık	•	•	•		•
Bilginin Objektif Değerlendirilmesi	•	•		•	•
İlişki Odaklılık	•	•		•	•
Etik Yaklaşım	•		•	•	•

3.5. Otantik Liderliğin Unsurları

Luthans ve Youssef'a göre (2004), otantik liderliğin unsurları beş temel unsurdan oluşmaktadır;

- Pozitif Psikolojik Sermaye
- Otantik Karar Verme Süreci
- Öz Farkındalık ve Öz Denetim
- Takipçilerde Öz Farkındalık ve Öz Denetim Yetileri Geliştirme
- Örgütsel Bağlam

Pozitif Psikolojik Sermaye: Son yıllarda yapılan çalışmalar göstermiştir ki olumlu psikolojik sermaye teorik ve gelişimsel açıdan desteklenmelidir. Bu sayede gelişen bireyler hem çalışma ortamında örgütsel olarak hem de toplumsal açıdan gelişim için anahtar bir role sahip olabilirler (Avolio ve Gardner, 2005, s.322-324). Pozitif psikolojik sermaye de güçlü yanlar ve kişisel gelişim desteklenir. Öz güven, umut, iyimserlik ve esneklik pozitif psikolojik sermayenin unsurlarındandır (Luthans ve Youssef, 2004, s.152).

Özgüven: Öz güveni yüksek kişiler, ister lider isterse takipçi olsunlar ne tür bir görevle karşılaştıklarında nasıl bir tutum sergilemeleri gerektiğinin bilincinde hareket ederler (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.739).

Umut: İçsel olarak umudu yüksek olan bireyler, amaçları doğrultusunda hali hazırda ki seçenekler yok olsa dahi alternatif yollar bulunabileceğine inanırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.739).

İyimserlik: Pozitif olayları içsel, kalıcı ve genel nedenlere bağlayan iyimserlik, olumsuz olayları ise dışsal, geçici ve özel durumlar olarak değerlendirme sebebidir (Luthans ve Youssef, 2004, s.153).

Esneklik: Belirsizlik, başarısızlık ve gelişerek durumu daha olumlu duruma getirebilmek için duyulan ihtiyaçlardan olan esneklik, bireyleri mevcut olumsuz durum sona erdikten sonra eski durumlarına hatta daha başarılı sonuçlara ulaştıran ana etmenlerdendir (Luthans ve Youssef, 2004, s.154).

Otantik Karar Verme Süreci: Otantik liderlerin, kendi düşüncelerine ve inançlarına uygun olarak özgürce karar vermeleri beklenir. Otantik liderler etik bir bakış açısına sahip ve takipçilerini teşvik eden bir yapıdadırlar. May ve arkadaşlarının otantik liderlik ve otantik karar verme üzerine gerçekleştirdiği çalışmada elde edilen sonuç bir model olarak ortaya çıkmıştır (May vd., 2003, s.250)

Öz Farkındalık ve Öz Denetim: Avolio ve Gardner'e göre öz farkındalık liderin değerlerinin, kimliğe ilişkin kavrayışlarının, duygularının, güdülerinin ve hedeflerinin farkında olması olarak dört boyutta ele alınır. Öz denetim ise, iç standartların belirlenmesi, bu standartlar ile elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, sonuçta elde edilen farklılıkların giderilmesi amacı ile uygulanacak programın belirlenmesinden oluşur (Avolio ve Gardner, 2005, s.324-325).

Takipçilerde Öz Farkındalık ve Öz Denetim Yetileri Geliştirme: Otantik liderlerin özelliklerinden birisi de kendilerinin olduğu kadar takipçilerinin de yeteneklerini geliştirmedeki gayretleri ve kararlılıklarıdır. Liderin oynadığı bu rol sayesinde takipçiler de daha fazla etik anlayışa, önyargısız değerlendirmeye, şeffaf ilişkiler kurmaya ve nihayet otantik davranışlar sergilemeye evrilirler. Öz farkındalıklarında meydana gelen olumlu gelişim dolayısı ile de amaçlarına ulaşmada daha başarılı olurlar (Avolio ve Gardner, 2005, s.326-327).

Örgütsel Bağlam: Örgütsel bağlam çatısı altında incelendiğinde, otantik liderlik ve iş ve/veya bireysel performans değerlendirildiğinde, liderin ve takipçilerinin gelişimine direk katkı yapan dört önemli faktör söz konusudur. Bu faktörler; belirsizlik, kapsayıcılık, etik ve olumlu iklim/kültürdür (Avolio ve Gardner, 2005, s.327).

Belirsizlik: Bilgiye ve kaynaklara erişimin sağlanabildiği, herkesin eşit öğrenme ve kendini geliştirme fırsatlarına sahip olduğu, belirsizliğin mümkün olduğu kadar azaltıldığı ortamlar oluşturmak, örgütsel bağlamda başarının önemli etkenlerindendir (Avolio ve Gardner, 2005, s.327).

Kapsayıcılık: Lider ve takipçilerinin etkililiğinin artırılmasında liderlerin hem kendileri hem de takipçileri için gelişimlerini sürdürebilecekleri tamamen kapsayıcı bir çevre oluşturmak gerekmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s.327).

Etik ve Olumlu İklim/Kültür: Otantik liderliğin gelişmesi ve takipçilerin pozitif etkilenebilmesi amacı ile otantik liderlerin etik kararlar alması gerekir. Hem takipçilerinin hem de tüm paydaşların içsel değerlerinin bilincinde olan otantik liderler, etik değerlendirmeler ve uygulamalar ile etik iklim oluşmasını sağlarlar (May vd., 2003, s.250-251).

3.6. Otantik Liderliğin Ardılları

Başarılı işletmelerin, yalnızca başarılı liderler ve liderlik uygulamaları ile oluşmadığı gerçeği ile yüzleşecek olursak, işletmenin tüm paydaşlarının ve özellikle de çalışanların yani lider takipçilerinin öneminin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlamda otantik liderliğin örgüt içerisindeki olumlu ve olumsuz ardıllarının birbirini desteklediği görülmektedir. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık olumlu ardıllar olarak dikkat çekerken örgütsel sinizm ise olumsuz ardıl kapsamındadır.

Örgütsel Güven: Mayer vd. (1995)'ne göre güven, bireyin herhangi bir kontrol tesiri olmaksızın karşısındaki bireyin tavırlarının, kendi beklentisini karşılayacağı yönünde sahip olduğu inançtır. Rousseau vd. (1998) ise güveni, başkalarının davranışlarına ya da niyetlerine karşı olumlu beklentilere dayanan psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. Güven hem örgüt içi hem örgütler arası münasebetlerde bulunan önemli bir unsurdur. Örgüt içi güven, örgüt elemanlarının paylaştığı güven seviyesini tanımlarken, örgüt dışı güven, örgütün müşterileri, tedarikçileri veya ortakları ile ilgili güveni ifade etmektedir. Güven, hem örgütte çalışanlar hem de örgüt dışında etkileşimde olan gruplar açısından önemlidir (Huff ve Kelley, 2003'ten aktaran Coşar, 2011).

Lidere ve örgüte güven, birbirleriyle ilişkili fakat ayrıldığı noktalar bulunan kavramlar olarak değerlendirilebilir ancak genel kabul olarak örgütsel güven olarak tanımlanır (Nyhan ve Marlowe, 1997'den aktaran Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütler ve kişiler bağlamında örgüt yaşamında kayda değer konumda yer alan

güven seviyesinin örgüt açısından değeri şu şekilde sıralanabilir (Polat, 2010):

- Güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve başarıyı etkiler (Brehm ve Gates, 2002).
- Çalışanlar ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli kârlılığında ve çalışanlarının elde edecekleri başarıda önemli bir faktördür (Cook ve Wall, 1980).
- Yöneticiler için düşük düzeyde güvene sahip olan ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimali vardır (Creed ve Miles, 1996).
- Güven, örgüt içi ve örgütler arası iş birliğinin artırılmasında en önemli unsurdur (Grandori ve Soda, 1995).
- Örgüt üyelerinin birbirleri ile ve örgütün tümü ile belirli bir düzeyde güven ortamına sahip olduklarında gelecek daha öngörülebilir olacağından, karmaşıklığın azalmasını sağlar (Morgan ve Hunt, 1994).
- Çalışanların sadakat ve bağlılığı, dürüstlüğü ve güvene dayalı ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulur (Sonnenburg, 1994).
- Güven, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynar (Whitney, 1997).
- Güven, zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki iş birliğini geliştirir (Jones ve George, 1998).
- Güven, örgütte, öğrenme ve yeniliği artıran, iletişimi sağlayan bir etkidir (Dodgson, 1993).

Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu'nun 2014 yılında yapmış oldukları çalışmada elde ettikleri sonuçlara göre daha fazla otantik davranış, lidere duyulan güven ile pozitif ilişkilidir. Takipçilerin lidere duydukları güvendeki artış ile de liderin yetki kullanımında ve risk almada daha rahat davranması söz konusu olmakta, bu durum sayesinde de daha fazla başarıya ulaşılmaktadır (Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu, 2014, s.6-7).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin, örgütün amaçlarına ve örgütün değerlerine inanması, özümsemesi, içselleştirmesi ve örgüt amaçları için gayret göstermesi, örgütten kopmamak amacıyla duydukları güçlü istek şeklinde tanımlanabilir (Mowday vd. 1979). Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu değerler bütünüünün örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesi ve kabul görmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Porter vd. (1974), örgütsel bağlılığı, örgütün hedeflerini ve değerler bütünüünü kabul etmesi, bu çizgide çaba sarf etmesi ve örgütte kalma isteği duyması olarak tanımlamaktadırlar.

Çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden ve örgütsel bağlılığı belirleyen bazı

faktörler şunlardır (Bayram, 2005, s.134):

1. Deneyim, cinsiyet ve yaş
2. Güven ve örgütsel adalet
3. Rol belirginliği ve çatışması
4. Dış çevrede iş imkânları ve çalışanlara gösterilen alaka
5. Gerçekleştirilen işin önemi, çalışma saatleri, rutin olma ve ödüllendirme
6. Karar verme süreçlerine katılma imkânı
7. İşin içerisinde bulunabilme
8. İş sağlığı ve güvenliği
9. Tanınma ve yabancılaşma
10. Medeni durum ve sosyal haklar
11. Terfi olanakları ve ödemeler
12. Liderlik davranışları

Gonzales ve Guillen (2007'den aktaran Şeşen, 2010)'e göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç gruba ayrılmaktadır.

- Yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, iş beklentileri, işe yönelik motivasyon, etkililik ve iş ahlakı gibi bireysel faktörler,
- İşin doğası, iş tasarımı, insan kaynakları politikaları, iletişim, paylaşım politikaları ve yönetici davranışlarını da içine alan örgütsel faktörler,
- İş fırsatları gibi çevresel faktörler (Coşar, 2011.)

Walumbwa ve arkadaşları 2008 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucu, otantik liderlik yaklaşımlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemişler ve otantik liderlik ile çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif ilişkiler bulunduğunu tespit etmişlerdir (Walumbwa vd., 2008).

Örgütsel Sinizm: Bireylerin, yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de “sinizm” denmektedir (Erdost vd., 2007).

Örgütlerin doğruluk, dürüstlük, adalet, içtenlik ve samimiyet gibi kavramlardan uzak olmasının sinizm kavramının temelinde yer aldığı bilinmektedir. Siniklerin bazı temel özellikleri şunlardır (Arslan, 2012):

- Siniklere göre yalan söylemek, yapmacık davranışlarda bulunmak ve insanları istismar etmek insanın karakteristik özelliğidir

- Sinikler, insanları bencil, tutarsız ve güvenilmez olarak görürler
- Sinikler, gerçekleştirilmiş eylemlerin arkasında birtakım güdüler olduğu kanısındadırlar
- Sinikler, grup, kişi, toplum gibi objeleri düşündüklerinde tikslenme, sıkıntı ve utanç hissederek
- Sinikler obje ile ilişkilerinde alaycı tutum sergilerler

Sinizmin örgütlerde yaşanan şekli olan örgütsel sinizm kavramı, bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Dean ve arkadaşları (1998, s.345) örgütsel çalışmalarda kullanılan sinizm tanımlarını incelemiş, ve sonuçta örgütsel sinizmi “örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” olarak tanımlamışlardır (Coşar, 2011).

Örgütsel sinizmi oluşturan etmenler arasında liderlik uygulamalarındaki eksiklik ve yanlışlıklar da sayılabilir. Örgütlerde yaşanan sinizmin, bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz birçok sonucunun olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda iş yerlerinde sinizmin ortaya çıkışını engelleyebilmek veya böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak mecburi hale gelmektedir. Stratejileri uygulamada en büyük sorumluluk örgüt içindeki yöneticilere ve liderlere düşmektedir (Özler vd., 2010).

3.7. İnşaat Sektöründe Otantik Liderlik

Yapı endüstrisi özelinde liderlik üzerine pek fazla çalışma yapılmamıştır (Odusami vd. 2003). Gerçekleştirilen çalışmalar ise büyük çoğunlukla yapı endüstrisi alanında liderlik üzerine motivasyonun geliştirilmesi ile proje yöneticilerinin karakter özellikleri üzerine yapılan tartışmalardan oluşmaktadır (Dulaimi ve Langford, 1999). İnşaat sektöründe liderlik çalışmalarına çok nadir rastlanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin inşaat sektöründe liderlik araştırmaları ise çok daha kısıtlıdır (Odusami vd. 2003; Keegan ve Hartog, 2004; Chan ve Chan, 2004).

İnşaat sektöründe liderlik çalışmalarının az olmasının iki temel nedeni görülmektedir. Birincisi, liderlik üzerine araştırma yapan sosyal bilimciler, inşaat endüstrisi hakkında bilgi sahibi değillerdir (Langford vd. 1995). İkincisi, inşaat endüstrisi proje yönetimi konusuna fazla odaklandığı için liderliğin önemini kavrayamamıştır (Chinowski ve Diekmann, 2004).

Yapı sanayiinde ilk çalışmalardan birinde proje yöneticilerinin yüksek görev bilinci fakat düşük insanları dikkate alma bilincinin olduğunu ve bu yöneticilerin kabul edilebilir bir düzeyde ticari performans üretebildiklerini gözlemlemişlerdir (Monaghan, 1981). Seymour ve Elhaleem (1991), proje yöneticilerinin etkililiklerinin görev odaklı liderlik tarzı ile paralel olduğunu ifade etmektedir. Dulaimi ve Langford (1999), proje yöneticilerini sosyal açıdan bağımsız olarak değerlendirmiş, proje yöneticilerinin kişisel yönetimlerinin ve değişik koşullarda uyguladıkları değişik yöntemlerin birbirinden bağımsız olduğunu belirtmiştir. Fraser (2000) ise, yapı şantiyelerinde görevli yöneticiler üzerine yaptığı bir araştırmada, ekip yönetimi tarzı liderliği benimseyen yöneticilerin daha etkili sonuçlar elde ettiğini, üretim odaklı liderlik tarzını tercih eden yöneticilerin en etkisiz sonuçlar elde ettiğini ifade ederken, uzlaşmacı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin ise orta seviyede etkili sonuçlar elde ettiklerini tespit etmiştir.

Giritli ve Oraz (2004), Türkiye de inşaat sektörü profesyonellerinin liderlik tarzını araştırırken kadın ve erkek yöneticilerinin işlevsel liderlik davranışları açısından benzer olduklarını ancak dönüşümcü liderlik uygulamalarında önemli ölçüde ayrıştıklarını gözlemlemişlerdir. Chan ve Chan (2004), inşaat sektöründe uluslararası alanda gerçekleştirdikleri bir araştırmada, karizma, manevi motivasyon, bireysel değerlendirme, entelektüellik gibi dönüşümcü niteliğe sahip faktörlerin, liderin etkisi ya da etkisizliği, çalışanların ekstra emek vermeleri ile çalışanların iş memnuniyeti gibi çıktılarla yüksek oranda bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma ayrıca göstermiştir ki, yapı sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerden başarılı olanlarının sahip oldukları liderlik tarzı, ilham verici motivasyon, ideal davranışlar, entelektüellik, başarıyı ödüllendirme, ideal özelliklere sahip olma ve bireysel değerlendirme yetisi unsurlarını bünyesinde barındırmaktadır.

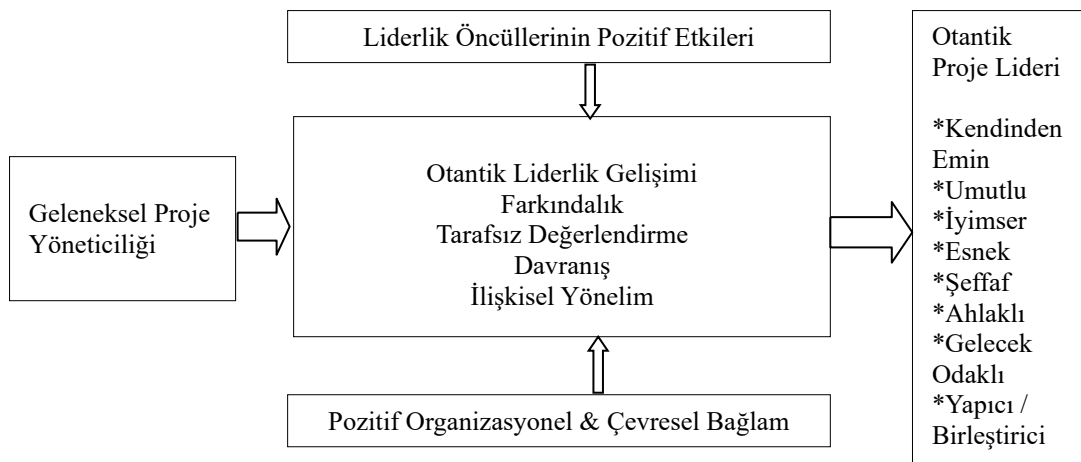
Liderlik bir grup insanın iş birliği içeren tüm aktivitelerinin başarısı için anahtar faktördür. İnşaat sektöründe liderlik ise bir kat daha önemlidir (Odusami, 2002). Munns ve Bjeirmi (1996)'ye göre bir projenin başarısı ya da başarısızlığı yüksek oranda proje liderine bağlıdır. Chinyio ve Vogwell (2007)'e göre, etkili liderlik, inşaat projelerinin başarısında tüm paydaşların ortak amaçlar doğrultusunda koordine olması ve çatışmaları önlemesi ile gerçekleştirilir.

İnşaat sektörü, diğer sektörlerden daha fazla liderlik ihtiyacı hisseder (Hillebrandt, 2000). Bu ihtiyacın temel sebepleri şu şekilde açıklanabilir: İnşaat projeleri büyük ve teknik açıdan karmaşıktır ve uzmanlaşmış yeteneklerin bir

kombinasyonunu barındırır. Bu sebeple ekipler sadece büyük değil aynı zamanda çok disiplinlidir ve üyeleri birçok farklı uzmanlık alanındandır. Günümüzün büyük projeleri ise çok kültürlüdür. Projelerin tamamlanması ise uzun süreler alır. Bu süre içerisinde birçok farklı riskleri yönetme yeteneği ihtiyacı oluşur. Bunun yanında inşaat projeleri sadece çalışanların değil halkında sağlık ve güvenliği üzerinde ciddi etkilere sahiptir (Ofori ve Toor, 2012).

Gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektöründe liderliğe duyulan ihtiyaç daha fazladır. Ofori vd. (2007)'ne göre gelişmekte olan ülkelerde, proje performansında yetersizlikler, maliyet ve zaman aşımaları, iş kalitesinin düşük olması, teknik kusurlar, güvenlik eksikliği, sağlık ve çevre sorunları yaşanmaktadır. Bu ülkelerde proje yönetimi pek çok sorunlar ile çevrilidir. Gelişmekte olan ülkelerde, inşaat projelerinin paydaşları için etkili yönetim, özellikle büyük çaplı kompleks uluslararası projelerde daha da önem arz etmektedir (Ofori, 2003). Bu tür projelerde takımlar daima çok kültürlüdür ve bu durum iyi bir liderliğe olan ihtiyacı daha da artırır (Ofori ve Toor, 2012).

Önceki çalışmalar göstermektedir ki, inşaat sektöründe çalışan yöneticiler için, tek ve en iyi bir liderlik tarzı olduğuna dair hiçbir uzlaşma bulunmamaktadır. Buna rağmen önceki çalışmalarda liderlik tarzları bazı temel gruplara ayrılmıştır. Bunlar, kendi merkezli, görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzlarıdır (Yukl, 2013). Otantik liderlik açısından, inşaat kültürü, ekip ortamı, proje büyüklüğü ve süresi ile inşaat projesinin karmaşıklığı ve ilgili paydaşların sayısının etkisi, otantik liderlik algısını etkileyen değişkenler olarak düşünülebilir (Toor ve Ofori, 2007).



Şekil 3.4. İnşaat Sektöründe Otantik Liderlik Gelişimi (Toor ve Ofori, 2008, s.624)

Toor ve Ofori (2008), gerçekleştirdikleri çalışmada, inşaat sektöründe geleneksel proje yöneticilerinin, liderlik öncüllerinin ve organizasyon ikliminin pozitif etkileri aracılığı ile otantik liderlik gelişimi sağladıklarını ve öz güven sahibi, esnek, şeffaf, ahlaklı ve yapıcı birer otantik lidere dönüştüklerini tespit etmişlerdir. Bu dönüşüm neticesinde liderler gerek proje yönetimi gerekse paydaşları ile olan iletişimlerinde olumlu sonuçlar elde etmiş ve dönüşüm başarıyı beraberinde getirmiştir.

Toor ve Ogunlana (2008), Tayland'daki inşaat projelerinin karşılaştığı temel sorunların, yetersiz tedarik sistemi, kaynak yetersizliği, tasarım ve inşaat arasındaki tutarsızlıklar, yetersiz proje yönetimi uygulamaları, talep çeşitliliği, iletişim hataları ve kültürel farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir.

Davidson ve Maguire (2003), ABD'deki inşaat firmalarının başarısız olmalarının altında yatan dokuz nedeni şu şekilde sıralamıştır;

- Hızlı büyüme
- Yeni coğrafik bölgelerde çalışma
- Tek iş boyutlarındaki artış
- Yeni iş türleri
- Yüksek çalışan devir hızı
- Yetersiz sermaye
- Yetersiz öngörü ve tahmin
- Yetersiz muhasebe sistemleri
- Yetersiz nakit akışı

Pires, Teixeira ve Moura (2007), Portekiz de inşaat şirketlerinde sık karşılaşılan sorunları şu şekilde sıralamışlardır;

- Gecikmeler
- Maliyet aşımı
- Yetersiz kalite ve yetersiz güvenlik

Endonezya'daki inşaat sektöründe rekabet üzerine yapılan bir araştırmada Budiwobowo ve ark. (2009), etkililik açısından 17 faktör bulmuşlardır;

- Coğrafi koşul
- Üretkenlik
- Ürün geliştirmede teknoloji seviyesi
- İş süreçleri için teknoloji seviyesi

- İnşaat tesisleri ve ekipmanlar için teknoloji seviyesi
- Eğitim kalitesi
- Yüksek öğretim kurumlarından teknoloji akışı
- Teknoloji transferi için kurumların varlığı
- Teknoloji geliştirmede iş birlikleri
- İnşaat endüstrisi için standartlar
- Politikaların uygulanması
- Mesleki kuruluşların rolü
- İnşaat birliklerinin rolü
- İnşaat hizmetleri kurulları
- Hükümetin rolü
- Yüksek öğretim kurumlarının rolü
- Temel altyapının mevcudiyeti

Alinaitwe (2009), Uganda da inşaat uygulamalarına engel olan on temel neden olarak şunları göstermektedir;

- Girdilerin tam olarak ihtiyaç duyulduğunda elde edilmesi
- Ulaşım ve iletişim alt yapısı
- Ekiplerin diğer ekiplerle uyum sağlama kabiliyeti
- Tedarik zincirlerinde düzen
- Emtia fiyatlarındaki istikrar
- Hedeflere bağlı ödül sistemi
- Gerçekleştirilebilir tasarımlar
- İş gücü için katılımcı yönetim tarzı
- Çok disiplinli ekiplerde görevlerin paralel yürütülmesi
- Doğru ön planlama

Bu engellerin çoğunun iyi bir liderlik ile etkili bir şekilde çözülebileceği vurgulanmıştır.

Ofori (2012)'e göre, inşaat endüstrisinin birçok seviyesi, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, liderliğe açık bir şekilde ihtiyaç duymaktadır. Endüstri düzeyinde stratejik liderliğe, şirketler açısından çalışma şartlarındaki zorlukları göz önüne alarak yetkinlik ve yeniliklerle donanmış bir liderliğe ihtiyaç vardır.

Liderlik inşaat projeleri için yüksek öneme sahiptir. Otantik liderlik yapısı, vizyonun kritik öneme sahip olduğu, umut, özveri ve sadakat gerektiren, insan ilişkilerinin önemli olduğu gelişmiş ülkelerdeki inşaat sektörü için en uygun yapıdır. Otantik liderler, inşaat sektöründe birçok seviyede sürekli gelişim sağlayabilecek niteliktedirler (Ofori ve Toor, 2012).

Otantik liderlik tarzı ile yönetilen işletmelerde yapılan araştırmalar incelendiğinde, otantik liderlik tarzı ile işletme başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında bu anlamlı ilişkiyi oluşturan temel faktörün, çalışanların iş performansındaki yükseliş olduğu ifade edilmektedir. Otantik liderlik tarzı ve işletme performansı ilişkisini inceleyen oldukça az çalışma bulunmakta ve bu çalışmalar genellikle otantik liderlerin çalışan performansına, çalışanların işletmeye bağlılıklarına ve çalışanların iş tatminlerine gibi liderin takipçilerine odaklanmakta ve takipçiler üzerinden performans ölçümü yapmaktadırlar.

Khan (2010), “Otantik Liderlerin Organizasyon Performansına Etkisi” adlı çalışmasında, otantik liderlerin yönetim uygulamalarına değil, takipçilerine odaklandığını söylemiştir. Khan (2010)’a göre otantik liderler, takipçilerini motive edip, onlar için kendisini bir rol model olarak ortaya koyar ve böylece takipçilerinin daha iyi performans göstermesini sağlar.

Toor ve Ofori (2008), otantik liderlerin otantikliğinin gelişiminde dış faktörlerin de önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. Kişinin bireysel tecrübeleri, daha önce karşılaştığı zorluklar ve içerisinde bulunduğu çevrenin yapısı, kişilik özelliklerinin şekillenmesinde belirleyici rol oynadığından, kişinin otantikliği üzerinde de doğrudan etkilidir. Toor ve Ofori bu çalışmalarında otantik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Özgüven
- Umut
- İyimserlik
- Esneklik
- Şeffaflık
- Etik/Ahlak
- Gelecek Odaklılık
- Birleştirici

4. MÜTEAHHİTLİK İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ

4.1. İnşaat ve Müteahhitlik Kavramı

İnşaat kelimesi, “yapma işi, yapım” anlamına gelmektedir. Devlet İstatistik Enstitüsü inşaat tanımını “bir yapının veya yapı bölümlerin meydana getirilmesi için ortaya konan faaliyet” şeklinde yapmaktadır. Yapı tanımı ise “karada ve suda, daimî ve muvakkat, resmi ve hususi yer altı, yerüstü inşaatı ile bunların ilave değişiklik ve tamirlerini içine alan, sabit ve/veya sabit olmayan tesislerdir” (DİE,1997). Daha geniş anlamı ile inşaat, belli bir bölgedeki, bina, yol, altyapı, havaalanı, tünel, baraj... gibi yapı ve yapı çevresinin oluşturulması aşamasıdır.

Müteahhitlik kavramı, müteahhidin yaptığı iş anlamına gelmektedir. Müteahhit ise “yüklenici” anlamına gelip, başkası için yapı ve ticaret ile ilgili bir işi yapmayı üstüne alan kimseyi ifade etmektedir. Daha geniş anlamıyla müteahhit veya yüklenici, sözleşme ile yüklenilen işi veya projeyi gerekli yöntemle temin ve tamamlamayı taahhüt eden özel veya tüzel kişiye verilen addır. Ancak müteahhit kavramı daha çok inşaatı yapan özel veya tüzel kişilerle özdeşleştirilmektedir.

İnşaat sektörü, bir işin projelendirilmesinden sonuçlandırılmasına kadar birçok aşamayı ilgilendiren meslek ve sektörlerin bütününden oluşmaktadır. İnşaat işlerinde pek çok iş aynı anda yürütülür. Aynı zamanda pek çok meslek dalı aynı iş için koordineli bir şekilde çalışmak durumundadır. Özellikle büyük ölçekli yapım işlerinde, üst ve orta kademe yöneticiler, proje koordinatörü, insan kaynakları uzmanları, muhasebe uzmanları, lojistik uzmanları, inşaat mühendisleri, mimarlar, peyzaj mimarları, iç mimarlar, makine mühendisleri, elektrik mühendisleri, jeoloji mühendisleri, jeodezi ve fotogrametri mühendisleri, topograflar, tekniker ve teknisyenler, iş güvenliği uzmanları ve işyeri hekimleri, iş makinesi operatörleri, şoförler, güvenlik görevlileri ile yüksek sayılarda ustabaşı, usta ve işçi görev yapmaktadır.

İnşaat faaliyetleri üç ana grupta incelenebilir. Bunlar, konut, sınai ve altyapı faaliyetleridir. Ülkelerin ekonomilerine bakıldığında, inşaat sektörünün bir ülkenin ekonomik olarak ilerlemesindeki en büyük etkenlerden birine sahip olduğu açık bir şekilde görülebilmektedir. Lokomotif sektör konumunda olması, ülke ekonomilerindeki değişimlere en hızlı şekilde tepki göstermesine neden olur. Ekonomik ve teknolojik bir alanda herhangi bir olumlu gelişme bu sektöre hemen olumlu olarak yansırken, aynı şekilde olumsuz bir değişim de sektördeki hareketliliğin azalmasına hatta durmasına

bile yol açabilir. Dolayısıyla bu sektörün gösterdiği reaksiyon, içine aldığı ve bağlantılı olduğu birçok sektörü de etkiler (Ezcan vd. 2011).

Sorguç'a göre (1993), inşaat sektörünün genel özellikleri şunlardır;

- İnşaat sektöründe üretim yeri gezici, ürün sabittir.
- İnşaat sürecinde daima belirsizlikler vardır.
- İhale tekliflerindeki tahmini maliyet, çeşitli açılardan ve değişik koşullarda edinilen tecrübeye dayanılarak hesaplanır.
- İnşaat sektöründe yoğun bir rekabet ortamı bulunmasına rağmen açık rekabetten söz edilemez.
- İnşaatıta ussallaşma, işveren veya proje bürosu tarafından öncelikle tasarım aşamasında yapılmaktadır.
- İnşaat işçilerinin büyük çoğunluğu geçici olarak çalışır.
- İnşaat emek yoğun teknoloji kullanır.
- İnşaat uygulamasına gayri resmi ilişkiler hâkimdir.

Sorguç'a göre (1993), İnşaat işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler;

- İnşaat işletmelerinin ileriye dönük mali ve süresel tahmin yapmaları mümkün değildir.
- İnşaat işletmeleri baştan sona kadar işleri yürütebilecek mali kaynaklara sahip değildirler. İşverenin yapacağı ödemelere ihtiyaç duyarlar.
- İnşaat projelerini gerçekleştirmek için gereken işgücü, ekipman, makine, yapım ve malzeme yöntemleri birbirinden farklıdır.
- Yapılacak olan işe ait maliyet tahmini işe başlamadan önce çok iyi yapılmalıdır. Çünkü iş süresince herhangi bir hatayla karşılaşırsa baştan işveren tarafından verileceği kararlaştırılan sermaye aşılabılır.

4.2. Türk Müteahhitliği Hakkında Genel Bilgiler ve Ülke Ekonomisindeki Yeri

İnşaat sektörü Türkiye ekonomisinin büyümesi ve gelişmesindeki en önemli sektörlerinden birisidir. Türkiye Müteahhitler Birliği verilerine göre gayri safi yurtiçi hâsıla'nın %6'sını oluşturan ve yaklaşık 1,5 milyon kişiye istihdam yaratan inşaat sektörü, Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Diğer sektörler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri göz önüne alındığında, inşaat sektörünün Türk ekonomisindeki payı %30'lara, tarım dışı istihdamdaki payı

ise %10'lara ulaşmaktadır. Ancak asıl dikkat çekici olan inşaat müteahhitlik (yüklenici) işletmelerinin yurtdışındaki faaliyetleridir (Türk Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2020).

Cumhuriyet dönemindeki gelişim sürecinde inşaat alanında ilk önemli adımlar 1920'li yıllarda, ileride başkent olacak Ankara'da başlamıştır. Ankara'da tüm zorluklara, ulaşım ve malzeme yetersizliğine rağmen çevrenin geleneksel yapı tarzına uygun bir imar faaliyetine girilmiştir. Kullanılan malzemeler ahşap, kerpiç, kaba yontma taş gibi ilkel malzemelerdi, bunlar bile yeterli düzeyde sağlanamıyordu (İNTES Raporu, 2018).

Ülkemizde, cumhuriyetle birlikte hızlı ve planlı kalkınma için sanayi, tarım ve ulaşım alanlarında yatırımlara verilen önem, Türk inşaat sanayinin temelini atmıştır. Bu dönemin ilk inşaat faaliyetleri, ulaşım sektöründeki yol inşaatlarında görülmektedir. Ancak yetişmiş teknik eleman yetersizliği, çalışmaların bir süre yabancı firma, uzman ve müşavirliğinde yürütmesine neden olmuştur (İnşaatçıların Tarihi, TMB Yayınları, 2006).

Büyük müteahhitliğin ortaya çıkmasını gerçekleştirebilecek koşullar iktisat tarihi literatüründe iki ana başlık altında incelenmiştir; devlet açısından gerekli koşullar ve girişimciler açısından gerekli koşullar. Cumhuriyet'in ekonomi politikasının ayrıntılı biçimde tartışıldığı İzmir İktisat Kongresi'nin önemle vurguladığı "ulusal ekonomi" den anlaşılan, "Türk" olan girişimcilerin eski yabancı "tüccarın" ve Türk bankalarının da yabancı bankaların yerini aldığı bir ekonomiydi. Müteahhitlik ulusallaşma açısından listenin sonlarında yer alan alanlardan biriydi. Oysa bir başka önemli vurgu olan liberal ekonominin çalışmasına yönelik olarak bütünsel bir iç pazar oluşturulmaya çalışılırken, eldeki en önemli araçlardan biri demiryolları yapımına hız kazandırmaktı (Tekeli ve İlkin, 1977).

Cumhuriyet döneminin başlangıcından 1950'li hatta 1960'lı yıllara kadar, inşaat sektöründe en büyük ağırlık altyapı ve bayındırlık inşaatlarındadır. Bu süre içinde söz konusu inşaat alanlarında dönem dönem büyük atılımlar görülmüştür. Yine bu dönemde DSİ, T.C. Karayolları gibi teknik gücü bünyesinde toplayan, büyük çapta, devlet desteği ile yatırımlar yapan teşkilatlar kurulmuş ve bunların yaptığı yatırımlar inşaat sektörüne bir ivme kazandırmıştır. Bu hız 1960'lı yıllara kadar etkinliğini sürdürmüştür (İnşaatçıların Tarihi, TMB Yayınları, 2006).

Müteahhitler, altmışlı yılların sonundan itibaren tıkanıklık göstermeye başlayan yurtiçi pazarda büyümenin giderek zorlaştığını fark ediyorlardı. Bu açılma arzusuna yönelik çaba altmışlı yılların başından itibaren görülmeye başlanmıştı. Türk müteahhitlik firmaları 1930'lu yıllardan başlayarak tedricen gelişmeye başlamış, sıkı kambiyo rejimlerine, eğitim altyapısındaki eksikliklere, sermaye birikimi sorunlarına rağmen yüksek mühendislik bilgisi ve işletmecilik gerektiren, havaalanı ve baraj gibi büyük inşaatların yapımını yüklenecek düzeye ulaşmıştı. Özellikle 1940 ve 1950'li yıllarda, Türkiye'de kimi yapı işlerini üstlenen yabancı firmalarla birlikte yapılan çalışmalar Türk firmalarının güvenini artırmıştı (İnşaatçıların Tarihi, TMB Yayınları, 2006).

Ülkemizde sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan sosyo-ekonomik değişimler, kentleşme olgusu ve kentlere göçün hızlandırılması, inşaat sektöründe konut yapımcılığına önemli bir boyut kazandırmıştır. Ancak planlı bir üretime geçişe imkân bulamadan ortaya çıkan bu gereksinimin denetimsiz bir biçimde karşılanması, konut üretiminde karlılığı tek amaç haline getirmiş, kentlerde plansız ve kalitesiz konut üretimleri yaygınlaşmıştır. Bu olumsuz görünüme rağmen konut üretiminin bu dönemde ülkemiz ekonomisine, istihdam ve yatırım olarak büyük katkılarda bulunduğu da bir gerçektir (İnşaatçıların Tarihi, TMB Yayınları, 2006).

Türkiye'deki müteahhitlerin ne zaman yurtdışında iş üstlendiklerine ilişkin yeterli bilgi bulunmaması, ister istemez, 1972 yılının, yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin başlangıç tarihi olarak kabul edilmesine yol açmıştır. 1972 yılında, ilk olarak ENKA ve STFA yurtdışında çalışmaya başlamıştır. 1972 yılında, daha önce Türkiye'de İstanbul Teknik Üniversitesi'nde eğitim görmüş olan Mohammed Mangush Libya'da İmar ve İskân Bakanı olarak görev yapmakta iken, Libya ile Mısır'ın politik sorunlar yaşamaları Türk Müteahhitlerinin yurtdışına açılmasında önemli bir faktör olmuştur. Türkiye'de eğitim görmüş olan Libya İmar ve İskân Bakanının da etkisi ile ülkeden çıkarılan Mısırlı müteahhitlerin boşluğunu, o dönemde riskli bir bölge olan Libya'ya Batılı şirketlerin girmemeyi tercih etmesiyle Türk müteahhitleri doldurmuş ve Türk müteahhitlerinin yurtdışına açılan ilk kapıları Libya üzerinden olmuştur. Libya, Türk müteahhitlerin ülke dışında aldıkları ilk işlerin bulunduğu coğrafyayı oluşturmanın yanı sıra yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin dağılımında da en büyük payı olan ülke konumundadır. Libya ile olan bu ilişkilerin gelişiminde, ortak tarihsel ve kültürel

bağların önemi de yadsınamaz bir gerçeklik olarak görülmektedir (İnşaatçıların Coğrafyası, TMB Yayınları, 2011).

1980 ve 1987 yılları arasında inşaat sektörü hızlı bir gelişme göstermiş ve önceki yıllara nazaran oldukça yüksek bir büyüme oranına ulaşmıştır. 1980'lerden itibaren Türk ekonomisi ekonomik iyileştirme ve dengelemenin pozitif çıktıları ile büyük bir dönemeçten geçerek iyileşme sürecine girmiştir. 1980'lerde %100 olarak açıklanan enflasyon oranı 1986 yılının sonunda %25'in altına inmiştir (Tavakoli ve Tülümen, 1990).

2000 ve 2001 yıllarındaki ekonomik krizler de Türk İnşaat sektörünün yurtdışı pazarlarına açılmasına neden olmuştur. Dış pazardaki rekabet ortamında oldukça etkin olan Türk inşaat sektörünün sahip olduğu alt sektörlerle beraber sunduğu müteahhitlik hizmetleri günden güne gelişme göstermektedir. Türk müteahhitlik hizmetleri önce Libya'da başlamış ve 1972'den 2011 yılı sonuna kadar toplam 93 ülkede faaliyet gösteren ve yaklaşık 206 milyar dolar değerinde 6442 proje üstlenen bir sektör haline gelmiştir (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2012).

Türk yapı sektörü ile elde edilen döviz katkısı, işgücü istihdamı, teknoloji transferi, makine parkının geliştirilmesive ihracata etkisi ile ekonomide değerli bir konumda bulunmaktadır. Uluslararası projelerin yoğun olarak gerçekleştirildiği pazarlarda yapı malzemeleri ihracatıda pozitif olarak etkilenmektedir. Yapı malzemeleri ihracat değerlerinin 2008 yılında ortalama 23,5 milyar dolar, 2009 yılında 15,8 milyar dolar, 2010 yılında 16,4 milyar dolar ve 2011 yılı ilk sekiz ayı içerisinde ise 10,2 milyar dolar olduğu tespit edilmiştir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2012). Yapı sektörünün Türkiye'nin toplam ihracat payında ortalama %20'lik paya sahip olduğu görülmektedir (İNTES Raporu, 2011).

Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri sektörü ekonomide yeni istihdam alanları yaratarak da önemli katkı sağlamaktadır. 2002 sonrasında yurtdışına gönderilen işçilerin büyük bir kısmının yurtdışı müteahhitlik hizmetleri sektöründe istihdam edilen işçiler olduğu kaydedilmiştir (Dış Ticaret Müsteşarlığı Raporu, 2012).

Dış Ticaret Müsteşarlığı yurt dışı müteahhitlik-müşavirlik faaliyetleri sektörünü en önemli döviz girdisi sağlayan sektörlerden birisi olarak değerlendirmektedir ve bu açıdan ihtiyaç duyulan yol gösterici ve destekleyici bir politika sergileme amacıyla faaliyet göstermektedir. Yurt dışı müteahhitlik-müşavirlik faaliyetleri sektörünün uluslararası hizmet ticaretinin şartlarına uyumlu olarak ülke ekonomisinin faydasına

düzenlenmesi, desteklenmesi ve geliştirilmesi, kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlar ile yıllık programların hazırlanması ve bu amaçla yapılacak düzenleme ve faaliyetlerde koordinasyonun oluşturulması Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın önem verdiği konular içerisinde bulunmaktadır. Bu amaçla, yurt dışında faaliyet göstermeyi hedefleyen müteahhitlik işletmeleri içerisinde, ihtiyaç duyulan donanım, deneyime ve mali ve hukuki yeterliliğe sahip olan işletmelerin, gerçekleştirilecek bir uygunluk testi sonucunda belgelendirilmesi ve güvenilir Türk işletmesi imajının oluşturulması amacı ile bir akreditasyon sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte hali hazırda %4'e yakın uluslararası müteahhitlik pazar payının ilerleyen süreçte %10 düzeyine ulaştırılması amaçlanmaktadır (Dış Ticaret Müsteşarlığı Raporu, 2012).

Yazılı ve görsel basında, sektörel ve ekonomik yayınlarda Türk yüklenici işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerindeki başarı hikâyelerine sıkça rastlanılmaktadır. 1970'li yıllardan itibaren bu işletmeler özellikle Rusya, Türk Cumhuriyetleri, Kuzey Afrika ve Ortadoğu'da önemli projeler üstlenmiş ve bunları başarıyla tamamlamışlardır. Bu başarının tesadüfi olmadığı ve artarak devam ettiği görülmektedir.

2020 yılında sektörün önde gelen yayınlarından "*Engineering News Record*" dergisi tarafından açıklanan "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" listesinde Türkiye, 74 firmaya sahip Çin'in ardından 44 firma ile ikinci sırada yer almaktadır. Sıralamada üçüncü olarak ise 35 firma ile Amerika Birleşik Devletleri yer almaktadır (Engineering News Record Dergisi Raporu, Ağustos 2020, s.40). Bu durum, Türkiye'nin uluslararası alanda rekabet ettiği diğer sektörlerden çok daha rekabetçi tablo ortaya koymaktadır.

1972-2021 mart ayı itibarıyla, Türk müteahhitleri, 128 ülkede 10.725 proje üstlenmiş, bu projelerin toplam tutarı yaklaşık 424,5 milyar ABD dolarına ulaşmıştır (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri Raporu, TMB, 2020).

Diğer taraftan Türkiye, inşaat malzemeleri üretiminde dünyanın önde gelen ülkelerinden biridir. Türkiye'nin coğrafi konumu, Türk inşaat sektörünün küresel rekabet gücüne katkı sağlayan önemli faktörlerden birisidir. Uluslararası standarttaki hizmetin rakiplerden daha uygun fiyatlarla sunumu, yüksek müşteri memnuniyeti, güvenilir iş ortaklığı, çok çeşitli projelerde kazanılmış zengin uluslararası deneyim, çevre ülkelerdeki iş ortamlarına aşinalık, nitelikli insan gücü ve risk alma kapasitesi Türk müteahhitlerini rekabette üstün kılan diğer önemli özelliklerdir (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri Raporu, TMB, 2016).

Ülkenin coğrafi konumu, Türk yapı sektörünün global rekabetçilik gücüne katkısı olan en değerli etkenlerdendir. Uluslararası standartlardaki faaliyetlerin, rakiplerden daha düşük fiyatlarda gerçekleştirilmesi, yüksek müşteri memnuniyeti, güven duyulan partnerler olma, farklı projelerde elde edilmiş uluslararası tecrübeler, çevre ülkelerdeki çalışma şartlarına alışkanlık, kalifiye iş gücü ve risk alabilme yeteneği Türk müteahhitlerini rakiplerine karşı öne çıkaran farklılıklardandır (Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2021/Mart).

Türk yüklenici işletmelerin yurtdışındaki başarılarının arkasında yatan birçok unsurdan söz edilebilir. Örneğin coğrafi ve kültürel yakınlıklar ile lojistik avantajı, yerel koşullara uyum sağlama başarısı, fırsatları görme yetisi ve riskli bölgelerde yatırım kararı almada cesur olma, sektörel ve bölgesel tecrübe, düşük maliyet, aktif uluslararası sektörel ilişkiler, güçlü alt sektörlerin varlığı (çimento, demir) gibi unsurlar bu başarıya katkıda bulunan unsurlardan bazılarıdır. Bununla birlikte, sözü edilen başarının yönetsel boyutu yeterince ele alınmamış, Türk işletmelerinin rekabet gücüne katkı sağlayan yönetim konuları sistematik ve derinlemesine incelenmemiştir.

4.3. Dünya İnşaat Piyasası, Türk Müteahhitlik İşletmelerinin Dünya Piyasasındaki Konumu ve Faaliyetleri

Günümüzde inşaat sektörü 7,5 trilyon dolarlık iş hacmiyle dünya ekonomisinin yaklaşık %13,4'ünü oluşturmakta olan bir sektördür. Global Construction raporunda, 2020 yılında inşaat sektörünün iş hacminin, %70'lik bir büyüme ile 12,7 trilyon dolara ulaşacağı ve dünya ekonomisinin %14,6'sını oluşturacağı tahmin edilmektedir (Global Construction 2020: A Global Forecast for the Construction Industry Over the Next Decade to 2020).

Türk YDMH yapı sektörü ülke dışında her sene, ülkemizin yıl bazında ürün ihracatının yaklaşık %20'si oranında yapı işi gerçekleştirmektedir. YDMH sektörünün rekabet avantajı elde etmesine, milli gelire, ödeme dengesine, ihracata ve iş gücüne sağladığı etki ve/veya sürdürülebilir gelişim açısından önemine dikkat edildiğinde, ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörlerinden bir tanesi olduğunu söylemek mümkündür (İnşaat Sektörü Analizi, TMB, 2021).

Yaklaşık 200 bağlantılı sektörün de hareketlenmesine sebep olan yapı sanayi, Türkiye'de, GSMH'nin yaklaşık %30'unu oluşturur ve farklı iş kolları ile olan

ekonomik ilişkisi ve büyük iş olanakları imkânı oluşturmaları sebebiyle ekonomide kayda değer konuma sahiptir (İNTES Raporu, 2011).

Ulusal ve uluslararası alanda büyük deneyime ve potansiyele sahip Türk inşaat sektörü 200'den fazla alt sektörü harekete geçirme özelliği ile lokomotif sektör ve büyük istihdam kaynağı olması özelliği ile sünger sektör olarak adlandırılmaktadır. Sektöre girdi sağlayan ve faaliyetlerini bu sektöre bağlı olarak devam ettiren diğer sektörlerin de katkısı dikkate alındığında inşaat sektörünün GSMH içindeki payı %30 seviyesine yükselmektedir (Özorhon, 2012).

1980'li yıllarda oluşan Irak/İran çatışmasının ardından yeniden yapılanma ihtiyacı dolayısı ile yapı sektörü bu durumdan pozitif olarak etkilenmiştir. Türk Müteahhitleri, 2000'li yıllar ile birlikte, coğrafi yakınlığın sağladığı lojistik avantajlar sayesinde, MENA ülkelerinde çok sayıda proje hayata geçirmişlerdir (Özorhon ve Demirkessen, 2014).

Türkiye dünyanın 16. ve Avrupa'nın 6. en büyük ekonomisidir. En hızlı gelişmekte olan 10 pazardan birisi olarak G-20'nin üyesidir. Güçlü ekonomiye geçilen bu süreçte ekonomimizde iç ve dış dinamiklerden kaynaklanan önemli dalgalanmalar olmuştur. İnşaat sektörü 2001 krizinin ardından hızla küçülmüştür. Ancak, 2002 yılından itibaren uygulanan istikrar programı ile toparlanma sürecine girmiştir. 2004 yılından itibaren sektör rekor oranda büyüme göstermiştir. 2006 yılında %18,5 büyüyen sektör, 2007 yılından itibaren durgunluk sürecine girmiştir. 2007 yılında konut talebindeki azalma, seçim dönemi ve ekonomik ve siyasi belirsizlikler durgunluk döneminde etkili olmuştur. 2006'daki yüksek performanslı büyümenin ardından sektör 2007 yılında ancak %5,7 oranında büyüebilmiştir. 2007 yılı Ağustos ayında ABD'deki riskli ipotek kredileri krizi ile başlayan finansal kriz, 2008 yılı Eylül ayından itibaren daha da derinleşerek global ölçekte bir ekonomik krize dönüşmüştür (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2012).

1980'li yıllardaki ivmeli gelişim periyodundan sonra, 1999 ve 2001 yıllarında gerçekleşen ekonomik krizler yapı sanayine negatif olarak tesir etmiştir. İnşaat sektörü 2002 senesi itibarı ile tekrardan gelişmeye başlamıştır. Sağlanan ekonomik denge, negatif yönelen döviz kurları ve faiz oranları ile uzun dönemli kredi imkanları, gerçekleşen konut ihtiyaçları, bu zaman dilimine pozitif etki oluşturan en önemli etkenler olarak görülmektedir. Türk müteahhitlik işletmelerinin ve inşaat malzemesi üreticilerinin uluslararası piyasalardaki devamlı yükselen rekabet avantajı, sektörün

ödemeler dengesine kayda değer katkılarda bulunmasını desteklemektedir (Özorhon, 2012).

Türk Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetlerinin en aktif bulundukları piyasalar BDT, Ortadoğu ve Afrika'dır. Bu zamana kadar gerçekleştirilen işlerin bölgesel dağılımı; BDT %44,7 (3.316 proje/95,8 milyar dolar), Ortadoğu %24,5 (1.309 proje/52,6 milyar dolar), Afrika %19,9 (911 proje/42,6 milyar dolar), Avrupa %7,2 (472 proje/15,3 milyar dolar), Asya Pasifik %3,3 (501 proje/7,1 milyar dolar) ve ABD %0,5 (38 proje/1 milyar dolar) olmuştur (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 10. Kalkınma Planı, 2014).

Öte yandan, 1972 yılından 2014 yılına kadar Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri sektörü tarafından üstlenilen işler ülke bazlı değerlendirildiğinde, Rusya %17,6'lık oran ile birinci durumdadır. Rusya'yı, Türkmenistan (%12,5), Libya (%12,3), Kazakistan (%7,1), Irak (%6), S. Arabistan (%4,9), Birleşik Arap Emirlikleri (%3,6), Katar (%3,6), Romanya (%2,9) ve Cezayir (%2,8) izlemektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 10. Kalkınma Planı, 2014).

2010-2019 yılları arasında, Türk müteahhitlik firmalarının yıllık uluslararası iş hacminde inişli çıkışlı görünüm hâkim olmuştur. 2010 yılında 23,8 milyar ABD Doları olan yıllık yeni iş tutarı, 2012 yılında 31,6 milyar ABD Doları, 2013 yılında ise 31,3 milyar ABD Doları ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. 2013 yılından sonra enerji ve hammadde fiyatlarındaki gerileme, Rusya Federasyonu'na yönelik yaptırımlar gibi konjonktürde ortaya çıkan gelişmelerle sektörde gerileme başlamıştır. 2014 yılında %15 gerileme kaydedilmiş ve yıllık iş hacmi 26,6 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş, 2016 yılında ise 15 milyar ABD dolarına kadar gerilemiştir. Sektörün yıllık yeni proje tutarı 2018 yılında 22,8 milyar ABD doları, 2019 yılında ise 19,5 milyar ABD Doları olmuştur. 2020 yılında ise salgın nedeni ile beklenenin altında kalan yeni proje tutarı 15,1 milyar ABD doları seviyesinde kalmıştır (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2021/Mart).

YDMH işletmelerince üstlenilen projelerin uzmanlık alanlarına göre dağılımına bakıldığında konut yapı işlerinin 26,6 milyar dolar ve %12,4'lük oranla ilk sırada olduğu tespit edilmiştir. Karayolu/tünel/köprü projeleri 24,4 milyar dolar ve %11,4'lik pay ile ikinci, iş merkezleri 14,2 milyar dolar ve %6,6'lık oran ile üçüncü konumda bulunmaktadır. Bu alanları ise 13,5 milyar dolar ve %6,3 pay ile havaalanı projeleri, 12,6 milyar dolar ve %5,8'lik pay ile fabrikalar, 12 milyar dolar ve %5,6'lık pay ile oteller, 10,9 milyar dolar ve %5,1 pay ile petro-kimya tesisleri, 9,7 milyar dolar

ve %4,5’lik pay ile de enerji santralleri izlemektedir (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2021/Mart).

YDMH ile yoğunluklu olarak faaliyet gerçekleştirilen farklı pazarlar yapı malzemeleri ihracatımıza direkt olarak pozitif etki etmektedir. 2008 içerisinde ülkemizin yapı ürünleri ihracatı yaklaşık 23,5 milyar dolar olmuştur. 2009 yılı verilerine göre yapı ürünleri ihracatımız toplam ihracatımızdaki negatif seyre paralel şekilde 15,8 milyar dolar dolayında olup, 2010 içerisinde 16,4 milyar dolar ve 2011 içerisinde 19 milyar dolar olarak kayda geçmiştir (İnşaat Sektörü Raporu, 2015).

Türk müteahhitlerinin yurtdışına açılma dönemlerinin başlangıcı sayılan 1972’den 2011 yılına kadar rekabet avantajı sağlamanın en temel unsurları bölgesel yakınlık, dini ve faaliyet gösterilen ülkelere kültürel yakınlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Orta Doğu  lkelerinde elde edilen rekabet avantajı söz konusu ülkeler ile olan kültürel yakınlıktan kaynaklanmaktadır. ( zorhon ve Demirkese , 2014).

Türkiye, başarılı inşaat malzemeleri sektörü ile yüksek oranda imento ve elik imalatı kapasitesine sahiptir. Müteahhitlik faaliyetlerinin uluslararası alana açılımlarının son 40 yılında bu sektörlerin başarısı yapı sektörüne pozitif olarak fayda sağlamaktadır. ( zorhon ve Demirkese , 2014).

T.C. Ticaret Bakanlığının verilerine göre 2010 – 2019 yılları arasında Türk Müteahhitleri tarafından yurt dışında üstlenilen projelerin ülkelere göre dağılımına bakıldığında %17,8 ile Rusya Federasyonu ilk sırada yer almaktadır. Ardından %14 ile Türkmenistan, %7,8 ile Irak, %6,5 ile Suudi Arabistan ve %5 ile Kazakistan gelmekte ve %48,9’unu diğer ülkeler oluşurmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021).

Yine T.C. Ticaret Bakanlığının verilerine göre 2010 – 2019 yılları arasında Türk Müteahhitleri tarafından yurt dışında üstlenilen projelerin iş türlerine göre dağılımına bakıldığında %15 ile yol/köprü/tünel ilk sırada yer almaktadır. Ardından %12,4 ile konut inşaatı, %8,8 ile havaalanı, %8,5 ile enerji santrali ve %7,6 ile iş merkezleri izlemekte ve %47,7’sini ise diğer iş türleri oluşurmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021).

2020 yılında sektörün önde gelen yayınlarından “*Engineering News Record*” dergisi tarafından açıklanan “Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi” listesinde Türkiye, 74 firmaya sahip Çin’in ardından 44 firma ile ikinci sırada yer almaktadır. Sıralamada   nc  olarak ise 31 firma ile Amerika Birleşik Devletleri yer

almaktadır. 2013 yılında ise Türkiye Çin'in ardından 38 firma ile yine ikinci sırada yer almaktadır (Engineering News Record Dergisi Raporu, Ağustos 2020, s.41-45).

2020 yılında Türk müteahhitler 57 ülkede toplam tutarı yaklaşık 15,1 milyar ABD doları olan 348 yeni proje üstlenmişlerdir. Bu dönemde en çok iş üstlenilen ilk 5 ülke sırasıyla Rusya Federasyonu (54 proje, 4,6 milyar ABD doları), Cezayir (43 proje, 885,6 milyon ABD doları), Kuveyt (4 proje, 841,1 milyon ABD doları), Romanya (7 proje, 743,3 milyon ABD doları) ve Ukrayna (10 proje, 720,7 milyon ABD doları) olmuştur (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2021/Mart).

1972'den 2021'in ilk çeyreğine kadar Türk müteahhitleri, 128 ülkede 10.725 proje üstlenmiş ve bu projelerin yaklaşık tutarı 425 milyar ABD Doları'na ulaşmıştır (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2021-Mart). Çimento, cam, demir/çelik ile seramik mamullerinde dünyanın en büyük 12 imalatçısı arasında konumlanan Türkiye, yapı malzemeleri imalatında dünyanın önde gelen ülkelerinden bir tanesi olmuştur (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021).

Türkiye'de faaliyette bulunan müteahhit sayısının yap-sat faaliyetinde bulunan kesim de dahil edildiğinde yaklaşık 200 bin civarında olduğu tahmin edilmektedir. Sektörün en köklü meslek kuruluşu olan Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB), 1952 yılında dernek statüsünde kurulmuş, 31 Mart 2011 tarihi itibarıyla 148 firmayı temsilen 165 üyeye sahip bir örgüttür. TMB üyelerinin toplam sayı içindeki oranı binde birden düşük bir rakamdır. Buna karşılık Türkiye'deki toplam inşaat taahhüt işlerinin %70'i ve yurt dışında gerçekleştirilen işlerin %90'ı TMB üyeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu değerler ışığında yurt dışında faaliyet gösteren inşaat firmalarının tamamına yakınının Türkiye Müteahhitler Birliği üyesi olduğu sonucuna varılabilir (İnşaatçıların Tarihi, 2006).

Türkiye Müteahhitler Birliği eski Başkanlarından Erdal Eren, Türk Müteahhitlerinin yurt dışına açılma nedeninin, içeride daralan ekonomi ve yetersiz iş olanağı olduğunu vurguladığı söyleşisinde, yurt dışında başarılı olmak için devletin siyasi ve ekonomik gücünün önemine dikkat çekmiştir. Aynı söyleşide, Türk Müteahhitlerinin yurt dışı yatırımlarında en büyük engelin de Türk bankalarının teminat mektuplarının yurt dışında doğrudan kabul edilmemesinden kaynaklanan sorunlar olduğunu altını çizmiştir.

Yine Türkiye Müteahhitler Birliği eski Başkanlarından Emin Sazak kendisi ile gerçekleştirilen bir mülakatta, Türk müteahhitlerinin yurt dışında tercih edilmesinin nedenini şöyle açıklamaktadır;

Türk müteahhitleri, uluslararası pazardaki yarışta rakiplerinden üstün kılan en önemli zellikler Türk müteahhitlerinin riskli ülkelerde çalışmayı göze alabilmeleri, uluslararası kalite standartlarındaki hizmeti rakiplerinden daha uygun fiyatla sunabilmeleri, Kuzey Afrika, Ortadoğu ve BDT lkelerindeki iş ortamlarına Türkiye'nin tarih boyunca bu ülkelerle yoğun etkileşim içerisinde olmuşluğunun da etkisiyle daha aşına olmaları, uzun vadeli iş ilişkileri kurmaya önem vermeleri ve büyük çoğunluğunun aile şirketlerine özgü esnek, hızlı karar verebilen ve dinamik yapıda olmalarıdır (TMB Gündem, 2012).

Yine aynı mülakatta, Türk müteahhitlerinin yurt dışında daha fazla güçlenmesi için yapılması gerekenleri ise ř şekilde sıralamaktadır;

Öncelikle politik risk sigortası ve teminat mektubu ihtiyaı başta olmak üzere g kaybına neden olan sorunlarımıza çözüm üretilmesi gerekiyor. Buna ek olarak uluslararası ikili ve çok taraflı anlaşmalarda sektörün yolunu açacak hükümlere yer verilmesi, yeni pazarlara girişin Eximbank proje kredileriyle desteklenmesi ve teknik müşavirlik hizmetlerinin gelişmesinin teşvik edilmesi mteahhitlerimizin uluslararası pazardaki payının büyümesine katkı sağlayacak nlemler. Daha güçlü olmak arayışında firmalarımızın payına düşen görevler de var elbette. Bunların başında kurumsallaşma, uluslararası ve ulusal düzeyde stratejik iş birlikleri ile şirket evlilikleri yoluyla finansal gücün ve beşerî sermayenin artırılması geliyor (TMB Gündem, 2012).

Yurt Dışı Müşavirlik ve Müteahhitlik Hizmetlerinin lke ekonomisine direkt ve endirekt katkısını altı başlık altında incelenebilir. Bunlar: Döviz girdisi, ihracat katkısı, iş gücüne faydalarını, teknoloji transferi, makine parkına katkısı, dışa açılma sürecine katkısıdır. Ülkemize döviz girdisine sebep olan ve kayda değer hizmet ihraç faktörlerinden olan YDMH alanı, demeler dengesi içinde, yalnızca yapı sektörü olarak değil, lojistik, çalışan ücretleri ve ihracat olarak da yurdumuza kayda değer gelir kaynakları oluşturmaktadır. YDMH bununla birlikte, teknoloji transferine olanak oluşturmakta, makine parkının genişlemesine ve farklı sektörlerin dışa yönelmesine de katkı sağlamaktadır (Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planı, 2014).

2019 yılında da Türk Müteahhitleri yurtdışında başarı ile birçok faaliyet gerçekleştirmiş ve ilk 100 firma arasında 9 adet Türk firması yer almıştır.

2020 yılına baktığımızda Türk Müteahhitlik Firmalarının ENR The Top 250 International Contractors listesindeki yeri ř şekilde ortaya çıkmıştır;

Tablo 4.1. 2020 Yılı ENR Uluslararası Türk Mühendislik İşletmeleri Listesi (ENR, 2020)

Dünya Sıralaması	İşletme Adı	Yurt Dışı Projeler (Milyon Dolar)	Toplam Projeler (Milyon Dolar)
23	Renaissance Cons.	4.374	5.700
61	Limak İnş.	1.584	2.944
65	Tekfen Cons.	1.464	1.858
78	Yapı Merkezi	1.176	1.390
80	Ant Yapı	1.037	1.089
84	TAV Cons.	995	1.054
86	ENKA İnş.	967	1.147
91	MAPA İnş.	817	1.054
94	Kolin İnş.	751	1.703
109	Nurol Cons.	581	1.146
116	Onur Taahhüt	542	622
118	Yüksel İnş.	530	548
124	Gülermak	509	699
129	ESTA İnş.	485	488
137	Dekinsan Group	430	435
142	Kuzu Group	400	475
156	AD Konut İnş.	326	326
157	İC İctaş İnş.	321	604
158	Eser Cons.	315	316
165	Doğuş İnş.	281	449
166	SUMMA Turizm Yatırım	276	276
171	Çalık Enerji	259	259
179	Tepe İnş.	210	282
180	Metag İnş.	210	249
182	Gürbağ Group	203	207
183	AE Arma Elektropanc	202	208
189	Alarko Contracting	190	3.903
197	Yenigün İnş.	174	176
199	Anel Elektrik Proje	169	182
203	Polat Yol Yapı	156	336
212	GAMA	146	281

Tablo 4.1. (Devam)2020 Yılı ENR Uluslararası Türk Mühendislik İşletmeleri Listesi (ENR, 2020)

213	İLK Cons.	144	144
216	GAP İnş.	138	219
217	NATA İnş.	138	375
218	STFA Cons.	138	139
219	Cengiz Cons.	135	1.014
220	KUR İnş.	132	171
222	Üstay Yapı	128	146
223	Özkar İnş.	126	214
227	Makyol İnş.	103	1.011
229	MBD İnş.	100	137
230	Zafer Taahhüt	100	152
234	Bayburt Group	92	747
236	SMK Group	84	99
	Toplam	21.638	34.974

Kaynak: Engineering News Record Magazine August 2020 s. 41-45

Ecorys S.C.S. Grup tarafından hazırlanan ve Avrupa Birliği yapı sektörünün sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaya amacıyla uygulanması beklenen stratejileri belirlemeyi hedefleyen “Sustainable Competitiveness of the Construction Sector” raporuna göre yapı sektörünün rekabet etme gücünü etkileyen etkenler ve eğilimler şu şekildedir:

- Tecrübeli insan gücüne ulaşabilme
- Finansal araçlara ve finansman taktiklerine ulaşım
- İşveren ve tüketiciler ile yakın ilişkiler kurulmasını sağlayan proses yenilikleri
- İşverenlerin kurumsallaşması
- Uygulamalı ar-ge çalışmalarının yoğunlaşması ile yeni teknolojilere (malzeme, akıllı ve çevre duyarlılığı olan çözümler) ulaşım
- Yeni faaliyet sahaları
- Modüler sistemler ve prefabrikasyon

Bu eğilim ve ihtiyaçlar doğrultusunda Avrupa yapı sektörünün 2020 senesi vizyonu şu şekilde ifade edilmektedir:

- Binaların kavramsal tasarım, imalat, yapı işletmeciliği ve geri dönüşüm proseslerini yaşam süresi maliyetlerine göre, toplam kalite yaklaşımı ile hayata geçirecektir.
- İşçilerin ücret, güvenlik, kariyer gelişimi imkanları ile çalışma alanının kaliteli olması amacıyla cazip bir çalışma alanı olacaktır.
- Yapılar (üst ve altyapı) kişilerin, toplumun ve çalışma hayatının gelişen ve özel ihtiyaçlarına göre tüm şartlar düşünülmüş olarak imal edilecektir.
- Küresel sorunlara yönelik yenilikçi çözümler üretilecek yapı sektörü, enerji verimliliği, geri dönüşüm ve yapıların hava kalitesine yönelik planlanan amaçlara ulaşmasına yardımcı olmalıdır.
- İşverenler için (AB içerisinde ve dışarısında) çekici ortak olarak görünecektir.
- Yüksek ekonomik performansa sahip olacaktır.
- Constructing Excellence Girişiminin 2011 tarihli raporuna göre;
- Yapısal çevre anlayışı
- Çevre temelli bakış açısı
- Sektör talepleri (kurumlar arası birlikte çalışma)
- Yeni iş tarzları (kısa süreli olmayan uzun süreli düşünme ve işletme anlaşmaları, alt işverenler yerine dikey entegrasyon ve ekipler, tedarikçiler ile ortaklıklar sayesinde finansal beklenti oluşturmak...vb)
- Genç liderler
- Eğitim, multi-disiplinli çalışmalar
- Maliyetleri düşürmekten ziyade kalite temelli satın almalar ile sektörün gelecek planlarını yönlendirecek eğilimler şeklinde öne çıkmaktadır (Sustainable Competitiveness of the Construction Sector, Ecorys Research and Consulting, 2011).

Müteahhitlik ile müşavirlik alanlarının ana ülke dışında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi amacıyla uzmanlaşma, derinleşme, markalaşma ve farklılaşma ile emek yoğun çalışmalardan teknolojik üstünlük ve yönetsel yetkililik gerektiren çalışmalara yönelmelidir. Taahhüt işlerinden yatırım projeleri, işletmecilik gibi faaliyetlere geçişler oluşturulmalı, yurtdışında iş yapılan pazarlar çeşitlendirilmelidir. Bu amaçla önerilen maddeler şu şekildedir (Özorhon, 2012):

- İşletmelerin yönetsel ve teknolojik yetkililiklerinin ana ülke dışında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi
- İşletmelerin hukuki konularda daha fazla bilgi sahibi ve isteklerin yönetimi konusunda daha donanımlı olmalarının sağlanması
- Devlet desteklerinin daha etkili olmasının sağlanması
- Teminat mektubu sorunlarının çözülmesi
- Eximbank’ın güçlendirilip daha aktif olarak kullanılabilmesi, ürün ihracatının yanında hizmet ihracatı açısından da kolaylık sağlanabilmesi, tavizli kredi verilmesi amacıyla uluslararası koşullar bağlamında değerlendirmeler yapılması
- Ülke kredileri destekleri ile sektörün finans imkanlarının geliştirilmesi
- YDMH’nin politik risk sigorta koşullarının iyileştirilmesi
- Karşılıklı mutabakatlar yolu ile hazır piyasalardaki mevcudiyetin sağlamlaştırılması
- Türk işletmeler için çekici pazarlar olarak değerlendirilen ülkelerin yatırım programlarının oluşturulmasında kullanmak amacıyla devlet tarafından finansman sağlanması, bu amaçla TİKA’nın rolünün değerlendirilmesi
- Müşavirlik işletmelerinin devlet tarafından desteklenmeleri ile müteahhitlik işletmelerinin ve yapı malzemesi üreticilerinin imkanlarının artırılması
- Türk çalışanların ülke dışındaki pazarlarda daha çok çalıştırılmasını temin edecek düzenlemeler yapılması
- Sektörün ve işletmelerin ülke dışında daha çok tanıtılması.

Türk Müteahhitlerinin yurt dışında gösterdikleri faaliyetlerde karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri teminat mektubu meselesi ve finansman olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, Türk Eximbank olanaklarının müteahhitlik faaliyetlerinin kullanılmasına daha etkili olarak destek vermesi söz konusudur. Bir örnek olması açısından Eximbank tarafından hayata geçirilen “Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Köprü Kredi Programı”nda gerçekleştirilen yeni düzeltmeler kapsamında, Libya’da faaliyet gösteren müteahhitlerimize hak edişlerinin Trablus Büyükelçiliğimiz ve Ticaret Müşavirliğimiz tarafından onaylatılması ile hak ediş tutarları ile bağlantılı olarak ve 25 milyon dolardan fazla olmamak koşulu ile TL cinsinden kredilerde en çok 2 yıl vade ile olacak şekilde kredi imkânı sağlanmıştır. Bununla birlikte, alt yüklenicilerin de bu yeni fırsattan faydalandırılmasına karar verilmiştir (Ekonomi Bakanlığı, 2012).

TMB'nin yapmış olduğu çalışma neticesinde 2023 yılına dair ortaya koyduğu vizyon şu şekildedir: “TMB öncülüğünde, yurtiçinde yapılanmasını tamamlamış, dünya taahhüt sektöründe ağırlığı olan ve bölgesinde lider “Türk Mütcaahhitliğı” markasını oluşturmak. (TMB, 2011). Bu vizyonu kazanabilmek için belirlenen ana hedefler şu şekildedir (TMB, 2011):

- Yurtdışı ve yurtiçi 100 milyar ABD doları seviyesinde ciro yakalamak
- Kayıtlı çalışan nüfusu %12'ye çıkarmak
- Sayısı 2-3 olan 1 milyar ABD doları üstündeki ciroya sahip Türk şirketi sayısını en az 10'a çıkarmak
- Kârın en az %1'ini AR-GE harcamalarına ayırmak
- Katma değeri yüksek, ileri teknoloji ve inovasyonu ön plana çıkaran, doğal kaynakları verimli kullanabilen projeleri gerçekleştirerek, bu projelerin üstlenilen işler içerisinde ki payını en az %30'a çıkarmak
- Gelişmiş ülke pazarlarına girmek
- Kurumsallaşma anlamında profesyonelleşmeyi arttırmak
- Uluslararası kuruluşlar tarafından denetlenebilir, şeffaf mali yapıya ulaşmak, denetlenme oranını %10'dan %100'e çıkarmak
- Şirketlerin çevre, iş sağlığı ve güvenliği, kalite gibi yönetim sistemlerinde uluslararası standartları yakalamalarını sağlamak
- Türk inşaat şirketlerinin halka açılmasını sağlamak
- Dünyanın ilk 225 firması arasında 40 firma ile yer almak
- Yurtdışındaki hâsılatın Türkiye'ye dönüş miktarını 3 kat arttırmak
- İşlerin %20 müşavirlik hizmetinin Türk firmalarınca yapılmasını sağlamak
- Yurtiçinde kamu özel sektör ortaklığı, yap işlet devret gibi finans modellerinin uygulandığı toplam proje büyüklüğünü 10 yılda 5 kat arttırmak.

2011 sonrası ve 2021 yılı içerisinde gerçekleştirilen çalışmalar da dahil olmak üzere TMB'nin hedeflediğı başlıklarda kısmi bir gerçekleştirme oranı sağlanmış olup halen yapılması gereken çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir.

Başarı, inşaat sektöründe olduğı gibi diğer bütün sektörlerde de en önemli amaçtır. Başarının tanımı, farklı alanlarda farklı biçimlerde yer almaktadır. Örneğin inşaat sektörü proje bazında başarının tanımı, proje hedeflerine ve beklentilerine ulaşılması olarak ifade edilmektedir (Chan vd., 2002).

İnşaat sektöründe firmaların başarılı / başarısız olmalarını ve varlıklarını devam ettirebilmelerini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler arasında etkili bilgi yönetimi, maliyet yönetimi, zaman yönetimi, risk yönetimi, satış ve pazarlama, kaliteli üretim ve ileri teknolojilerin kullanımı yer almaktadır. İnşaat firmalarının yönetim biçimlerinin, sistemlerinin ve uygulamalarının bu firmaların başarısını etkileyen en önemli faktörlerden oldukları çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülmüştür (Lussier, 1995; Strischek, 1998). Bunun yanı sıra yönetim becerileri ve deneyim eksikliği de bir firmanın başarısızlığında rol oynayan en önemli faktörlerden olduğu belirtilmiştir (Gaskill vd., 1993).

Araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Türk inşaat sektörünün yurt dışı projelerinde elde ettikleri başarının nedenleri birkaç başlık altında toplanmaktadır. Elde edilen bilgilere dayanarak ulaşılan bazı başarı koşulları birden fazla başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar sırasıyla;

- Organizasyon Yapısı ve Örgüt Çevre İlişkisi
- Liderlik
- Stratejik Yönetim'dir.

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre başarının nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Coğrafi ve Kültürel Yakınlıklar
- Lojistik Avantajı
- Yerel Koşullara Uyum Sağlama Başarısı
- Fırsatları Görme Yetisi
- Riskli Bölgelerde Yatırım Kararı Almada Cesur Olma
- Sektörel ve Bölgesel Tecrübe
- Düşük Maliyet
- Aktif Uluslararası Sektörel İlişkiler
- Güçlü Alt Sektörlerin Varlığı (Çimento, Demir, vb)
- Ev Sahibi Ülkenin Mevzuat, Norm ve İşleyişlerine Uyum
- Ortaklıklar ve Ortaklıklardan Elde Edilen Tecrübeler
- İşveren ile Yakın ve Uzun Vadeli İlişkiler
- Ülkeler Arası Ticaret Anlaşmaları
- Devlet Desteği

- Yoğun Girişimcilik Faaliyetleri
- Liderlik Unsuru
- Değişime Açıklık
- Değişen Pazar Koşullarına Uyum Sağlama
- Ev Sahibi Ülkede Ofis Faaliyetleri
- Büyükelçiliklerin Etkisi
- Proje Bazlı Uzmanlıklar
- Yönetimde Kademeler Arası İyi İletişim
- Esnek ve Dinamik Yapı
- Deneyimli Teknik Eleman
- Doğru Alt Pazar Seçimi
- Doğru Risk Yönetimi
- Yerel Yönetimlerle (Belediyeler) İyi İlişkiler
- Yerel Eleman ve Malzeme Kullanma
- Güçlü Makine Parkı
- Alternatif Projeler Üretme Yetisi
- İmaj Gücü ve Bilinirlik
- Güvenilirlik
- Yüksek İşçi Verimliliği
- Komşu Ülkelerdeki İnşaat İhtiyacı
- Yoğun Rekabet Ortamı

4.4. Müteahhitlik İşletmelerinde Yönetim Yazını

Dünyada inşaat sektörünün durumu, sorunları ve gelecekteki konumu üzerine yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaları uluslararası kuruluşların raporları ve akademik yayınlar olarak iki grupta sınıflandırmak mümkündür.

Birinci grupta yer alan uluslararası kuruluşların raporları genelde dünyada inşaat sektörünü incelemektedir. Bu raporlar daha ziyade Birleşmiş Milletler bünyesinde bulunan kuruluşların veya Dünya Bankası gibi uluslararası finansal sistemin vazgeçilmez kuruluşlarının yaptığı çalışmalardır. Bunlar arasında, Uluslararası Yeniden Yapılandırma ve Geliştirme Bankası Raporu (1973), Dünya Bankası Raporu (1984), Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Merkezi Raporu (1984), ve Birleşmiş Milletler

Sanayi Geliştirme Merkezi Raporları (1991, 1993) bulunmaktadır. Bu raporlar öncelikle inşaat sektörünün öneminden söz etmekte, daha sonra da ülkeleri çeşitli kategorilere ayırarak inşaat sektörüyle ilgili istatistikler sağlamaktadır (Özorhon, 2012).

İkinci grupta yer alan akademik çalışmaları uygulamaya yönelik sayısal ve teorik olarak ikiye ayırmak mümkündür. Dünya genelinde inşaat sektörü ile ilgilenen uygulamalı ve sayısal çalışmalar arasında Moavenzadeh ve Hagopian (1984), Wells (1987), Ofori (1990), Drewer (1997), Arimah (2000), ve Lu ve Fox (2001) yer almaktadır. Ülke düzeyinde inşaat sektörünü inceleyen önemli makaleler arasında Moavenzadeh (1978), Edmonds (1979), Drewer (1980), Ofori (1993), Raftery vd. (1998), Ofori (2000) sayılabilir (Özorhon, 2012).

İnşaat sektörü üzerine yapılmış, bilinen ilk teorik çalışmalar sektörün ekonomik önemini vurgulamaya yöneliktir (Simon, 1944; Bowley, 1966). Ancak bu çalışmalar, inşaat sektörünü ekonomik teori içerisine yerleştirmekte yetersiz kalmıştır. Turin, 1973 yılındaki çalışması ile inşaat sektöründeki katma değer ve ekonomik büyüme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyarak inşaat sektörünün ekonomik teoriye katılması yolunda ilk adımı atmıştır. Bundan sonra inşaat sektörünü inceleyen çalışmaları üçe ayırmak mümkündür: Turin'i takip eden ve inşaat sektörü ile ekonomik göstergeler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Edmonds, 1975; Wells 1986), sistemler fikrini savunan çalışmalar (Napier, 1970; Tassios, 1993) ve ekonomik teori ile sosyo-kültürel ve jeofizik değerleri ortak kullanan çalışmalar (Özorhon, 2012).

1990'lardan itibaren geliştirilen içsel büyüme teorisi (Romer, 1990; Barro, 1991) ile birlikte, makro ekonomik istikrar, beşerî sermayeye yatırımın önemi ve kapasite yaratılmasının büyümeye katkıları gibi konuların ekonomik gelişmede önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte, makine ve teçhizat yatırımlarının ekonomik büyüme ile yakından ilintili olduğu akademik çalışmalar tarafından ortaya konulmuştur (De Long ve Summers, 1991). Burada vurgulanan en önemli nokta ise, ekonomik faaliyet ile inşaat sektörünün GSYİH içindeki payı arasında özellikle ekonomik küçülme dönemlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu yolundaki çarpıcı sonuçtur. Yani inşaat sektörünün ekonomik küçülme sürecinden sürdürebilir büyümeye geçmeye çalışan ülkelerde öncü sektör olduğu ve inşaat sektörü üretimi büyümesinin, daralmadan büyümeye geçişin ilk yıllarında GSYİH büyümesinden çok daha fazla olacağı ortaya konulmaktadır.

Tarihsel sürece bakıldığında, strateji kavramının inşaat sektörü ile ilk buluştuğu tarih 1980’li yılların son çeyreğinde olmuştur. Lansley (1987), İngiltere’deki inşaat sektöründe kurumsal stratejileri araştırdığı çalışmasıyla, strateji kavramını ilk kez yapım yönetimi literatüründe kullanan kişi olmuştur. Lansley’in gerçekleştirdiği araştırmaların bulgularından hareketle, 1980 sonrası dönemde inşaat sektöründeki rekabet şartlarının değiştiği ve çok daha sert bir rekabet ortamının oluştuğu söylenebilir. İnşaat firmalarının rekabete dayalı stratejiler kavramı Lansley’in çalışmasından sonra köklü bir değişim göstermemiş olup, inşaat firmalarında rekabet gücüne ve stratejilere ilişkin yürütülmüş birçok araştırma bulunmaktadır (Ercan ve Köksal, 2013).

Betts ve Ofori (1992)’nin ortaya attığı ve inşaat işletmelerinde stratejik planlama yaklaşımlarının rekabet üstünlüğü ile ilişkilerinin araştırıldığı çalışmada, Porter’ın elmas modelinin inşaat sektörüne uyarlanması amaçlayan ve firmaların örgütsel kaynaklarının içeriğinden piyasa göre pozisyon almayı öneren yaklaşım geliştirilmiştir (Ercan ve Köksal, 2013). Kale (1999), inşaat işletmelerinde rekabet üstünlüğünü üzerine çalışmış ve kaynak tabanlı görüşe dayanan bir model önermiştir.

Ofori (2003), uluslararası inşaat sektörünün, küresel inşaat sektörü içerisinde önemli bir yeri bulunduğunu fakat uluslararası inşaat faaliyetlerinde başarıyı etkileyen stratejilere ilişkin uygun bir kuramsal çerçeve bulunmadığını ifade etmektedir. Literatürde yer alan yaklaşımların ana problemi, proje odaklı ve rekabete dayalı stratejik performansın ölçülmesine ilişkin çok yönlü bir yaklaşım getirmemeleridir (Ercan ve Köksal, 2013).

Ofori (2012), gerçekleştirdiği çalışmada, bir işletmenin arşiv kaynaklarının, kurumsal verilerinin, iletişim olanaklarının, yapılanmalarının ve risk yönetimi yeteneklerinin uluslararası pazarlarda elde ettikleri başarı göstergeleri olma ihtimalini belirtmiştir. Günhan ve Arditi (2005), sahip olunan arşivlerin takip edilmesi, uzmanların deneyimleri, proje yönetimi yeteneğine sahip olma, uluslararası iletişim bağlantıları, finansman gücü, malzeme-ekipman ve iş gücü gibi faktörleri, inşaat sektöründe genel kabul gören başarı manasında en kayda değer etmenler olarak göstermişlerdir (Özorhon ve Demirkese, 2014). Özorhon (2006), uluslararası rekabetçiliğin, teklif edenler arasındaki rekabetin yoğunluğu, ana ülkenin yaklaşımı, işletmenin benzer faaliyetlerdeki deneyimleri ve ülkeler arasındaki kültürel yakınlıkla fazlasıyla alakalı olduğunu ifade etmiştir.

Doloi (2009), modern yapı projelerinde hem artan karmaşık proje yapılarından hem de birçok paydaşın katkısı olmasından kaynaklı, müşteri ve müteahhit için çok sayıda zorlukla karşılaşıldığını vurgulamıştır. Yaweli vd. (2005), inşaat projelerinin başarısının yüksek oranda müteahhitlik başarısına bağlı olduğunu söylemiştir.

Proje başarısı, proje yönetimi literatüründe yaygın olarak tartışıla gelmiştir. İnşaat projelerinin başarısı ile ilgili birçok çalışma, proje başarısını etkileyen boyutlara ve bu başarının ölçülmesine odaklanmıştır. Proje başarısı kişiye göre farklı anlamlar ifade edebilmektedir (Wang ve Huang, 2006).

Hubbard'a göre, proje başarısının anahtarı yönetsel aktivitelerdir (Hubbard, 1990). Jaselskis ve Ashley (1991), proje yöneticilerinin yönetim araçlarını etkin kullanmalarını önermiş ve bu sayede proje başarı şansını maksimize edebileceklerini vurgulamıştır. Proje yönetimi, yeterli iletişim becerileri, kontrol mekanizmaları, geri bildirim kapasitesi, sorun çözme yetisi, karar alma etkililiği, koordinasyon etkililiği, gözlem becerisi, organizasyon yapısı, planlama ve geçmiş tecrübelerden yararlanabilme gibi birçok unsuru içerisinde barındırmaktadır (Belout,1998).

Momaya ve Selby (1998), gerçekleştirdikleri çalışmada Kanada, ABD ve Japonya gibi ülkelerin yapı sanayindeki rekabet seviyesini irdelemişlerdir. Bu çalışmada rekabet avantajı sağlayan unsurların önemine değinerek yönetsel yetenekler ile işletmeler arasındaki sürekli başarılı iletişim oluşturabilmenin başarıda ana etmen olduğunu ifade etmişlerdir. İngiltere, İsveç ve Finlandiya'da yapı sanayiinde rekabet ile ilgili araştırmalar yapan araştırmacıların elde ettikleri sonuçlar, risk yönetiminde başarılı olmanın, güncel teknolojilerden faydalanmanın, bilgi teknolojileri kullanmanın ve farklılaşmaya yatkınlığın rekabet avantajı sağlayan unsurlar olduğunu ifade etmiştir.

Öz (2001) ise, Türk yapı işletmelerinin uluslararası pazarlardaki rekabet edebilme avantajlarının temellerini araştırdığı çalışmasında elde ettiği sonuçlara dayanarak, rekabet üstünlüğü elde edebilmenin ana unsurlarının çalışan maliyetlerindeki avantaj, coğrafi ve kültürel yakınlık ile ilintili olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte aynı çalışmada, hareketli bir iç pazarda faaliyet göstermenin uluslararası rekabetçilikte avantaj sağladığını belirtmiştir.

Zhao (2009), Çin müteahhitlik işletmelerinin küresel pazarda elde ettikleri rekabet avantajının temellerini, çalışan maliyeti avantajları, malzeme, makine-ekipman, tecrübeli ve yetkin çalışanlar ile devletin pozitif etkisi şeklinde ifade ederken, tasarım

alışmalarının yetersizliği, kalifiye iş gücü noksanlığı ve düşük üretkenlik zayıf taraflar olarak ifade edilmiştir (zörhon ve Demirkese, 2014).

Arditi ve Köseoglu (1998), Türkiye’de inşaat sektöründe planlama yönetiminin önemini vurgulamışlardır. Çalışma 28 soruluk bir anket uygulamasına dayanmaktadır. Anket sonucu 1983-1998 yılları arasında Türkiye’de inşaat planlama yönetiminin oldukça geliştiği fakat sektör için büyük atılımla yapacak düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bir başka çalışmada Sorguç (1993), inşaat sektörünün ulusal iktisadi politika içerisindeki yerini ve inşaat sektörü ile istihdam, gelir dağılımı ve ekonomik konjonktürel ilişkisini incelemiştir. Birçok farklı ülkede olduğu gibi inşaat sektörünün ekonomik büyümede lokomotif olduğu, gelir dağılımı ve istihdam artışına pozitif etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de inşaat sektörü üzerine yapılmış en kapsamlı çalışmalardan birisi Güneş’in 1990 yılında gerçekleştirdiği çalışmasıdır. Güneş, bu çalışmasında Türkiye’de inşaat sektörünün yapısı ve İstanbul müteahhitlerinin sorunlarını incelemektedir. Sektörün yapısı incelenirken hem sektöre olan talep hem de maliyetlerin ekonometrik analizleri yapılmıştır. Sektöre olan talepte nüfus ve milli gelir büyümesi anlamlı parametreler olarak bulunmuştur. Girdi maliyetleri incelendiğinde başta demirin geldiği, bunu imento, işçilik, arsa, benzin ve motorinin izlediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Türkiye zerine yapılan diğer çalışmalarda (Kuruoğlu, 1999; Birgönül ve zdoğan, 2000; Kuruoğlu ve Sorguç, 2000) sektörün sorunları ve çözüm nerileri üzerinde durulmaktadır. Sektörün sorunları ve çözüm önerilerine ilişkin olarak, sektörü temsil eden başta Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB) olmak üzere İNTES, ASMÜD, TÜRK-İNşA, TMMMB, TPB gibi kuruluşların yapıcı birçok raporu ve çalışması bulunmaktadır.

Miozzo ve Dewick, 2002 yılında yayınladıkları “Building Competitive Advantage: Innovation and Corporate Governance in European Construction” adlı makalelerinde Avrupa’daki inşaat firmalarının stratejik yenilik ve operasyonel yeteneklerinin gelişiminin  faktöre bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

- İşletme sahipliği ve müteahhitlik yönetimi yapısının oluşturulması,
- Departmanlar arası yeni süreç ve uygulamaların kavranmasını kolaylaştırmak amacıyla firma içerisinde çalışma yapılması
- İşletmeler ile iş birlikleri ilişkilerinin uzun soluklu olmasıdır.

1972-2011 yılları arasında Türk müteahhitliğinin en güçlü yönlerinden biri düşük maliyet avantajı olmuştur. Türk müteahhitleri bu yıllar arasında rekabet edebilecek fiyat teklifleri sunabilmeleri sayesinde yurtdışında birçok proje almışlardır. Bu imkânın sağlanmasında başta gelen sebep, rekabet halinde oldukları işletmelere kıyasla sahip oldukları düşük istihdam bedelleridir. Rekabetçi teklif fiyatları sayesinde yurt dışında birçok proje üstlenmişlerdir.

Thomas (2000), gelişmekte olan ülkelerin müteahhitlik işletmeleri seçerken çalışan maliyetlerinin düşük olmasının kayda değer bir ölçü olduğunu ifade etmektedir (Özorhon ve Demirkesen, 2014). Şantiyelerde görev alan çalışanların verimli çalışma oranları da diğer bir baskın avantaj unsuru olarak görülmektedir. Aynı zaman dilimi içerisinde, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının aktif kullanımının da projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesine olumlu etkilerinden söz edilmektedir.

Günhan ve Arditi (2005), proje yöneticilerinin yeteneklerinin uluslararası işlerde elde edilecek başarılarla kayda değer bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Uluslararası pazarlara açılmada ilk yıllarda tecrübe eksikliği, Türk müteahhitlerinin hareketlilik, gümrük, vize ve teminat mektupları konularında problem yaşamalarına sebep olmaktadır.

Yüksek üretkenlik ve başarılı iletişim yetenekleri olsa dahi bazı işçiler adaptasyon problemi yaşamakta ve yabancı dil sorunları ile baş başa kalmaktadırlar. Bu sorunlar Türk idareci ve çalışanlarının yurt dışı projelerde görev almalarını güçleştirmiş ve bazı projelerde yabancı çalışan görevlendirilmesi mecburiyeti oluşmuştur. (Özorhon ve Demirkesen, 2014).

Özellikle yurtdışı projelerinde yabancı yatırımcılar ile kurulan ortak girişimler ve iş birlikleri ile ortakların teknik ve yönetsel kabiliyetlerinden öğrenme ve bilgi paylaşımı söz konusu olmuştur. Ortaklardan edinilen tecrübeler, müteahhitleri uluslararası projelere teklif verme konusunda cesaretlendiriş ve Türk müteahhitlerinin rekabetçilik gücüne katkı sağlamıştır. Uluslararası pazarlardan iç pazara olan bilgi akışı Türk Müteahhitlerinin yönetsel, teknolojik ve çok uluslu iletişim becerilerinin gelişmesine olanak sağlamıştır. (Özorhon ve Demirkesen, 2014).

Eşkinat ve Tepecik 2012 yılında yayınladıkları “İnşaat Sektörüne Küresel Bakış” adlı makalelerinde, Türk Müteahhitlerinin uluslararası faaliyetlerinde, küresel rekabet ortamında elde ettikleri başarının sebeplerini şu şekilde açıklamaktadır;

- Bölgesel avantaj
- Uluslararası standarttaki hizmeti rakiplerinden daha uygun fiyata sunabilmek
- Yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak
- Güvenilir iş ortakları olmak
- Çok çeşitli projelerde kazanılmış zengin uluslararası deneyim sahibi olmak
- Çevre ülkelerdeki iş ortamlarına aşinalık
- Nitelikli insan gücü
- Risk alma kapasitesi

Özorhon ve Demirkese, 2014 yılında yayınladıkları “Türk Mütcahitlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi” adlı makalede, Türkiye Mütcahitler Birliği üyesi firmalar üzerinde gerçekleştirilen ve mütcahitlik işletmelerinin rekabetçilik analizlerinin elmas modeli bileşenleri gerçekleştirildiği araştırmada elde edilen bulgulara göre, mütcahitlik işletmelerinin rekabet avantajlarını belirleyen altı ana etken gözlemlenmiştir. Bu etkenler;

- Girdi Şartları
- Talep şartları
- İşletme Stratejisi ve Rekabet Durumu
- Alakalı ve Destek Veren Kurumlar
- Devletin Etkisi
- Şans Faktörü

Türkiye Mütcahitler Birliği tarafından yayınlanan 2011 tarihli “İnşaat Sektörü 2023 Vizyonu: Sorunlar ve Çözüm Önerileri” isimli çalışmada, Türk Mütcahitlerinin yurt dışı faaliyetlerinde daha başarılı olmaları için gerekenler şu şekilde yer almaktadır;

- Sektörde kurumsallaşmanın geliştirilmesi
- Sektörde iş birliklerinin geliştirilmesi
- Sektör itibarının geliştirilmesi
- Teminat mektupları sorununun çözülmesi
- Eximbank’ın daha etkin şekilde kullanılması
- Sektörün finansman gücünün artırılması
- İkili anlaşmalar yolu ile mevcut pazarlardaki durumun güçlendirilmesi ve yeni pazarlara girilmesi

- Sektöre yönelik bir akreditasyon sisteminin oluşturulması
- Teknik müşavirlik firmalarının müteahhitlik firmaları ile inşaat malzemesi üreticilerinin pazar geliştirme faaliyetlerine öncülük etmeleri
- Sektörün ve firmaların yurtdışında tanıtılması



5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı projelerde uyguladıkları otantik liderlik tarzının kullanımına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada, araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Nitel araştırmacılar, belli bir konu ile ilgili araştırma yaparken o konunun “ne kadar” ya da “ne kadar iyi” olduğunu öğrenmekten çok daha geniş bir bakış açısı elde etmek isterler (Büyüköztürk vd., Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 2014, s.234). Araştırmacılar, incelenen bir konunun karmaşık ve ayrıntılı bir düzeyde anlaşılması gerektiğinde, araştırma çalışması için nitel araştırmayı tercih ederler. Ayrıca nitel araştırmacı, katılımcıların olguyla doğrudan ilişkili olan gerçek bağlamlarını veya ortamlarını anlamaya çalışır.

McLeod (2001), nitel araştırmanın birincil amacının dünyanın nasıl inşa edildiğine dair bir anlayış geliştirmek olduğunu vurgulamıştır. Silverman (2001), çalışmalarında nitel yöntemi kullanan araştırmacıların genellikle sosyal olgular hakkında daha derin bir kavrayış sağlayabileceklerine inandıklarını belirtmiştir.

Clissett'e (2008) göre nitel araştırma, insan deneyimi, algıları, motivasyonları ve davranışlarının araştırılmasına yönelik çok çeşitli yaklaşımları kapsar ve kelimelerin toplanması ve analizi ile ilgilenir. Bu yönüyle nitel araştırma, başkalarının ne yapıp ne söylediğini anlamak ya da bir şeyin ne anlama geldiğini kavramak, duymak, yakalamak ve anlamak anlamına gelir. Bununla beraber Schwandt (2007), anlamamanın kendisinin nitel araştırmanın özünde yatan bir fenomen olduğuna inanmaktadır çünkü nitel metodoloji ve temel felsefe karmaşık kişisel ve sosyal konuları anlamak için oldukça uygundur (Creswell ve Clark, 2007).

Nitel araştırmaların önemli özelliklerinden biri keşfedici olmalarıdır. Keşfedici özellikteki araştırmalar, az çalışılmış konulara ışık tutmada çok kullanışlı ve faydalıdır (Neuman, 2012).

Geniş anlamda nitel araştırma, istatistiksel prosedürler veya diğer nicelleştirme araçlarıyla ulaşılmayan bulguları üreten her türlü araştırma anlamına gelir (Strauss ve Corbin, 1990). Tahmin ve bulguların genelleştirilmesini arayan nicel araştırmacılar farklı olarak nitel araştırmacılar, aydınlatma, anlama ve benzer durumlara yönelik çıkarımlar ararlar (Hoepfl, 1997).

Nitel araştırma bir hipotezi test etme amacını taşımaz, ancak bu yöntemin sosyal dünyanın yapıcı yönlerini tanımlama, analiz etme ve yorumlama yönünde derin bir

eğilimi vardır (Mcleod, 2001). Nitel araştırmalar tümevarımsal olduğundan, herhangi bir teorinin varlığının sorgulanmasına dayalı olarak değerlendirmelerde bulunurlar (Mitchell, 1993) ve sonuç olarak, bir araştırmacının araştırma içinde bir teori oluşturmaya yardımcı olan bir yöntemdir (Creswell, 2007).

Araştırmanın görüşmeler gerçekleştirilerek şekillendirilmesi, araştırmaya katılan liderlerin deneyimleri, algıları, davranışları, etkiledikleri ve etkilendikleri kişi ve/veya olayların kavranması amacını da gütmektedir. Araştırmanın ilk aşamasında yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinin başarılarının arkasında yatan unsurların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla öncelikle yurt dışında başarılı projeler yürütmüş ve sonlandırmış olan üç müteahhitlik işletmesinin sahipleri ya da üst kademe yöneticileri ile yapılan derinlemesine mülakatlar ile elde edilen veriler ışığında Türk müteahhitlik işletmelerinin başarılarında etken faktörler belirlenmiş ve liderlik unsurunun önemi ile otantik liderlik tarzının varlığı yapılan analizler sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Ardından, ilk aşamada elde edilen veriler ışığında, yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinin üst düzey yönetim kademesinde yer alan liderlerin otantik liderlik unsurlarını barındırıp barındırmadıklarını ve varsa farklı liderlik tarzlarından hangi unsurları bünyelerinde barındırdıklarını tespit etme amacı ile literatürde sıklıkla kullanılan otantik liderlik bileşenlerinin ölçüldüğü üç farklı ölçek kullanılarak mülakatlar için açık uçlu sorular bir uzman yardımı ile oluşturulmuştur.

Daha sonra yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik işletmelerinden seçilen 13 işletmenin sahipleri ve/veya yönetim kademesinde bulunan liderler ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ses kaydına alınmış ve ardından deşifre edilmiştir. Ses kayıtlarının deşifresi sonucu elde edilen veriler alanında uzman akademisyenler tarafından incelenerek teyit edilmiştir. Veriler kodlar oluşturularak gruplandırılmış ve temalar altına işlenmiştir.

Daha sonra her bir tema için ve her bir görüşmeci için ayrı ayrı kelime sıklık analizleri yapılmış ve değerlendirmeler aktarılmıştır. Mülakatlarda elde edilen veriler içerik analizi çalışmaları ışığında değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo haline getirilmiş ve çözümlenerek yorumlamalar yapılmıştır.

Araştırma sürecinde izlenen adımlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



Şekil 5.1. *Araştırma Süreci Adımları*

5.2. Evren ve Örneklem

Çalışmamızda seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örneklemede örneklem, bir araştırmada gözlem birimleri belli niteliklere sahip kişilerden oluşturulabilir. Bu durumda örneklem için belirlenen ölçütü taşıyan kişiler örnekleme alınır (Büyüköztürk vd., 2014, s.91).

Nitel araştırma gerçekleştiren araştırmacılar, amaçsal örnekleme yöntemini tercih etme eğilimindedirler. Mülakat gerçekleştirilecek kişilerin belirlenmesinde, evreni temsil etmelerinden çok araştırma konusuyla doğrudan ilgili olup olmadıklarına bakılır (Neuman, 2012). Olasılık temelli örneklemede evreni temsil edecek geçerlik ve büyüklükte örneklem seçilmesi sebebi ile genelleme yapılabilmesinde önemli fayda sağlanırken, amaçsal örnekleme, zengin bilgiye erişilebilecek durumların derinlemesine çalışılmasına imkân verir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışmanın ilk aşamasında yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinin başarılarının arkasında yatan unsurların tespit edilmesi amacı ile 3 adet işletme sahibi ve/veya üst düzey yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler ışığında ikinci aşamada yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde sahip ve/veya üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan 13 lider seçilerek mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan liderlerin üst kademe yönetici konumunda olmaları özellikle istenmiştir.

Ticaret Bakanlığının verilerine göre yurt dışında halen faaliyette bulunan ve/veya önceden bulunmuş olan irili ufaklı 1200'ün üzerinde işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin halen aktif olanlarının sayısı ve iş hacimleri sürekli olarak değişkenlik göstermekte olup Ticaret Bakanlığı tarafından söz konusu verilerin paylaşımı yapılmamaktadır. Bununla birlikte yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerinin %90'ından fazlasını gerçekleştiren işletmelerin Türkiye Müteahhitler Birliğine üye işletmeler olduğu görülmektedir. Türkiye Müteahhitler Birliğine kayıtlı 115 adet müteahhitlik işletmesi bulunmaktadır. Mülakat gerçekleştirilecek liderlere, Türkiye Müteahhitler Birliği başta olmak üzere İnşaat Mühendisleri Odaları, Sanayi Odaları gibi kanallar aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Türkiye Müteahhitler Birliğine kayıtlı ve yurt dışında faaliyet gösteren tüm müteahhitlik işletmeleri ile e-posta ve telefon yoluyla temas kurulmuş ancak gerek üst düzey yöneticilerin çok yoğun iş yaşamlarından kaynaklı zaman ayırma sıkıntıları gerekse yoğun olarak ülke dışında bulunmaları sebebi ile geri dönüşler kısıtlı olmuştur. Bununla birlikte ENR dergisinin dünyanın en büyük 250 müteahhitlik işletmesi listesinde yer alan fakat Türkiye Müteahhitler birliğine kayıtlı olmayan işletmeler de dahil olmak üzere farklı yapı alanlarında uzmanlaşmış müteahhitlik işletmeleri ile de temaslar kurulmuştur.

Yurt dışı inşaat faaliyetleri gerek emek yoğun yapısı gerek çok kültürlü örgütleri gerekse yüksek maliyetli olmaları sebebi ile liderlerin en yüksek yetki aralığında söz sahibi olabilen konumda bulunmalarına özellikle dikkat edilmiştir. Mülakat gerçekleştirilen liderlerden 3'ü yönetim kurulu başkanı, 2'si yönetim kurulu danışmanı, 2'si genel müdür, 1'i yönetim kurulu başkan vekili, 1'i yönetim kurulu başkan yardımcısı ve CEO, 1'i işletme sahibi, 1'i icra kurulu üyesi, 1'i yurt dışı projeler müdürü ve 1'i iş geliştirme müdürüdür. Yönetim kademelerinde elde edilen çeşitlilik ile yurt dışı faaliyetlerinde Türk müteahhitlik işletmelerinin liderlik tarzlarının nispeten daha geniş bir yelpazede de değerlendirilebilmesi imkânı elde edilmiştir.

Araştırma için liderler ile görüşmeler 14.12.2019 ve 22.12.2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerin işletme içerisindeki pozisyonları şu şekildedir;

- Görüşmeci 1 (İcra Kurulu Üyesi)
- Görüşmeci 2 (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO)
- Görüşmeci 3 (Yönetim Kurulu Başkan Vekili)
- Görüşmeci 4 (Yönetim Kurulu Başkanı)
- Görüşmeci 5 (Yurtdışı Projeler Müdürü)
- Görüşmeci 6 (Yönetim Kurulu Danışmanı)
- Görüşmeci 7 (Genel Müdür)
- Görüşmeci 8 (İş Geliştirme Müdürü)
- Görüşmeci 9 (Yönetim Kurulu Başkanı)
- Görüşmeci 10 (Genel Müdür)
- Görüşmeci 11 (Yönetim Kurulu Danışmanı)
- Görüşmeci 12 (İşletme Sahibi)
- Görüşmeci 13 (Yönetim Kurulu Başkanı)

5.3. Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çeşitli biçimleriyle görüşme, nitel araştırmalarda veri toplamanın temel dayanağı olmuştur (Silverman, 2000). Yöntem metinlerinde en çok yer görüşmeye ayrılmıştır ve sağlık bilimlerindeki nitel araştırmaların çoğu yalnızca görüşmeler kullanılarak yürütülmüştür (Silverman, 1998). Açık uçlu, serbest akışlı anlatı yani özünde niteliksel olan görüşme, nitel araştırmaların temelidir (Atkinson, 1997). Atkinson ve Silverman (1997), nitel araştırmanın daha önce hiç duyulmamış kişilerin sesi olduğunu ve otantik deneyime, özel dünyalara ve gerçek benliklere ayrıcalıklı erişim sunduğunu iddia eder.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşmeler kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış soru formları kullanılarak gerçekleştirilen görüşmeler, soruların tam olarak sırası belirli ve tüm katılımcılara aynı açık uçlu sorular sorularak

gerçekleştirilmiş olduğundan standart açık uçlu görüşmelerdir. Ancak görüşme esnasında soru içeriklerinden farklı konulara değinilmesi engellenmemiş ve görüşmeciler anlatılarında özgür bırakılmışlardır. Belirlenen 13 lider ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Görüşme soruları, literatürden destek alınarak ve bir uzman yardımı ile hazırlanmıştır. Sorular ile literatürde en çok kabul gören 3 otantik liderlik ölçeğinin içeriği aktarılmıştır. 4 ana başlık altında ölçümleme yapabilmek amacı ile geliştirilen soru formu 16 sorudan oluşmaktadır. Sorulardan 5 adedi tanımlayıcı ve genel sorulardan oluşmakta olup, 11 soru içeriği otantik liderlik bileşenlerinin belirlenmesi amacı ile literatürden destek alınarak hazırlanmıştır. Söz konusu çalışmalar Ek.9'de yer almakta olup şu şekildedir; Walumbwa ve arkadaşları tarafından geliştirilen Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), Northouse tarafından geliştirilen Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire (ALSQ) ve Neider ve Schriesheim tarafından geliştirilen Authentic Leadership Inventory (ALI) adlı otantik liderlik ölçekleridir. Ölçeklerden yararlanılarak, ölçülmek istenen otantik liderlik bileşenlerine ait yanıtların alınabileceği açık uçlu sorular bir uzman yardımı ile hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan liderlerin tamamı üniversite mezunudur. Katılımcıların tamamı araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını beyan etmiş olup görüşmeler ses kaydına alınarak ve/veya notlar alınarak, sonrasında deşifre edilmiştir.

Gerçekleştirilen görüşmelere ait detaylar şu şekildedir;

Tablo 5.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Detayları

Kodlar	Yer	Tarih	Saat	Süre	Veri Toplama Şekli
G1	Telefon Görüşmesi	14.12.2019	13:15	37:48	Ses kaydı
G2	Katılımcı Ofisi	30.12.2019	14:30	36:33	Ses kaydı
G3	Telefon Görüşmesi	19.02.2020	11:45	16:15	Ses kaydı
G4	Katılımcı Ofisi	20.02.2020	12:00	35:35	Ses kaydı
G5	Katılımcı Ofisi	22.02.2020	15:10	29:37	Ses kaydı
G6	Telefon Görüşmesi	04.06.2020	12:00	45:00	Ses kaydı
G7	Telefon Görüşmesi	08.07.2020	11:20	35:23	Ses kaydı
G8	Telefon Görüşmesi	27.07.2020	13:17	72:28	Ses kaydı
G9	Telefon Görüşmesi	29.07.2020	15:43	32:12	Ses kaydı

Tablo 5.1. (Devam) Yarı Yapılandırılmış Görüşme Detayları

G10	Telefon Görüşmesi	09.10.2020	17:40	26:02	Ses kaydı
G11	Telefon Görüşmesi	14.10.2020	17:30	-	Not alma
G12	Telefon Görüşmesi	19.12.2020	16:25	21:29	Ses kaydı
G13	Telefon Görüşmesi	22.12.2020	09:30	28:01	Ses kaydı

5.4. Veri Analizi

Veri analizi, nitel araştırma sürecinin karmaşık ve tartışmalı bir parçasıdır (Savage, 2000). Araştırmacılar genellikle nitel veri yığınının nasıl analiz edileceğine dair faydalı talimatlara veya kılavuzlara ihtiyaç duyarlar (McCance vd., 2001). Nitel çalışmalarda analiz sürecinin temel amacı, işlenmemiş verilerin boyutlarını indirgeyerek büyük boyutlardaki verilerin özünü anlamayı ve verilerden anlam çıkararak araştırılan olgu ile ilgili mantıksal kanıtlar dizisi oluşturmayı kapsar (Patton, 2014). Veri analizi, nitel araştırmanın en önemli adımıdır (Flick, 2013).

Mülakatlar neticesinde elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi bir kümenin içindeki belli kelimelerin veya kavramların varlığını belirlemeye yönelik yapılıdır. Araştırmacılar bu kelime ve kavramların anlam ve ilişkilerini belirler ve analiz ederek çıkarımlarda bulunur (Büyüköztürk vd., 2014, s.240). Gerçekleştirilen içerik analizinde öncelikle analiz için tematik bir çerçeve oluşturulmuş, veriler kodlanmış ve bir kod listesi oluşturulmuştur. Daha sonra benzer anlamlara sahip veriler aynı kodlar altında birleştirilmiştir. Kodlama, metne dönüştürülen verinin anlamlı parçalara ayrılması ve bunu yaparken de bu parçalar arasında anlam bütünlüğünün korunması (Miles ve Huberman, 2016); ayrıca metnin veya görsel verilerin küçük bilgi kategorilerine toplanması ve bir çalışmada kullanılan farklı veri-tabanlarından gelen kanıtların araştırılması sürecini içermektedir (Creswell, 2013'den aktaran Çelik vd., 2020). Kodlama araştırmacının kendisi tarafından yapılabileceği gibi bilgisayar destekli nitel veri analizi programları yardımı ile de gerçekleştirilebilir. Araştırmada hem araştırmacının kendisi tarafından hem de Nvivo 11 programı yardımı ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Bir sonraki aşamada elde edilen kodlar, verileri açıklayabilen ve literatürden destek alınarak hazırlanan temalar altında işlenmiştir. Temalar, kodları anlamlı bir

şekilde bir araya getirir. Oluşturulan temalar görüşme gerçekleştirilen her bir lider için ayrı ayrı düzenlenmiştir. Daha sonra her bir lider için ayrı ayrı yorumlamalar yapılmış, bununla birlikte bileşen bazlı ve tüm liderleri kapsayan yorumlamalar ile de araştırma desteklenmiştir.



6. BULGULAR VE YORUM

Yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik işletmelerinin başarılarının değerlendirildiği ve araştırmanın birinci aşamasını oluşturan ön mülakatlar iki işletme sahibi ve bir üst düzey yönetici olmak üzere 3 lider ile gerçekleştirilmiştir. Mülakat gerçekleştirilen yöneticilerin tamamı erkek olup, iki yönetici lisans ve bir yönetici ise yüksek lisans mezunudur. Mülakatlarda elde edilen veriler Nvivo 11 nitel veri analizi programı ile analiz edilmiş olup elde edilen sonuçlar araştırmacı tarafından öncelikle her bir görüşmeci için ayrı ayrı görüşme formlarına dönüştürülmüş, ardından tek bir form üzerinde birleştirilmiştir. Bu sayede tüm yanıtlar bir arada incelenmiştir. Daha sonra elde edilen bilgiler, ana temalar ve dikkat çekilen noktalar olarak ayrıca irdelenmiş, ardından araştırmacının yorumu tek bir form haline getirilmiştir.

Tablo 6.1. *Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Başarı Unsurları Sorularına Liderler Tarafından Verilen Cevapların Ana Temaları ve Araştırmacının Yorumu*

Soru No	Soru Alanı	Ana Temalar, Dikkat Çeken Noktalar	Araştırmacının Yorumu
1	Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışı faaliyetlerindeki başarılarının yorumu	Özellikle son yıllarda Türk müteahhitleri yurtdışında oldukça başarılıdır ancak özellikle işin dizayn kısmında gelişim gösterilmesi gerekmektedir	Genel olarak Türk müteahhitlerinin yurtdışında başarılı faaliyetler yürüttüğü kabul edilmekle beraber özellikle dizayn eksikliğinin büyümenin önünde en önemli engel olduğu vurgulanmıştır.
2	Türk müteahhitlerinin başarı unsurları	Kalifiye iş gücü, kendi değerini yaratabilme, risk alma yetisi ve hızlı karar alıp hızlı hareket edebilme, fedakârlık, iş yapılan ülkeye adaptasyon, güçlü liderlik, yaratıcılık ve koşullardan bağımsız iş yapabilme yeteneği	Görüşmeciler özellikle liderin vasıfları ve etkililiği ile risk alma yetisinin önemini vurgulamıştır. Ayrıca maliyet avantajı, hızlı karar verme, hızlı hareket edebilme, iş yapılan ülkenin kültürel ve hukuki şartlarına adaptasyon, fedakârlık, kalifiye iş gücü ve sözleşmeye uygunluk üzerinde durmuşlardır.
3	İş alma ve iş sonlandırmada kritik noktalar	Sözleşmelerin sağlam temellere oturması ve şartlardan bağımsız olarak sadık kalabilmek, risk alma yetisi,	İş alma da risk alma yetisi, ileri görüşlülük ve fırsatları tespit edebilme, güvenilirlik ve tecrübe ön plana çıkmıştır. İş tamamlama da ise

		ileri görüşlülük, vizyon sahibi olmak, fırsatları görebilmek, fizibilite çalışmaları, iş görme biçimini kavramak, tecrübe	sözleşmeye sadakat, çevreye uyum sağlayabilmek, iş görme biçimlerini tanımak ve tecrübe önemli etkenler olarak değerlendirilmiştir.
4	Yurt dışında ve yurt içinde iş yapma biçimleri arasındaki farklılıklar	İş yapılan ülkenin kanun ve kültürüne adaptasyon ile uygun hareket etme, çalışan verimliliğini sağlamak için yapılan kültürel adaptasyon ve gurbette çalışan odaklı çalışmalar, detaylara önem verme, know-how transferi, kurumsallaşma, bölgesel ortaklar ile çalışma	İş yapılan ülkenin kanun ve kültürüne adaptasyon ile uygun iş yapma biçimlerinin oluşturulması ve uygulanması gerekliliği vurgulanmış, kurumsallaşma gerekliliği, çalışanların motivasyonuna ayrı bir önem verilmesi gerektiği ve bölgesel ortaklıklar kurmanın sağlayacağı katkılar ifade edilmiştir.
5	Yurtdışı ve yurt içi arasındaki yönetsel farklılıklar	İnsan ilişkileri ve idare de ülkenin hukuki, kültürel ve ekonomik şartlarına tam uyum, işin koşullarında dünyada genel kabul görmüş fenni uygulamalar	Yönetsel anlamda insanlar ile kurulan iletişim, çalışanlara sağlanan olanaklar, çalışanların motivasyonu...vb gibi konularda iş yapılan ülkenin şartlarına uyumun getirdiği farklılıklara uygunluğun zorunluluğu ifade edilmiştir. Bunun yanında teknik konularda ise dünyada kabul görmüş kurallardan taviz verilemeyeceği vurgulanmıştır.
6	Çok kültürlü örgütlerde yönetsel zorluklar	Her iki kültürün yoğrulup uygun bir iş dizaynı çıkarmak, kültürel farklılıklara karşı esnek olmak	Çalışan kadrosunda birden fazla kültür içeren bireyler bulunması halinde öncelikle mevcut kültürler hakkında bilgi sahibi olunup, bunların tümünü kapsayıcı genel bir normlar bütünü belirlemenin gerektiği, ilerleyen aşamalarda ise işletmenin kendi örgüt kültürünün gereklerinin yavaş yavaş çalışanlara aşılmasının doğru sonuçlar doğuracağı vurgulanmıştır.
7	Yurtdışı ve yurtiçi arasında proje yönetimi açısından farklılıklar	Tüm dünyada kabul gören normlar uygulanır	Proje yönetimi açısından tüm görüşmeciler genel kabul görmüş normlar ışığında uygulamaların gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

8	Yurt dışında uygulanan rekabet stratejileri	Belirli bir alanda (yol, konut, enerji santralleri...vb) uzmanlaşma, doğru ve profesyonel bir organizasyon oluşturmak, nihai satıcıya ulaşacak ağ yapısı, riskli bölgelerde risk alabilmek, güçlü iş bağlantıları, paydaşlara karşı adaletli davranmak	Özellikle güçlü iş bağlantıları kurabilmek, güçlü bir ağ yapısı oluşturabilmek, risk alma yetisine sahip olmak ve belirli bir alanda uzmanlaşmanın rekabet avantajı sağlayacağı vurgulanmıştır.
9	Yurtdışı operasyonlarda liderliğin rolü	Başarı da en önemli unsur olarak görülüyor, liderlik tarzı iş yapılan ülkede hangi tarzın genel kabul gördüğüne ve çalışanların eğitim seviyesine bağlı olarak belirlenir, çalışanları motive ve idare edebilmek anahtar unsur, lider adaletli, güven veren, pozitif ilişkiler kurabilen yapıda olmalı	Liderlik yurtdışı faaliyetlerde başarının en önemli unsuru olarak tanımlanmıştır. Liderin sağlayacağı motivasyonun, vizyon sahibi olma, başarılı iş ilişkileri kurma ve risk alma yetisinin hayati önem taşıdığı sonucuna varılmıştır. Liderlik tarzının ise genel olarak otokratik liderlik olduğu görülmekle beraber bu tercihin genelde sektörün yapısı, iş yapılan ülkenin kültürel özellikleri ve çalışanların eğitim seviyelerine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.
10	Yurt dışında alınan riskler ve risk yönetimi	Riskler; güvenlik sorunu, ödeme gecikmeleri, kanunsuz uygulamalar, kalifiye işgücü ve kaliteli materyale ulaşamama, siyasi ortam. Türk şirketlerinin risk alma yetisi yüksek, riskler derinlemesine değerlendirilmiyor, riskler sigortalanmadığından maliyet avantajı sağlanıyor. Risk alma da cesur davranılarak daha hızlı karar alma ve hareket etme olanağı sağlanıyor, bu da başarı da etken bir rol oynuyor.	Türk müteahhitlerinin yurtdışı faaliyetlerinde birçok risk ile karşılaştıkları, riskleri derinlemesine değerlendirmedikleri ve bu riskleri göze almada rakiplerinden daha cesur davrandıkları, bunun da bir avantaj olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Risk alarak karar alma mekanizmalarının ve uygulamaların daha hızlı gerçekleştirilebildiği kanaati gözlemlenmiştir.
11	İş yapılan ülkenin politik ortamına, kültürüne ve iş	Türk Müteahhitleri sahada, iş yapılan ülkenin şartlarına, politik ortamına, kültürüne ve	Gerek çevre gerekse çalışanlar açısından iş yapılan ülkenin politik, kültürel ve yasal şartlarına tam

	yapma biçimlerine uyum sağlamanın önemi	yasalarına tam bir uyum sağlama konusunda başarılı, insanların kültürel kodlarına uygun bir iş çıkarılıyor. Çalışanların kültürel ve dini değerlerine saygılı hareket ediliyor. Ancak projenin doğru tatbiki konusunda taviz verilmiyor. Böylece başarılı sonuçlar ortaya çıkıyor.	adaptasyonun gerçekleştirilmesi gerektiği ancak projenin uygulanmasında genel kabul görmüş kalite standartlarından ve sözleşme şartlarına uygunluktan taviz verilmediği vurgulanmıştır.
12	Yurt içi ve yurt dışında iş yaparken uygulanan insan kaynakları yönetiminde farklılıklar	Maliyet/verimlilik hesabı yapılarak işe alım süreci gerçekleştiriliyor ancak yerel personel çalıştırmaya öncelik veriliyor çünkü yurtdışından getirilen personel işe devam konusunda riskler taşıyor. Kalifiye personel daha çok Türkiye’den temin ediliyor. İşe alım, personel değerlendirme, ücretlendirme gibi uygulamalarda verimlilik odaklı kararlar veriliyor. Yeme içme, yaşam koşulları...vb gibi birçok uygulama da kültürel ve dini etkenler gözetiliyor.	Yurtdışı faaliyetlerinde işe alım sürecinde maliyet/verimlilik hesabı yapıldığı ancak mümkün mertebe yerel personel çalıştırmanın tercih edildiği saptanmış, bunun da çevre ile ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunduğu vurgulanmıştır. Ücretlendirme de ise verimlilik odaklı uygulamaların yapıldığı, bunun yanında personel ihtiyaçlarının temininde ve liderin personele yönelik motivasyon uygulamalarında ise kültürel faktörlerin göz ardı edilmediği sonucuna varılmıştır.
13	Tedarikçiler, alt yükleniciler veya yerel işletmeler ile kurulan ilişkilerin rolü	Alt ve ana yükleniciler ile iyi ilişkiler ve ortak çıkarlar önemle gözetiliyor. İş yapılan ülkeden tedarik yoluna gidilerek, yerel çevre ile ilişkiler geliştiriliyor. Böylece ön görülemeyen durumlarda bu iyi ilişkiler fayda sağlıyor. Alt işverene yetki devri yapılıyor, yetki paylaşımları net olarak belirleniyor ancak denetlenebilir mesafede profesyonel ilişki kuruluyor.	Tedarikçiler, alt yükleniciler veya yerel işletmeler ile kurulan ilişkilerin, projenin başarısında önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Bu açıdan yerel işletmeler ile ortak paydalar oluşturarak ilişkilerin geliştirilmesinin önemli olduğu, alt yükleniciler ile ilişkilerde kontrol odaklı yetki devri yapıldığı ve bu sayede çevre ile etkileşimin pozitif gerçekleşmesi sağlanarak işletmenin çıkar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

14	Türk müteahhitlerinin yurt dışında başarı sağlamaları için yapması gerekenler	İlk kez yurtdışına çıkılacaksa, tecrübeli bir partner bulunması öneriliyor. Bilgi birikimi, sağlam bir bütçe planlaması ve iş planı yapılmalı, alanında uzman yöneticiler bulunmalı. Lider başarılı bir organizasyon kurmalı, çalışanlarını iyi motive edebilmeli, iyi kanallara edebilmeli ve çalışanlarına güvenebilmeli. Yerel çevre ile iyi ilişkiler kurulmalı. Güven veren bir imaj yaratılmalı. Yenilikçi yaklaşımlar gösterilmeli. Sözleşmeler sağlam hukuki zemine oturtulmalı. İş yapılan ülkenin kültürüne, yasal ortamına, diline ve iş yapma biçimlerine adaptasyon sağlanmalı. Daha fazla büyümek için dizayn alanında gelişim gösterilmeli, akademisyenler ile ortak çalışmalar yapılmalı, başarılı insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirilmeli. Bunun yanında liderin vasıfları ve başarısı, yurtdışında iş yaparken başarılı olmanın ana faktörlerindendir.	Tüm görüşmeciler ilk kez yurtdışında faaliyet gösterecek müteahhitlik firmaları için daha önce o bölgede faaliyette bulunmuş bir ortak edinilmesinin doğru bir karar olacağını vurgulamışlardır. Liderin başarılı bir organizasyon yapısı kurup, insan kaynağı temininde, çalışanların motivasyonunda ve iş planlamasında profesyoneller ile çalışıp, iş yapılan çevrenin kültürel, politik ve hukuki koşullarına adaptasyonun önemini kavrayarak hareket etmesinin ve iş yapılan bölgede konuşulan dile hâkim olmanın hayati önem taşıdığı sonucuna varılmıştır. İş yapılan çevre ile iyi ilişkilerin kurulması, pozitif ve doğru bir iletişim kurulması, tüm paydaşlara güven veren bir imaj oluşturulması, yenilikçi yönlerin ön plana çıkarılması gerekliliği ifade edilmiştir. Sözleşmelerin karşılaşılabilecek risklere karşı hukuki zemininin sağlam olması, doğru rakamlar ile doğru riski almanın belirgin bir avantaj sağlayacağı gözlemlenmiştir.
----	---	---	--

Son olarak görüşülenlerden alınan tüm yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Nvivo 11 programı ile gerçekleştirilen analizler neticesinde, verilen yanıtlar ışığında görüşmecilerin yönetsel uygulamaları üzerine yedi farklı model oluşturulmuştur. Bu modeller sırası ile görüşmecilerin;

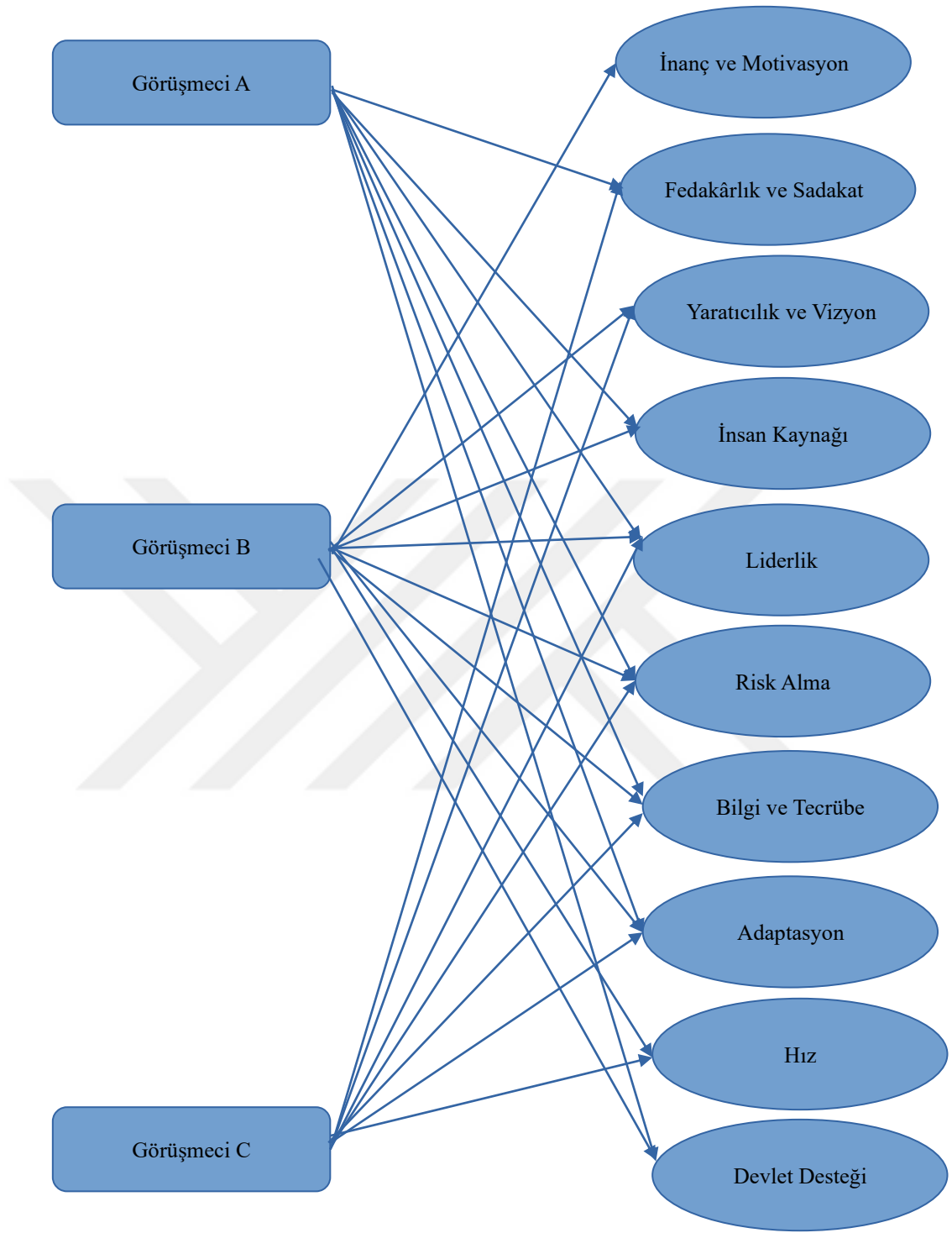
- Başarı Unsurları
- Liderlik
- Kültürel Farklılıklar

- Risk Alma
- İnsan Kaynakları Uygulamaları
- Rekabet Unsurları ve
- Yakın Çevre İlişkileri ile ilgili görüşlerini ve uygulamalarını yansıtmaktadır.

Görüşmeciler yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerinde başarı kaynağı olarak gördükleri unsurları şu şekilde ifade etmişlerdir;

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci A, Türk Müteahhitlik İşletmelerinin yurtdışı faaliyetlerinde elde ettikleri başarının ardında öncelikle başarılı bir liderlik uygulamasının olması gerektiğini vurgulamıştır. Yurtdışında gerçekleştirilen faaliyetlerde mutlak fedakârlık gerektiği ve sözleşme şartları ile taahhütlerin tamamına sadık kalınmasının zorunlu olduğunu belirtmiştir. Başarı için önemli unsurlardan bir tanesinin kalifiye insan kaynağına sahip olmak olduğunu vurgulayan görüşmeci, faaliyet gösterilen ülkede risk alma ve hızlı davranmanın önemine dikkat çekmiştir. Özellikle liderin ve görevlendirdiği yetkili personelin hem projenin üstlenilmesi öncesinde fizibilite çalışmaları yaparak şartlar hakkında hem de birlikte çalışılacak tüm paydaşlar hakkında bilgi sahibi olunması gerektiğini söylemiş, ayrıca geçmiş tecrübelerin de çok önemli bir unsur olduğunu dile getirmiştir. Bununla birlikte iş yapılacak ülkenin hem yasal hem de toplumsal ve dini koşullarına tam bir uyum sağlanmasının başarıda etken olduğunu vurgulamıştır. Türk müteahhitlerinin yurtdışı faaliyetlerinde elde ettiği başarılarla rağmen daha fazla başarılı olmak için devlet desteğine ihtiyaç duyduklarını da ayrıca vurgulamıştır.

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci B ise yine başarılı ve etkili liderliğin yurtdışı projelerinin başarı ile sonlandırılmasında en önemli etken olduğunu vurgulamış, liderin sağlayacağı hem iç hem de takipçileri üzerindeki motivasyonun ve inancın da çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında Türk Müteahhitlik işletmelerinin başarısında yaratıcılık ve vizyon sahibi liderlerin etkisini de ayrıca belirtmiştir. Bir önceki görüşmeci ile aynı şekilde kalifiye insan kaynağına sahip olmanın, risk alma yetisinin ve hızlı karar alıp hızlı uygulamaya geçilebilmesinin de önemini dile getirmiştir. Yine aynı şekilde liderin ve görevlendirdiği yetkililerin yeterli bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olmasının ayrıca iş yapılan ülkenin şartlarına adaptasyonun önemini vurgulamıştır.



Şekil 6.1. *Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Başarı Unsurları*

Diğer görüşmeciler ile paralel olarak faaliyet gösterilen ülkenin normlarına uyum sağlanması gerektiğini ancak bu gerçekleştirilirken proje standartlarından ödün verilmemesi gerektiğini vurgulamıştır. Yine proje ile ilgili ve tüm paydaşlar ile ilgili bilgi sahibi olmanın başarı açısından göz ardı edilemeyecek bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci A, yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerinde karşı karşıya oldukları kültürel farklılıklar ile başa çıkma yolları ile ilgili öncelikle bulunulan ülkenin kültürel ve dini yapısına tam bir adaptasyonun sağlanması gerekliliğini vurgulamış ancak ilerleyen süreçlerde yerel çalışanların, işletmenin ve projenin selameti açısından oluşturulacak ortak bir kültür dizaynına adapte edilmeleri gerekliliğini savunmuştur. Bununla birlikte çalışanlar için olduğu gibi tüm paydaşlar için de farklı kültürel özelliklere karşı esnek davranmanın zaruretinden önemle bahsetmiştir.

Diğer iki görüşmeci ise kültürel farklılıklar ile başa çıkabilme konusunda aynı görüşleri paylaşmış olup, kültürel adaptasyonun sağlanmasının gerekliliğini ifade etmekle beraber, sağlanacak olan adaptasyonun, işin yürütümü ve tamamlanması esnasında oluşturulmuş standartlardan feragat edilmesine sebebiyet vermemesi gerektiğini önemle vurgulamışlardır.

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci A, yurt dışı faaliyetlerde projenin alımı ve işin yürütülmesi esnasında risk alma ile ilgili öncelikle finansal analizlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun yanında risk alma kararını veren liderin, liderlik etme ve gerekli tecrübeye sahip olma vasıflarının, başarıyı yakalamada önemli unsurlar olduğunu ifade etmiştir.

Bir diğer görüşmeci olan Görüşmeci B, risk alma konusunda tecrübenin ve liderliğin etkin unsurlar olduğunu vurgulamakla beraber, hızlı karar alma ve hızlı hareket edebilmenin de risk alma süreçlerinde önemli olduğunu ifade etmiştir.

Bir diğer müteahhitlik işletmesi sahibi olan Görüşmeci C ise, diğer yanıtlar ile paralel şekilde, risk alma konusunda tecrübenin ve hızlı hareket etmenin en önemli hususlar olduğuna dikkat çekmiştir.

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci A, yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerinde uygulanan insan kaynakları yönetimi ile ilgili, yerel çalışan istihdam etmeyi tercih ettiklerini çünkü bunun hem iş yapılan ülkenin ekonomisine ve istihdamına katkı sağlayacağını, hem ana ülkeden getirilen çalışanların adaptasyon

sorunları yaşayabildiklerini hem de bu sayede yerel paydaşlar ile iyi ilişkiler geliştirebildiklerini vurgulamıştır. Bunun yanında, çalışan istihdamı kararlarında bir verimlilik/kârlılık hesabı yapıldığını ve elde edilen sonuçlara göre değerlendirme yapıldığını ifade etmiştir.

Görüşmeci B, yurtdışı faaliyetlerinde uygulanan insan kaynakları yönetimi ile ilgili, çalışanların istihdamında, iş yapılan ülkenin iş yapma biçimlerine ve kültürüne uyum sağlayabilecek personel istihdamını tercih ettiklerini ifade etmiştir.

Bir diğer görüşmeci olan Görüşmeci C ise, çalışanların iş değerlendirmelerinin, mevcut standartlara uygun gerçekleşip gerçekleşmediğine göre karar verdiklerini ifade etmiştir.

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci A, yurtdışı müteahhitlik işletmelerinin faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlayan unsurların başında devlet desteğinin geldiğini ancak ülkemizin bu açıdan Çin, ABD ve Avrupa ülkeleri kadar destek görmediğini belirtmiştir. Ayrıca, rekabet avantajı sağlama açısından yol, enerji santrali, havalimanı, konut vb. belirli bir alanda uzmanlaşmanın önemine değinmiştir. İşletmenin ve liderin risk alma yetisi ve hem iç hem de dış çevre de başarılı bir organizasyon yapısı oluşturma, tüketiciye kolay ve başarılı bir şekilde ulaşmanın, tedarikçiler ve yerel otorite ile başarılı ilişkilerin de önemli birer unsur olduğunu ifade etmiştir.

Görüşmeci B ve Görüşmeci C ise, benzer şekilde yol, enerji santrali, havalimanı, konut vb. belirli bir alanda uzmanlaşmanın önemine değinmiş, tüketici, tedarikçi, yerel otorite vb. tüm paydaşları içeren başarılı bir organizasyon yapısının ve iyi iletişimin olduğu gibi risk alma yetisinin de rekabet avantajı yarattığını belirtmişlerdir.

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci A, işletmenin yakın çevresi ile ilişkilerinin bilgiye dayalı dizayn edilmesi gerektiğini belirtmiş, bunun yanında ilişkilerin güçlendirilmesinin yurtdışı faaliyetlerde başarı için önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Görüşmeci B ise, işletmenin yakın çevresi ile ilişkilerin, uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerektiğini söyleyerek yakın çevre unsurları ile ilgili bilgi sahibi olmanın önemini vurgulamış ayrıca yakın çevre ile ilişkilerin seviyeli olması gerektiğini, aksi halde sorunlar yaşanabileceğine değinmiştir.

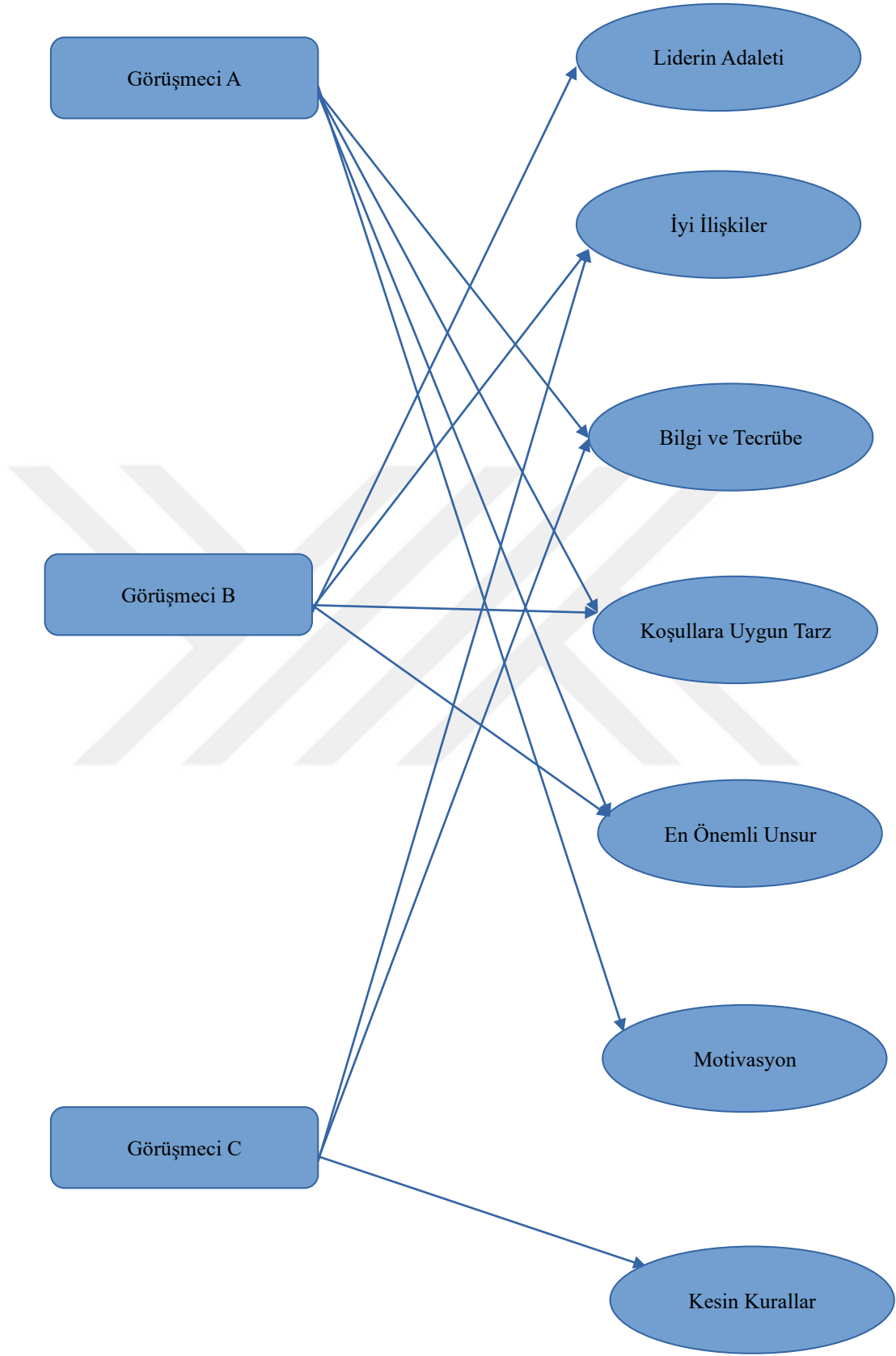
Bir diğerk müteahhitlik işletmesi sahibi olan Görüşmeci C ise, özellikle yerel otorite ve tedarikçi gibi paydaşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesinin önemine vurgu yapmıştır.

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci A, Türk Müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde elde edilen başarıda liderliği en önemli unsur olarak nitelendirmiştir. Bununla birlikte liderin bilgi ve tecrübesinin, projelerin başarı ile yürütülmesinde ve sonlandırılmasında kritik öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Görüşmeci, yurt dışı faaliyetlerinde tek bir liderlik stilinin başarı için yeterli olmadığını vurgulamış ve koşullara uygun, iş yapılan ülkenin ve işi yapan çalışanların kültürü ile inançlarına uygun bir liderlik sergilenmesi gerektiğini belirtmiştir. Lider tarafından takipçileri üzerinde sağlanan motivasyonun da başarı da önem arz ettiğini ifade etmiştir.

Mülakat gerçekleştirilen müteahhitlerden Görüşmeci B ise liderliği yurtdışı faaliyetlerinin başarı ile yürütülmesinde en önemli unsur olarak belirtirken, liderin tüm çalışanlarına ve işletmenin tüm paydaşlarına karşı sergilediği adaletli yaklaşımın önemini özellikle vurgulamıştır. Görüşmeci, liderin geliştirdiği iyi ilişkilerin de kritik önem arz ettiğine değinmiştir. Bir önceki görüşmeci ile paralel olarak, liderin tek bir liderlik tarzı ile başarı sağlayamayacağını söylemiş ve koşullara uygun, iş yapılan ülkenin ve işi yapan çalışanların kültürü ile inançlarına uygun bir liderlik sergilenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Müteahhitlerden Görüşmeci C ise, diğer görüşmecilerden farklı olarak, inşaat işi özelinde, tek bir liderlik tarzı olabileceğini vurgulayarak bu tarzın otokratik liderlik tarzı olması gerektiğini ve lider tarafından belirlenen kurallar manzumesine kayıtsız itaat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunun yanında liderin bilgi ve tecrübesinin, faaliyetlerin başarı ile yürütülmesinde ve sonlandırılmasında önem arz ettiğini vurgulamış, lider tarafından geliştirilecek iyi ilişkilerin de başarıda önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitlik işletmelerinin başarısında en önemli unsurun liderlik olarak görüldüğü saptanmıştır. Görüşmecilerin liderlik ile ilgili değindiği temel noktalar ise şu şekilde oluşmaktadır;

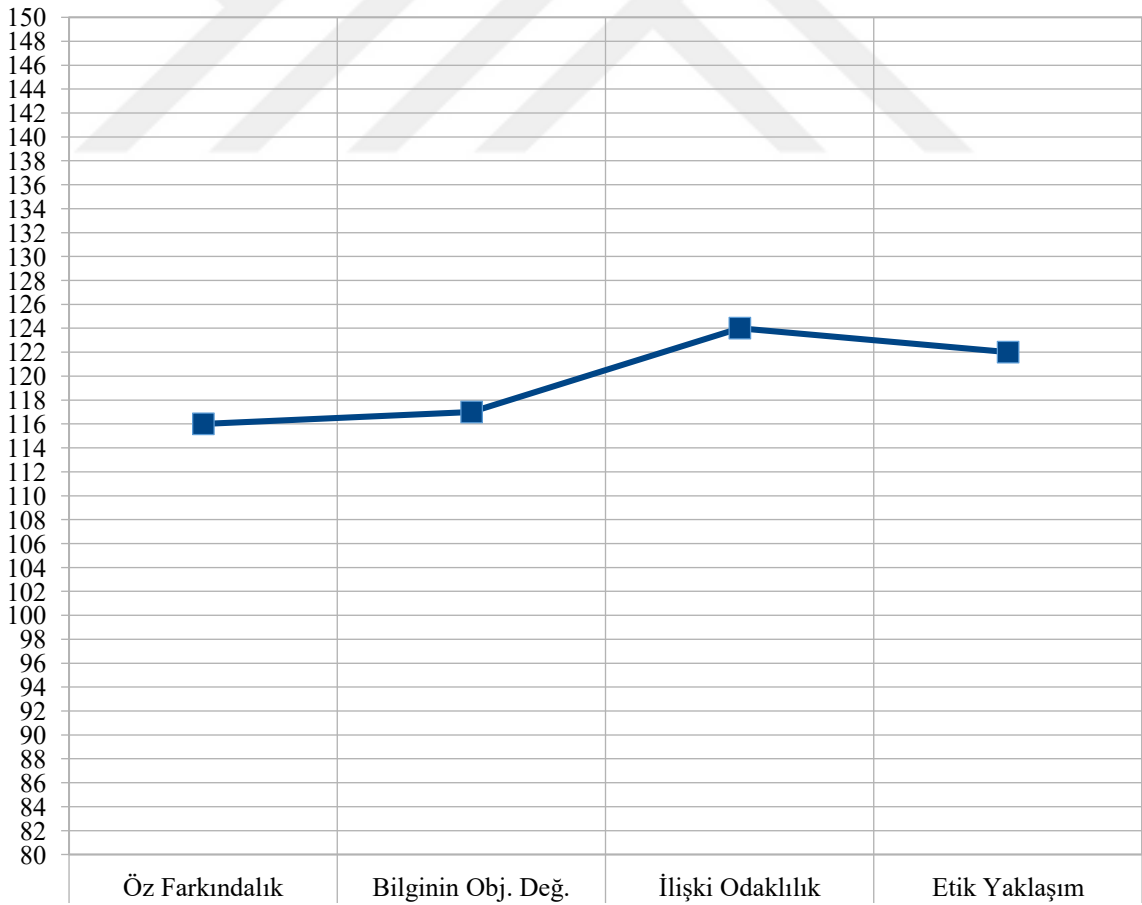


Şekil 6.2. *Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Liderlik Unsurları*

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde liderlik tarzının sahip olduğu unsurlar üzerinde tekrar Nvivo 11 programı yardımı ile analizler gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilen içerik analizi ile elde edilen veriler ışığında, yurtdışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinin sahiplerinin ve/veya yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzının otantik liderlik tarzına ait unsurlar barındırdığı gözlemlenmiştir.

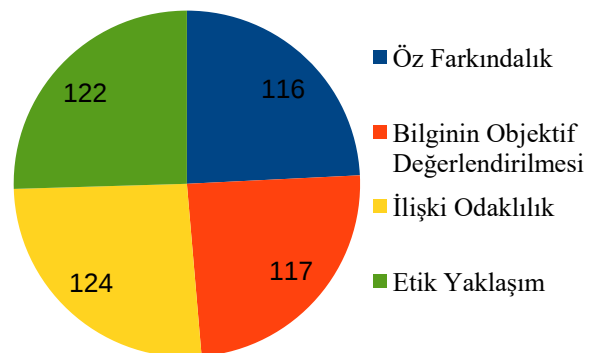
Araştırmanın ikinci aşamasında, yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinin sahip ve/veya üst yönetim kademesinde çalışan 13 lider ile gerçekleştirmiş olduğumuz mülakatlar neticesinde elde ettiğimiz veriler doğrultusunda otantik liderlik bileşenlerine ait verilen yanıtların toplu halde yorumlaması gerçekleştirilmiş olup, liderlerin otantik liderlik bileşenlerine yoğun ve çok yakın oranlarda sahip oldukları gözlemlenmektedir.

Tablo 6.2. Otantik Liderlik Bileşenleri Verileri



Yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinin sahip ya da üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmede sorulan mülakat sorularına verilen cevaplar üzerinden gerçekleştirilen analizlerde, liderlerin tamamının otantik liderlik unsurlarını barındırdıkları görülmektedir. Tüm cevaplar birlikte değerlendirildiğinde otantik liderlik bileşenlerinden ilişki odaklılık, verilen 124 vurgulama ile liderlerin en güçlü otantik liderlik bileşeni olarak dikkat çekmektedir. Ardından 122 vurgu ile etik yaklaşım daha sonra 117 vurgu ile bilginin objektif değerlendirilmesi ve son olarak da 116 vurgu ile öz farkındalık bileşenine ait cevaplar ile karşılaşmıştır. Tüm bu veriler değerlendirildiğinde her bir bileşenin birbirlerine oldukça yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Elbette görüşmecilerin otantik liderlik bileşenleri açısından farklı yoğunlukta cevaplar verdiği görülmekle beraber tüm cevaplar birlikte değerlendirildiğinde görüşme gerçekleştirilen 13 liderin her bir otantik liderlik bileşenine benzer uzaklıkta olduğu ve her birinin otantik liderlik bileşenlerinin tümünü liderlik tarzlarında barındırdığı sonucuna varılmaktadır. Yine de genel bir tespit olarak Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Liderlerin özellikle çalışanları başta olmak üzere tüm paydaşlar ile olan iletişimlerine önem verdikleri ve ilişkilerini güvenilirlik temelleri üzerine inşa etmek istedikleri, iş yaşamlarında daima açık ve net ifadelerle kendilerini ve düşüncelerini aktardıkları, tüm fikirlere açık, katılımcılığı destekleyen ve iyi bir dinleyici oldukları ve hatalarını kabul etmekten imtina etmedikleri gözlemlenmiştir. Diğer yandan liderlerin etik değerler ve kendi doğrularına olan bağlılıkları en dikkat çeken özelliklerinden birisidir. Bu bağlamda kendi doğrularına karşıt bir fikir ya da eyleme karşı, fikrin kime ait olduğundan bağımsız olarak her türlü baskıya karşı direnç gösterdikleri ve bu uğurda yetkilerini devretmekten ya da işten ayrılmaktan dahi çekinmedikleri görülmektedir. Dürüstlük ve adalet ile yönetmeyi kendilerine ilke edinen liderler, çalışanlarından da benzer davranışlar beklemekte, onların işe sadâkatına ve görev bilincine sahip olmalarını istemektedirler.

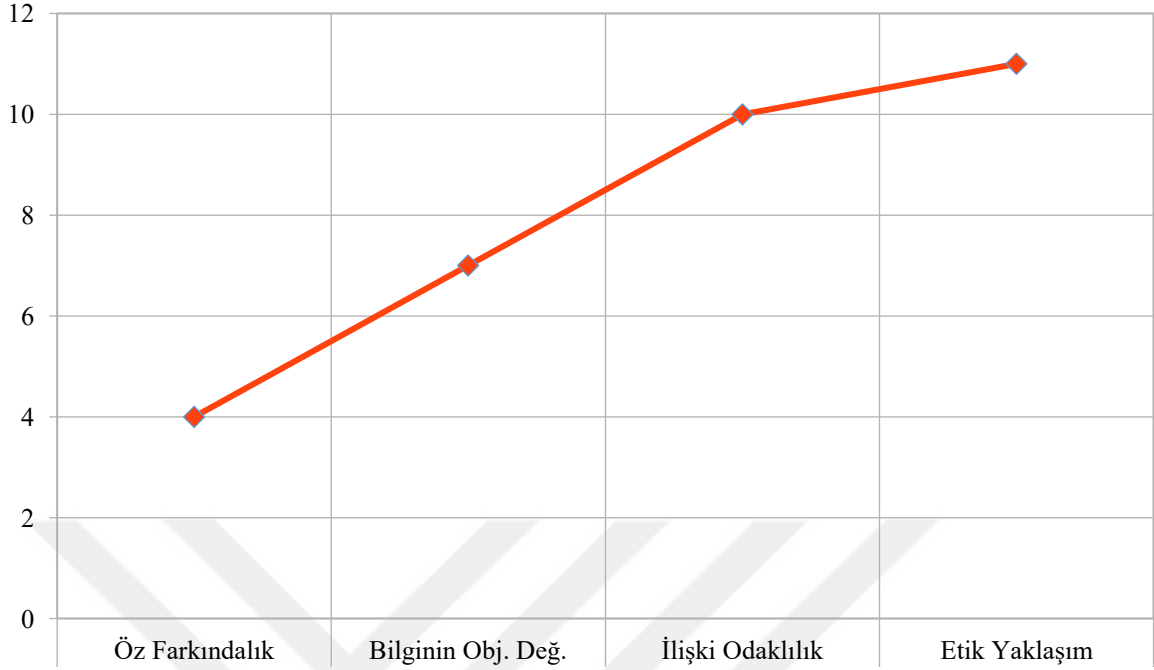
Liderler, yurt dışında ve farklı birçok coğrafyada faaliyet göstermenin zorluklarının bilincinde ve bu zorlukların ancak iyi ilişkiler ve doğru bilgiler ile aşılabileceğini düşünmektedirler. Bu bağlamda astları



başta olmak üzere her türlü fikre ve bilgiye açık ve bunlara değer veren bir yaklaşıma sahiptirler. Başkalarının düşüncelerine karşı ön yargı ile yaklaşmayan liderler onları anlamaya çalışır ve kendi fikirlerini de analiz ederler. Bununla birlikte, liderlerin en önem verdiği hususlardan bir diğeri de doğru işe doğru kişileri görevlendirmedir. Uzak coğrafyalarda ve çok kültürlü örgütlerde yönetimin ve kontrolün çok daha zor olduğunun bilincinde olan liderler, doğru kişileri doğru işlerde görevlendirip, doğru şekilde yetki paylaşımında bulunmanın başarı için anahtar rollerden birisi olduğunun farkında olarak örgüt yapılarını şekillendirmektedirler. Liderlerin verdikleri yanıtlardan belki de en şaşırtıcı olanları öz farkındalık bileşenine ait yanıtlardır. İnşaat işlerinin doğası gereği liderlerin daha sert ve otoriter bir yaklaşımda olmaları beklenirken, yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerde liderler bunun aksine kendilerini sürekli değerlendiren, hatalarını kabul etmekten çekinmeyen ve hatalarının etkilerini fark edip, bu etkilerin azaltılması ve tekrarlanmaması için yetki devri dahil gerekli her türlü değişikliği yapmaktan da imtina etmeyen liderler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte liderler mükemmeliyetçi yapıları gereği iş disiplininin asla taviz vermemekte, çalışanları üzerinde ise tam bir kontrol ve güçlü bir etki sahibi olmaktadır. Buradaki güçlü etkiden kastedilen, çalışanlarına üstten bakmak ve onları tahakküm altına almak değil, çalışanlarına yol göstermek, onları doğru şekilde yönlendirmek ve onları iyi birer lider olarak yetiştirmeye çalışmaktır.

Yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinin sahip ve/veya üst yönetim kademesinde çalışan 13 lider ile gerçekleştirmiş olduğumuz mülakatlar neticesinde elde ettiğimiz veriler doğrultusunda her bir lider için göreceli olarak Otantik Liderlik Bileşenlerini bünyelerinde barındırdıkları gerçeği ile karşılaşmaktayız. Her bir lideri tek tek değerlendirmek gerekirse;

Tablo 6.3. Görüşmeci 1



Görüşme gerçekleştirilen İcra Kurulu Üyesi Görüşmeci 1, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten etik yaklaşım ile ilişki odaklılık bileşenlerine yakın ve öz farkındalık ve bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenlerine uzak konumdadır. Görüşmeci 1, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 4 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 7 kez, ilişki odaklılık bileşenine 10 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 11 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 1, bilgiye değer veren, anlayışlı, mütevazı, çalışanına önem veren yapısı ve doğruluk ve dürüstlük kavramlarına bağlılığı ile ön plana çıkarmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; girişimci, astlarından gelen geri bildirimlerin önemini bilincinde ve gerektiğinde doğru değişiklikleri hızla gerçekleştiren görüşmeci, astları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu da bilincindedir.

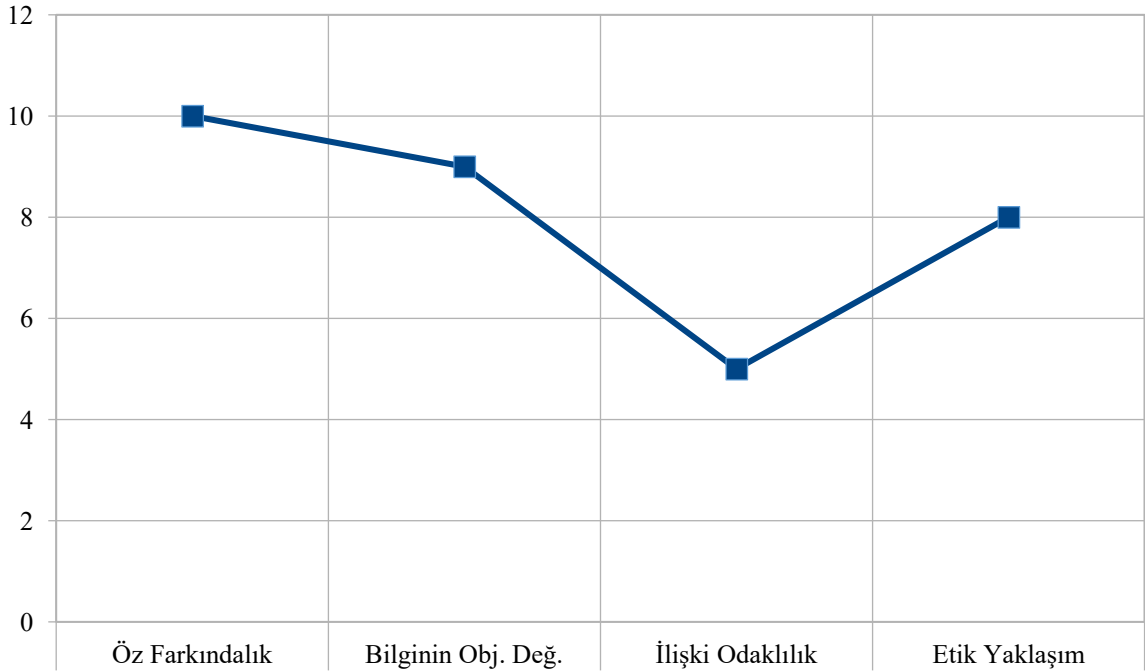
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; bilgiye değer veren, farklı fikirleri dinleyen ve bu fikirlere ön yargı ile yaklaşmayan ancak karşıt fikirleri sunanlardan fikirlerinin doğruluğunu ispatlamalarını bekleyen görüşmeci, takım çalışmasına verdiği önemi vurgulamaktadır.

İlişki odaklılık bağlamında; ilişkilerinde güven veren yapıda olan görüşmeci, iletişimde ve ilişkilerinde şeffaf, doğrudan, net ve açık bir tarza sahip olmakla birlikte astlarından da açık ve net olmalarını beklemektedir. Kendisini arkadaşça ilişki kuran ve anlayışlı bir lider olarak tanımlayan görüşmeci, astlarının fikirlerini dinlemekte ve bu fikirlere önem vermekte, bununla birlikte takım ruhunun önemini de özellikle vurgulamaktadır.

Etik yaklaşım bağlamında ise; mütevazı ve çalışana önem veren bir yapıda olan görüşmeci, adalet, doğruluk ve dürüstlük kavramların üzerinde önemle durmakta hem liderin hem de astlarının bu kavramlara bağlı olmasını beklemekte ve aile ortamı kurabilmenin önemine vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte görüşmeci, doğruluğuna inandığı kendi fikirlerinin baskılar karşısında değişmeyeceğini de ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin ekip çalışmasına önem veren, iletişimde açık ve net, çalışanlarına arkadaşça yaklaşan ve onların fikirlerine önem veren bir yapıda olduğu, adalet, doğruluk ve dürüstlük kavramlarına sıkı sıkıya bağlı olduğu ve bağlılık beklediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.4. Görüşmeci 2



Görüşme gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO Görüşmeci 2, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler

ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten ilişki odaklılık bileşenine yakın ve nispeten öz farkındalık bileşenine uzak konumdadır. Görüşmeci 2, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 7 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 9 kez, ilişki odaklılık bileşenine 11 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 10 kez vurgu yapmıştır. Görüşmeci 2, yenilikçi, paylaşımcı, farklı fikirlere önem veren, girişimci ve astlarına yol gösteren, etik ve milli değerlere önem veren yapısı ile ön plana çıkarmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; iş disiplinine önem veren, inatçı, girişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptir. Görüşmeci, hataları olduğunda bunları ve bu hataların etkilerini fark edebilen, duruşunu bozmayan ve astları üzerinde tam kontrol sahibi olan bir lider olarak görülmektedir.

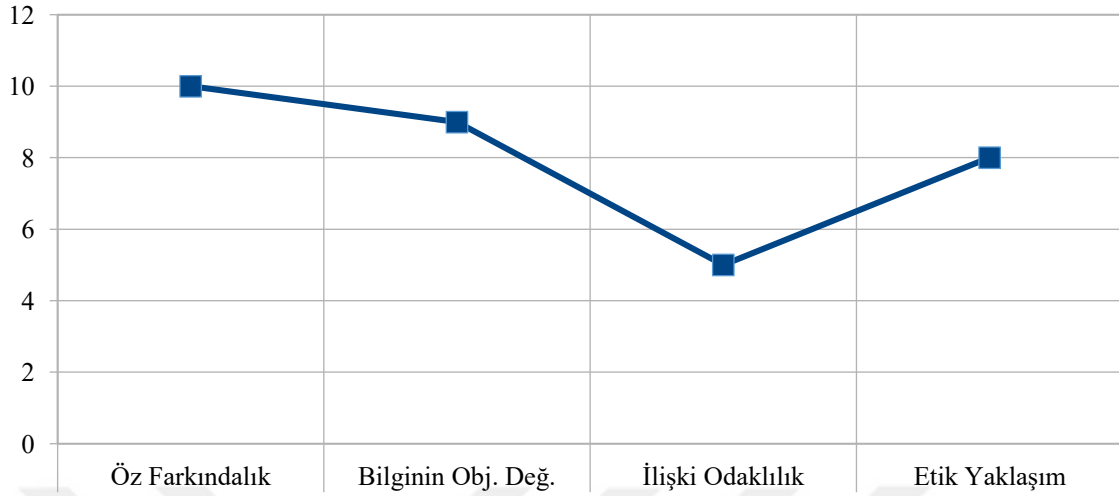
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; tüm fikirleri dinlemek isteyen ve bu fikirlere değer veren, çalışanlarından fikirlerini açıkça ifade etmelerini isteyen, takım çalışmasına önem veren bir liderdir. Bununla birlikte görüşmeci, fizibilite çalışmalarının ve doğru işe doğru kişiyi görevlendirmenin önemini özellikle vurgulamıştır.

İlişki odaklılık bağlamında; paylaşımcı, şeffaf, açık kapı politikası ile tüm çalışanlarına ve çalışanlarının fikirlerine ulaşmayı hedefleyen ve onları fikirlerini söylemelerine teşvik eden, iyi bir dinleyici ve paylaşımcı bir lider profiline sahiptir. Ayrıca, ilişkilerini güvenilirlik temelleri üzerine inşa eden ve çalışanlarına yol gösteren, onların önlerini açan bir liderlik tarzına sahiptir.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere önem veren, hatalarını kabul eden, iyi niyetli ve çalışanlarına değer veren, çalışanlarından sadakat ve dürüstlük bekleyen ve dürüstlüğü her paydaş için önemseyen, liyakate önem veren yapıdadır. Bununla birlikte görüşmeci, kararlarında ve davranışlarında milli değerlere uygun ve ülkeye katkı verme amacı güttüğünü de özellikle vurgulamaktadır.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin ekip çalışmasına önem veren ve çalışanlarına yol gösteren, iletişimde güvene dayalı ilişkiler kuran, çalışanlarının fikirlerini dinleyen ve değer veren, onlardan sadakat bekleyen, girişimci ve yenilikçi, özellikle etik değerlere ve ülke çıkarlarına önem veren bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.5. Görüşmeci 3



Görüşme gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Başkan Vekili Görüşmeci 3, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten öz farkındalık ve bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenlerine yakın ve nispeten ilişki odaklılık bileşenine uzak konumdadır. Görüşmeci 3, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 10 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 9 kez, ilişki odaklılık bileşenine 5 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 8 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 3, iş disiplinine ve iş programına önem veren, risk alan, doğru organizasyonun çok değerli olduğunu düşünen ve etik değerler önem veren yapısı ile ön plana çıkmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; özverili, iş disiplinine sahip, korkusuz ve risk alan bir yapıda olduğunu ifade eden görüşmeci, hatalarının etkilerinin ve dışarıdan farklı yorumlandığının farkına vardığını ve bu durumda doğru değişiklikleri yapmaktan imtina etmediğini belirtmektedir. Bununla birlikte görüşmeci çalışanları üzerinde tam ve güçlü bir etki sahibi olduğunun bilincinde ve kendisini her zaman değerlendirme ihtiyacı hissettiğini vurgulamaktadır.

Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; iş programına ve raporlamaya önem veren, farklı ve karşıt fikirleri dinleyen ve fikirleri anlamaya çalışan, tartışmaya

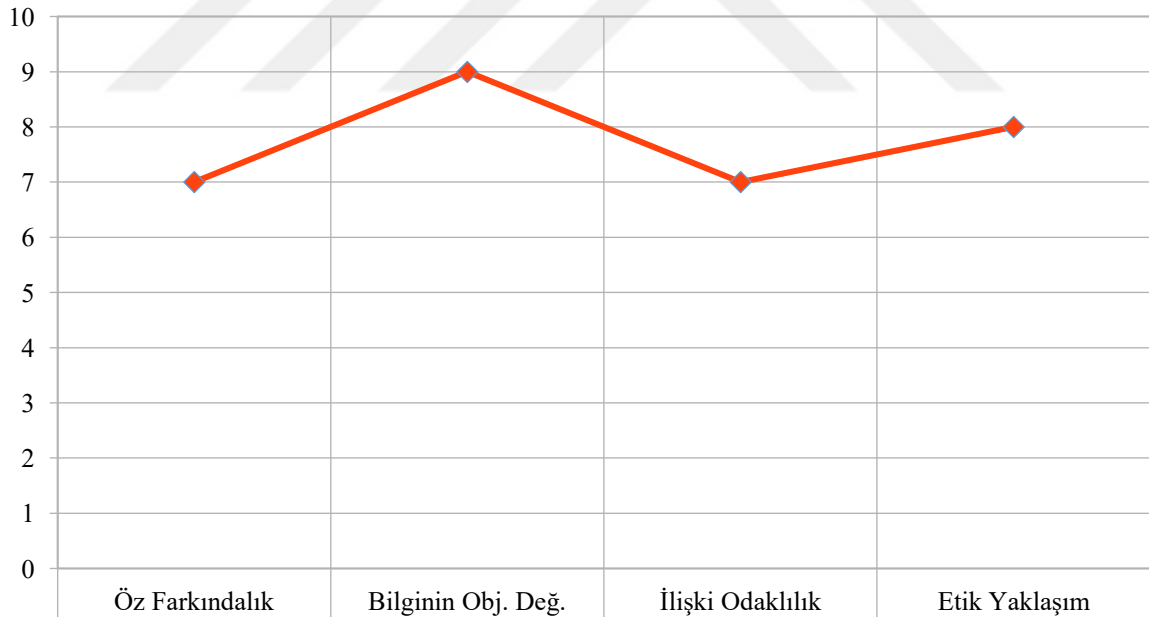
açık ve tecrübeye kıymet veren yapıdadır. Görüşmeci özellikle karar alma öncesinde bir konsensüs sağlanmasının önemini de vurgulamaktadır.

İlişki odaklılık bağlamında; bilgi paylaşımında bulunan, hatalarını kabul etmekten çekinmeyen ve nadiren de olsa yanlış yönlendirmeleri olduğunu farkındadır. Bununla birlikte görüşmeci, ilişkilerde doğru organizasyonun başarıya götüren etkenlerden biri olduğunu özellikle vurgulamaktadır.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere ve insana önem veren, mütevazı, çalışana kıymet veren, çalışanlarından ise saygı ve sadakat bekleyen bir lider profiline sahiptir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin iş disiplinine sahip, durumsal kararlar veren ve iş programı, doğru organizasyon adalet ve etik değerler konusunda hassas bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.6. Görüşmeci 4



Görüşme gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Başkanı Görüşmeci 4, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından ortak noktaya yakın konumdadır. Görüşmeci 4, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden

öz farkındalık bileşenine 7 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 9 kez, ilişki odaklılık bileşenine 7 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 8 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 4, işin her aşamasına hâkim, iş programına önem veren, durumsal, etik değerlere saygılı, adaletli ve baskılara boyun eğmeyen yapısı ile dikkat çekmektedir.

Öz farkındalık bağlamında; kendini iyi bir mühendis olarak tanımlayan görüşmeci, hatalarının farkında, yetki devrinde bulunmaktan çekinmeyen, çalışanlarının üzerinde tam kontrollü güçlü bir etkiye sahip bir lider olarak tanımlanmaktadır.

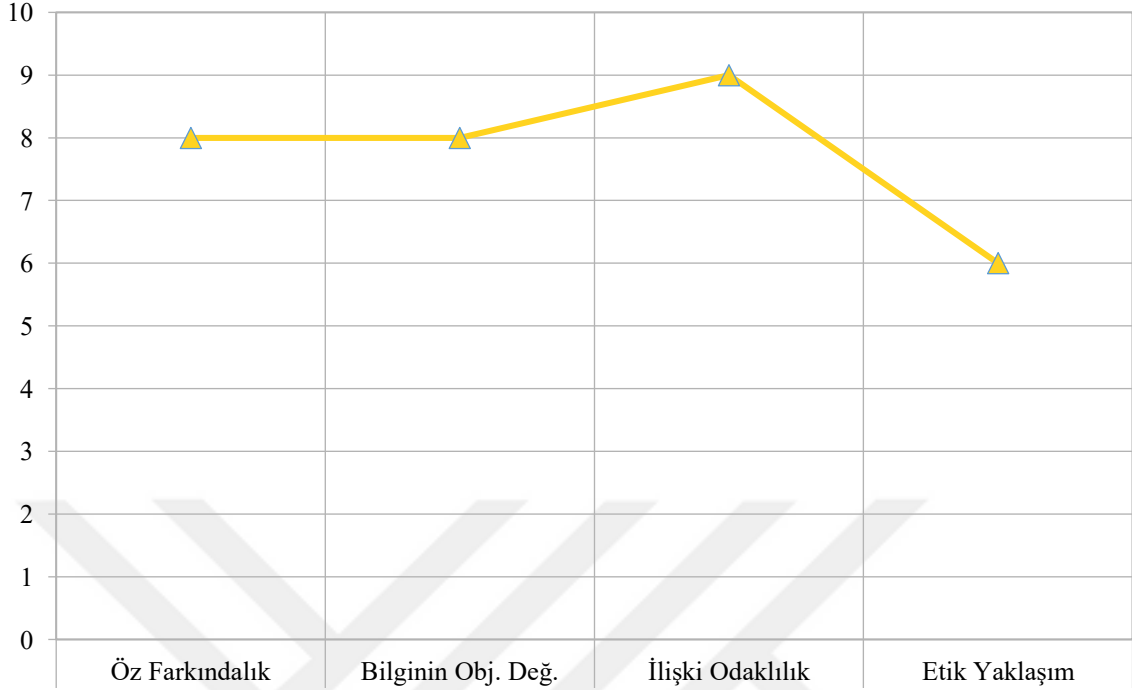
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; işinin başında ve her şeye hâkim, iş programına ve raporlamaya önem veren, yeni fikirlere açık ve bu fikirlere değer veren, durumsal davranışlar sergileyen liderlik tarzına sahiptir.

İlişki odaklılık bağlamında; iletişimde açık ve net, dinleyici, kendisini olduğu gibi tanıtmaya çalışan, hataları olduğunda bunu kabul etmekten çekinmeyen ancak başkalarını yanlış yönlendirmeyen ve yanlış yönlendirilmeye de kendi tecrübe, bilgi ve sezgilerine güvenerek fırsat tanımayan kişiliği ile ön plana çıkmaktadır.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere ve insana saygılı olmaya önem veren, mütevazı, yardımsever, haksızlığa karşı tepkili ve adaletli olmak konusunda hassas, çalışanlarından ise sadakat beklediğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte görüşmeci, doğruluğuna inandığı kendi fikirlerinin baskılar karşısında değişmeyeceğini de ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin iş programına ve bilgiye önem veren, işe tamamen hâkim, astları üzerinde tam kontrol sahibi, mütevazı ancak haksızlığa karşı sert tavırlara sahip olan bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.7. Görüşmeci 5



Görüşme gerçekleştirilen Yurt Dışı Projeler Müdürü Görüşmeci 5, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından ortak noktaya yakın konumdadır. Görüşmeci 5, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 8 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 8 kez, ilişki odaklılık bileşenine 9 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 6 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 5, proaktif, iş odaklı, detaycı, katılımcı yaklaşıma sahip, uyumlu ve etik değerler ile insana saygı konusunda hassas yapısı ile ön plana çıkmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; proaktif, çalışkan, iş odaklı, astları üzerinde tam kontrol ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade eden görüşmeci, kendi gücünün farkında, kendini sürekli değerlendiren ve gerektiğinde yetki paylaşımında bulunan yapıya sahiptir.

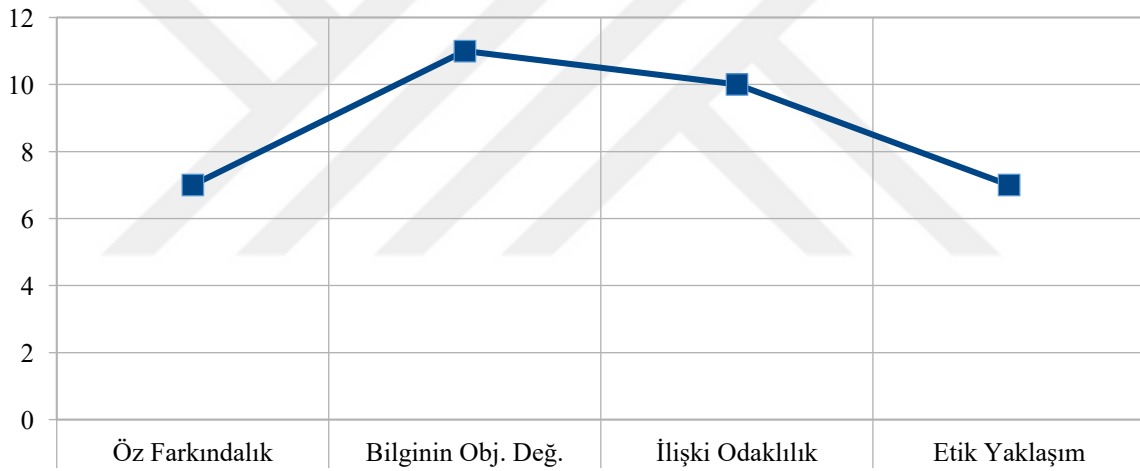
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; detaycı ve tümevarımcı, bütünsel düşünce ile hareket eden, çalışanlarının fikirlerini dinleyen ve karşıt görüşlere ön yargı ile yaklaşmayan, onları anlamaya gayret gösteren bir tarzı vardır.

İlişki odaklılık bağlamında; takım çalışmasına ve katılımcılığa önem veren, uyumlu çalışmanın kıymetli olduğunu vurgulayan görüşmeci, iletişimde doğrudan, açık ve nettir.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere ve insana saygıya daima önem veren, dürüstlük ve adalet kavramlarına karşı hassas, uyumlu bir yapıdadır. Bununla birlikte görüşmeci, hatalarını kabul etmekten hiçbir zaman çekinmediğini de ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin iş odaklı kararlar alan, detaycı ve bütünsel düşünen, uyumlu etik değerler ve adalet konularında hassas bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.8. Görüşmeci 6



Görüşme gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Danışmanı Görüşmeci 6, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten bilginin objektif değerlendirilmesi ve ilişki odaklılık bileşenlerine yakın ve nispeten öz farkındalık ve etik yaklaşım bileşenlerine uzak konumdadır. Görüşmeci 6, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 7 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 11 kez, ilişki odaklılık bileşenine 10 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 7 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 6, donanımlı, durumsal kararlar veren, tecrübeye önem veren, iyi sosyal ilişkilere sahip, takım çalışmasına ve etik değerlere önem veren yapısı ile ön plana çıkarmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; donanımlı, farklı yorumlandığında bu durumun farkında olan, geçmiş hatalarının ve bu hataların etkilerinin farkında olan ve gerekli değişiklikleri yapmaktan çekinmeyen, çalışanları üzerinde pozitif etki sahibi olduğuna inanan, kendini sürekli değerlendiren özelliklere sahiptir.

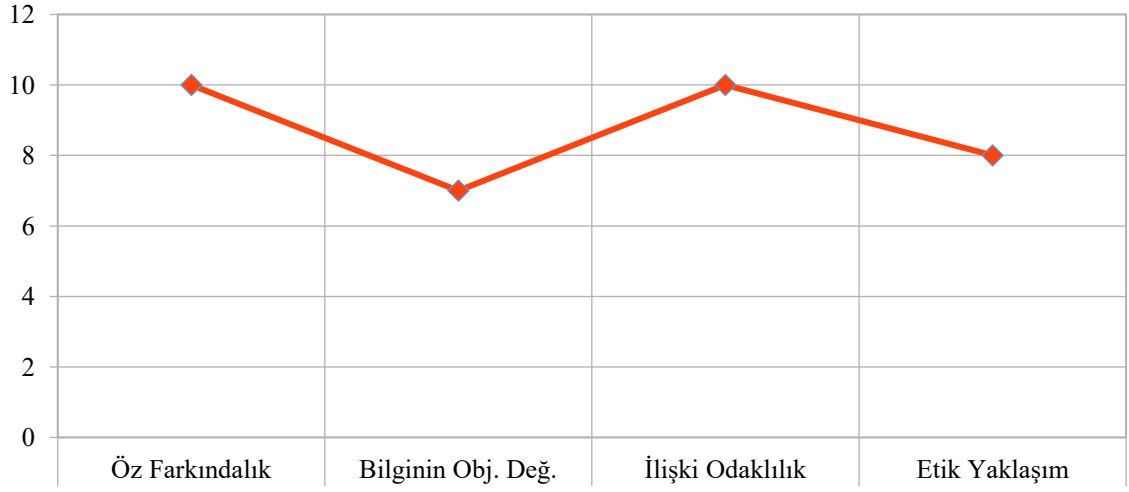
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; Ar-Ge'ye önem veren, yeni fikirleri dinleyen ve bu fikirlere değer veren, raporlamaya önem veren, işine hâkim ve hedef odaklı kararlar veren yapıdadır. Görüşmeci 6, özellikle iş hayatında tecrübenin önemini vurgulamaktadır.

İlişki odaklılık bağlamında; sosyal ilişkileri iyi, takım çalışmasına önem veren, bilgi paylaşımında bulunmanın önemini vurgulayan, iletişimde açık ve net, hatalarını kabul etmekten çekinmeyen, paylaşımcı ve uyumlu kişiliği ile ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte görüşmeci, kendini doğru tanıtmaya gayret gösterdiğini de vurgulamaktadır.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere daima önem veren, eleştirilere açık, çalışanlarına değer veren, onların fikirlerini ve sorunlarını öğrenme amacı ile uygun ortamlar oluşturan ve ayrıca çalışanlarından ekip ruhuna uygun ve uyumlu davranışlar bekleyen özelliklere sahiptir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin ekip çalışmasına önem veren, işine hâkim, tecrübeye kıymet veren, uyumlu olma konusunda hassas, eleştirilere açık ve etik değerlere önem veren bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.9. Görüşmeci 7



Görüşme gerçekleştirilen Genel Müdür Görüşmeci 7, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından da ortak noktaya yakın konumdadır. Görüşmeci 7, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık ve ilişki odaklılık bileşenlerine 10’ar kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine 8 ve bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine ise 7 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 7, iş odaklı yapısı ile profesyonellik ve mükemmeliyetçilik anlayışına vurgu yaparken, takım çalışmasına verdiği önem ve etik değerlere bağlılık duygusunu ön plana çıkarmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında, mükemmeliyetçiliği ve iş odaklı olması ile iş disiplinine verdiği önemi vurgulayan görüşmeci, özellikle astlarından gelen geri bildirimlere önem verdiğini, hatalarını ve başkaları tarafından yanlış yorumlandığı durumları fark edebildiğini ve hatalarını düzeltmek için gereken değişiklikleri hızla gerçekleştirmekten çekinmediğini vurgulamakta, astları üzerinde ise güçlü bir etki sahibi olduğunun farkındadır. Bununla birlikte görüşmeci kendi doğrularına olan inancı ve özgüveni ile dikkat çekmektedir.

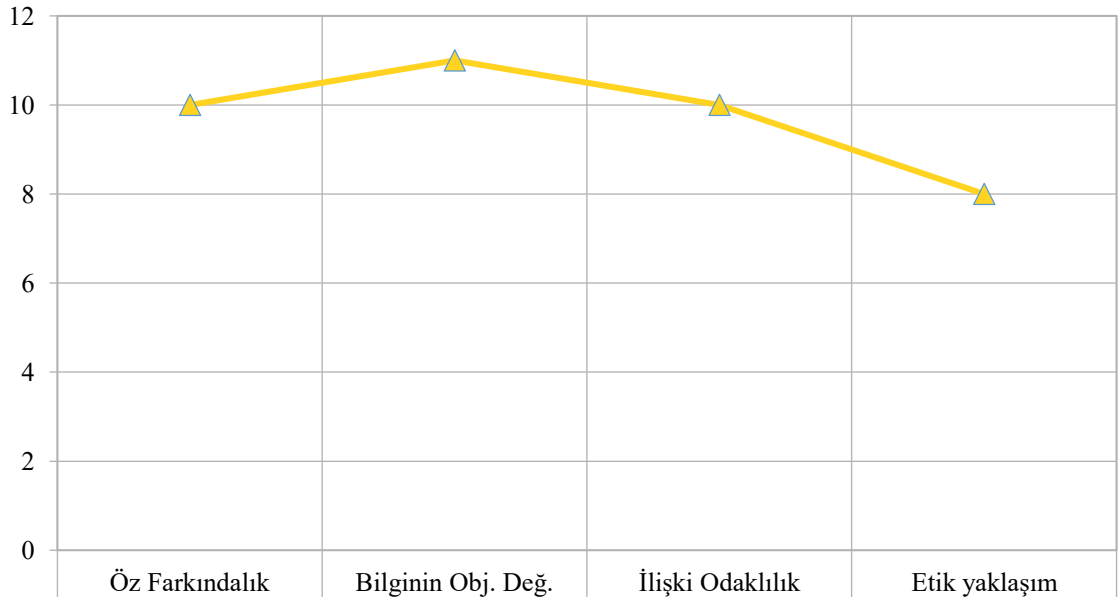
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında, çalışanların almış oldukları eğitime ve profesyonelliklerine önem veren görüşmeci, ekibin düşüncelerini ve fikirlerini açıkça paylaşımlarını bekleyen, fikirleri dinleyerek değer veren, karşıt fikirlere karşı ön yargılı olmayan ve onları anlamaya çalışan bir yapıdadır.

İlişki odaklılık bağlamında, kendisini sosyal ilişkileri iyi ve samimi olarak niteleyen görüşmeci, takım çalışmasına önem verdiğini, iletişim kurarken her zaman açık ve net olduğunu ve kendini doğru şekilde ifade etmeye ve tanıtmaya çalıştığını vurgulamaktadır. Görüşmeci hatalarını kabul eden ve kendini doğru tanıtmaya gayret gösteren bir yapıda olmakla beraber, başkalarını yanlış yönlendirmeme konusunda kendine güvenen ve başkaları tarafından da yanlış yönlendirilmeye fırsat vermeyen bir yapıdadır.

Etik yaklaşım bağlamında ise, etik değerlere daima önem verdiğini, saygı ve dürüstlük kavramlarının kendisi için çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Görüşmeci, herkesin fikirlerine saygı duyduğunu, özellikle çalışanlarından dürüstlük ve saygı beklediğini belirtmektedir. Görüşmeci çevre baskılarına karşı, kendi doğrularını savunmaktan ve inandığını yapmaktan çekinmediğini vurgulamaktadır.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin iş odaklı ve profesyonel bir yaklaşım ile etik değerlere bağlı, kendi doğrularını koruyan, çalışanlarına ve çalışanlarının fikirlerine değer veren ancak iş disiplinini elden bırakmayan bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.10. *Görüşmeci 8*



Görüşme gerçekleştirilen İş Geliştirme Müdürleri Görüşmeci 8, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten öz farkındalık, bilginin objektif değerlendirilmesi ve ilişki odaklılık bileşenlerine yakın ve nispeten etik yaklaşım bileşenine uzak konumdadır. Görüşmeci 8, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 10 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 11 kez, ilişki odaklılık bileşenine 10 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 8 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 8, astlarına yol gösteren, kendilerini her zaman değerlendiren, detaycı ve standartlaşmaya önem veren, mütevazı ve etik değerleri ile insana önem veren yapısı ile ön plana çıkmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; soğukkanlı, astlardan gelen geri bildirimin önemine inanan, hatalarının ve farklı yorumlandıkları durumların farkına varan, astlarına yol gösteren ve rehberlik eden, astları üzerinde pozitif etki sahibi olduklarını vurgulamaktadır. Bununla birlikte görüşmeciler kendilerini güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olan, kendilerini her zaman değerlendiren ve gerektiğinde yetki devrinde bulunmaktan çekinmeyen liderler olarak tanımlamaktadır.

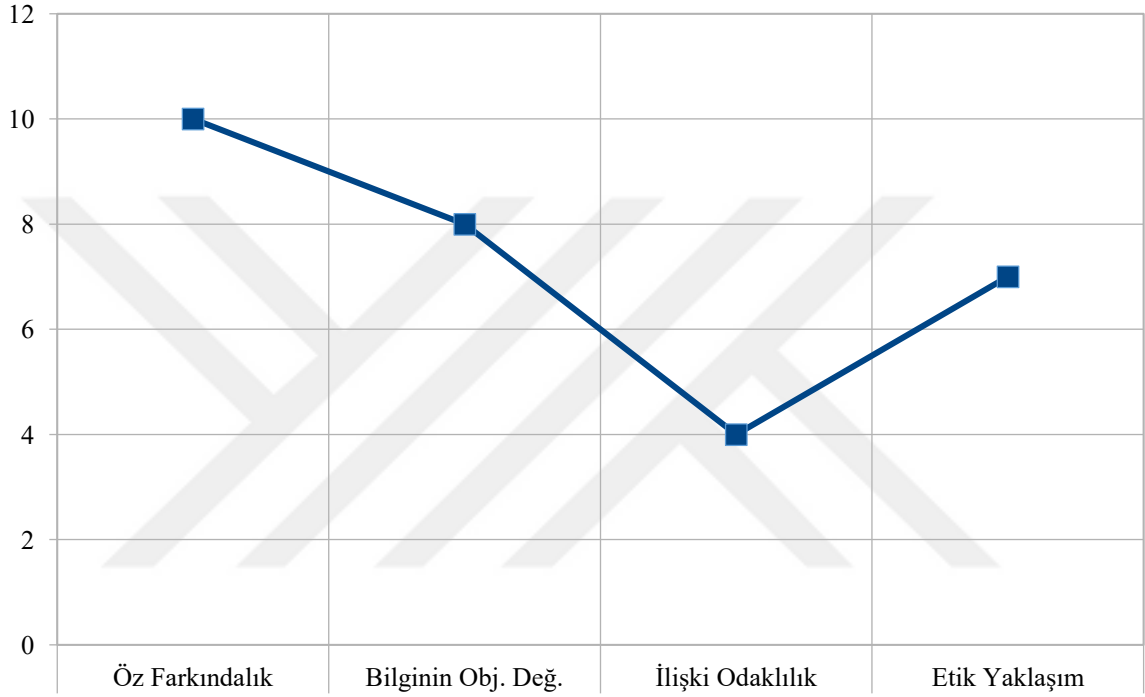
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; standartlaşmaya önem veren ve iş süreçlerinde standartlar belirleyen, yeni fikirlere ve her türlü bilgiye değer veren, detaycı ve sistematik çalışmaya özen gösteren bir yapıdadır. Görüşmeciler özellikle piş yaşamında profesyonellik ve doğru görevlendirmeler yapılmasının önemini de vurgulamaktadır.

İlişki odaklılık bağlamında; güvene dayalı ilişkilerin önemini vurgulayan görüşmeciler kurum içi iletişimin bir sistem üzerinde yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Astları ile bireysel iletişimlerinde arkadaşça ve samimi olan görüşmeciler, hata yaptıklarında bunu kabul etmekten çekinmeyen yapıdadırlar. Bununla birlikte görüşmeciler, nadiren de olsa yanlış yönlendirmeler sebebiyet vermiş oldukları durumlar bulunduğunun bilincindedirler.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere ve insana daima önem veren, mütevazı fakat kuralcı bir tarza sahiptir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecilerin sistemsal çalışmaya önem veren, detaycı, ilişkilerinde samimi ve astlarına karşı mütevazı, etik değerlere ve insana önem veren bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.11. *Görüşmeci 9*



Görüşme gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Başkanı Görüşmeci 9, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten öz farkındalık bileşenine yakın ve nispeten ilişki odaklılık bileşenine uzak konumdadır. Görüşmeci 9, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 10 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 8 kez, ilişki odaklılık bileşenine 4 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 7 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 9, risk alan, disiplinli, detaycı, bilgi paylaşımına önem veren, çalışanına değer veren yapısı ile ön plana çıkmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; hızlı kararlar verebilen, risk alan, iş disiplinine önem veren, kendi hatalarının ve kendisinin olduğundan farklı yorumlandığı durumların farkına varabilen, kendini her zaman değerlendiren ve gerektiğinde doğru değişiklikleri yapmaktan çekinmeyen, astları üzerinde ise tam kontrol sahibi olan bir lider profiline sahiptir.

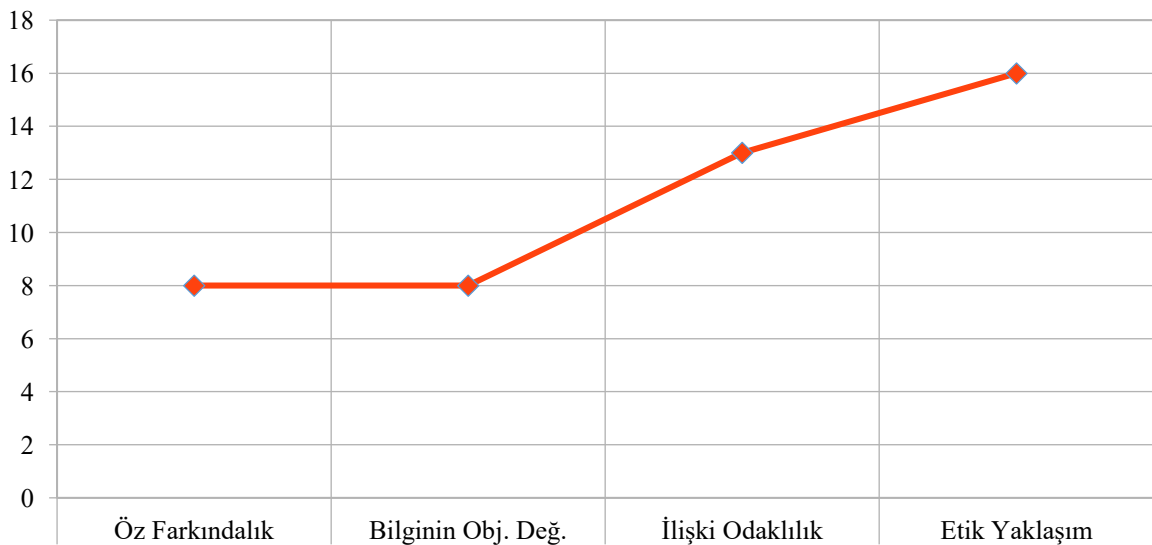
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; detaycı, işinin başında ve her şeye hâkim olmak isteyen, iş programına ve astlarından gelen raporlamalara önem veren, takipçi, astlarının fikirlerine ve ekibin düşüncelerine değer veren bir yapıdadır.

İlişki odaklılık bağlamında; hataları olduğunda bunu kabul etmekten çekinmeyen, tüm fikirleri dinlemeye açık ve bilgi paylaşımına önem veren kişiliği ile ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte görüşmeci, ilişkilerini güven üzerine tesis etmenin önemini özellikle vurgulamaktadır.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere önem veren, özellikle çalışanlarına karşı onlara değer verdiğini hissettiren, çalışanlarına inisiyatif veren ve onlardan dürüstlük, görev bilinci ve işe bağlılık bekleyen bir liderdir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin iş disiplinine, çalışanların işe bağlılığına ve etik değerlere önem veren, detaycı, risk alan ve iş programlarının başarı için çok değerli olduğuna inanan bir lider olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.12. *Görüşmeci 10*



Görüşme gerçekleştirilen Genel Müdür Görüşmeci 10, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten etik yaklaşım ve ilişki odaklılık bileşenlerine yakın ve nispeten öz farkındalık ve bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenlerine uzak konumdadır. Görüşmeci 10, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 8 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 8 kez, ilişki odaklılık bileşenine 13 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 16 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 10, güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde, kendini sürekli değerlendiren, sonuç odaklı, babacan, paylaşımcı, etik değerlere ve milli değerlere önem veren, çalışanlarına değer veren ve adaletli olmak konusunda hassas yapısı ile ön plana çıkarmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; azimli, çalışkan, kendini sürekli değerlendiren, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında, hatalarını fark eden ve astları üzerinde tam kontrol sahibi olan bir lider profiline sahiptir.

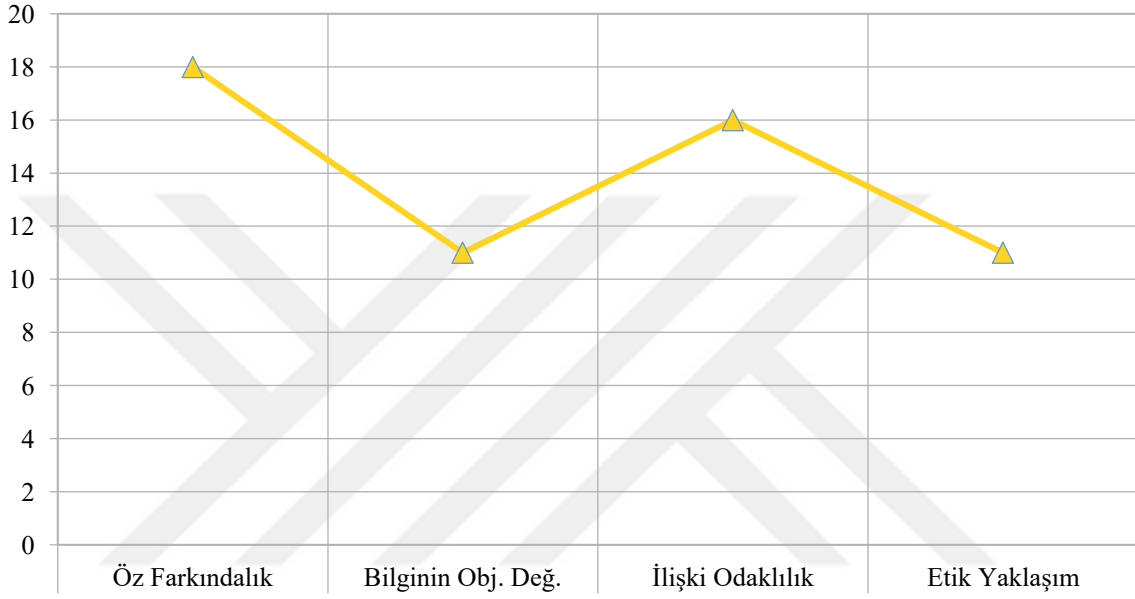
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; sonuç odaklı, farklı fikirleri dinleyen ve bu fikirlere değer veren, karşıt görüşlere ön yargı ile yaklaşmayan fakat ispat ve ikna edilmeye ihtiyaç duyan yapıdadır. Görüşmeci özellikle doğru görevlendirme ve fizibilite çalışmalarının önemini de vurgulamaktadır.

İlişki odaklılık bağlamında; iletişimde daima açık ve net, paylaşımcı, astlarına karşı babacan ve şefkatli, onlara yol gösteren hatalarını kabul etmekten imtina etmeyen, ilişkilerinde samimi ve kendini doğru tanıtmaya çaba sarf eden yapısı ile ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte görüşmeci, ilişkilerin karşılıklı güven üzerine kurulmasının önemini özellikle vurgulamaktadır.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere daima önem veren, milli değerleri ve ülke çıkarlarını ön planda tutan, adalet kavramına özellikle önem veren, çalışanlarının fikirlerini alabilmek için onlarla samimi diyaloglar kuran ve uygun ortamlar hazırlayan, çalışanlarına değer veren, merhametli çalışanlarından ahlaklı olmalarını, uyumlu olmalarını ve görev bilincine sahip olmalarını bekleyen bir tarza sahiptir. Bununla birlikte görüşmeci, doğruluğuna inandığı kendi fikirlerinin baskılar karşısında değişmeyeceğini de ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin; azimli, sonuç odaklı, adalet ve etik değerler konusunda hassas, astlarına karşı babacan ve merhametli fakat görev bilincine sahip olmaları konusunda katı bir liderlik profiline sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.13. Görüşmeci 11



Görüşme gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Danışmanı Görüşmeci 11, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten öz farkındalık ve ilişki odaklılık bileşenlerine yakın ve nispeten bilginin objektif değerlendirilmesi ve etik yaklaşım bileşenlerine uzak konumdadır. Görüşmeci 11, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 18 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 11 kez, ilişki odaklılık bileşenine 16 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 11 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 11, mükemmeliyetçi, değişime açık, birleştirici, katılımcılığa önem veren, çalışanlarını destekleyen ve etik değerler ile insana saygıyı önceleyen yapısı ile ön plana çıkarmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; mükemmeliyetçi, girişimci, disiplinli, vizyoner, tutarlı ve ölçülü tavırlara sahip olan görüşmeci, iş disiplinine ve geri bildirimine önem vermektedir.

Görüşmeci astları üzerinde tam kontrol sahibi ve pozitif bir etkisi olduğunun bilincindedir. Bununla birlikte, kendini her zaman sorgulayan, hatalarını kabul etmekten çekinmeyen, gereken değişiklikleri ivedilikle gerçekleştiren ve gerekiyor ise yetki paylaşımını değiştirmekten ve/veya yetki devrinde bulunmaktan imtina etmeyen bir anlayışa sahiptir.

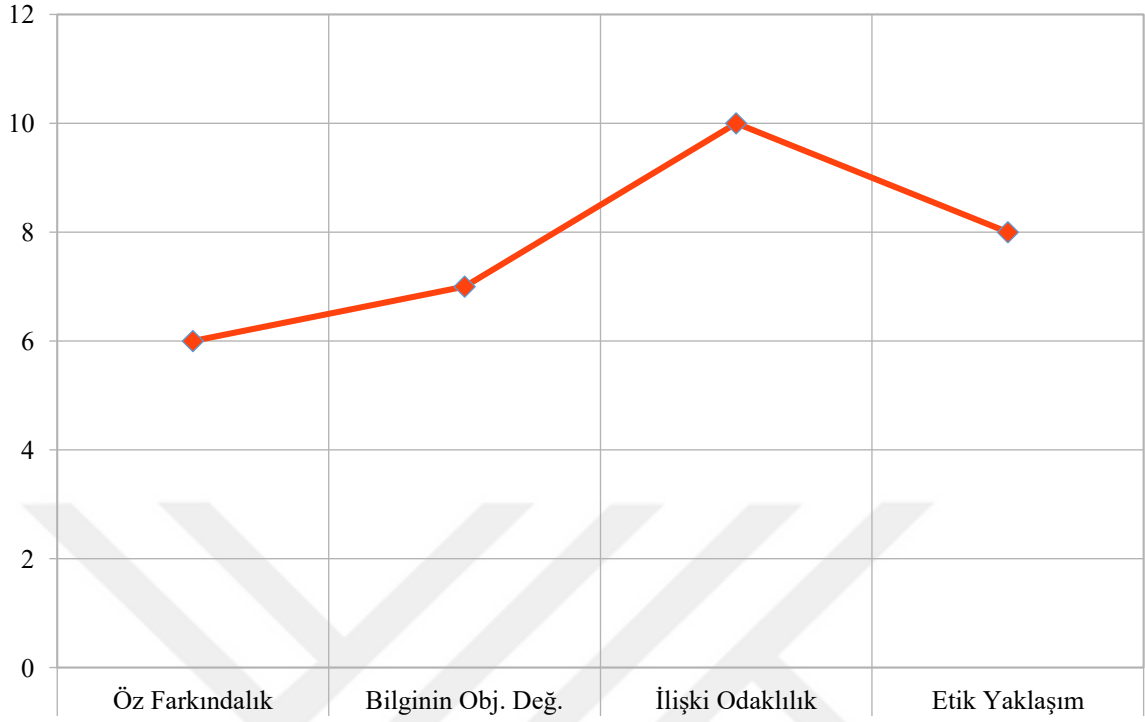
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; süreç odaklı, standart belirleyen, doğru analize ve doğru görevlendirmeye önem veren, değişime açık ve hedefe yönelik stratejiler belirleyen, ekibin düşüncelerine ve fikirlere değer veren fakat karşıt görüşler için ispat isteyen bir tarza sahiptir.

İlişki odaklılık bağlamında; birleştirici ve bütünleştirici, katılımcılığa ve etkin yönetime önem veren, astları ile arkadaş ilişkileri kuran ve onlara yol gösteren, yönlendiren ve çalışanlarına daima destek olan bir yaklaşıma sahiptir. Görüşmeci, güvene dayalı ilişkiler kurmanın ve iletişimde açık ve net olmanın önemine vurgu yaparken, hata yaptığını anladığında bunu kabullendiğini de ifade etmektedir.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere ve insana saygıya daima önem veren, milli değerleri ve ülke çıkarlarını ön planda tutan, samimi diyaloglar ile dostane yaklaşım sergileyen, karşılıklı güven ve karşılıklı saygıyı önceleyen ve güven ortamı kurulmasına çaba sarf eden, çalışanlarının kişisel gelişimlerine önem veren ve destekleyen bir tarza sahiptir. Bununla birlikte görüşmeci, kararlarında ve eylemlerinde milli değerler ve ülke çıkarlarını gözettiğini de özellikle ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin mükemmeliyetçi, girişimci, astlarına rehberlik eden, etkin yönetime ve farklı fikirlere önem veren, güven ortamı oluşturan, birleştirici ve bütünleştirici bir yapıda olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte görüşmeci, etik değerler ve insana saygı ile ülke çıkarları ve milli değerleri de ön planda tutmaktadır.

Tablo 6.14. Görüşmeci 12



Görüşme gerçekleştirilen İşletme Sahibi Görüşmeci 12, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten ilişki odaklılık bileşenine yakın ve nispeten öz farkındalık bileşenine uzak konumdadır. Görüşmeci 12, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine 6 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 7 kez, ilişki odaklılık bileşenine 10 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 8 kez vurgu yapmıştır. Görüşmeci 12, mükemmeliyetçi, ilişkilerinde güven ve dürüstlük odaklı, çalışanlarında liyakat ve görev bilincine sahip olma duygularını arayan ve etik değerlere önem veren yapısı ile ön plana çıkarmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; mükemmeliyetçi, ciddi, hatalarının etkisinin bilincinde ve gerekli değişiklikleri yapmakta tereddüt etmeyen, geri bildirim önem veren ve astları üzerinde tam kontrol sahibi bir lider olarak görülmektedir.

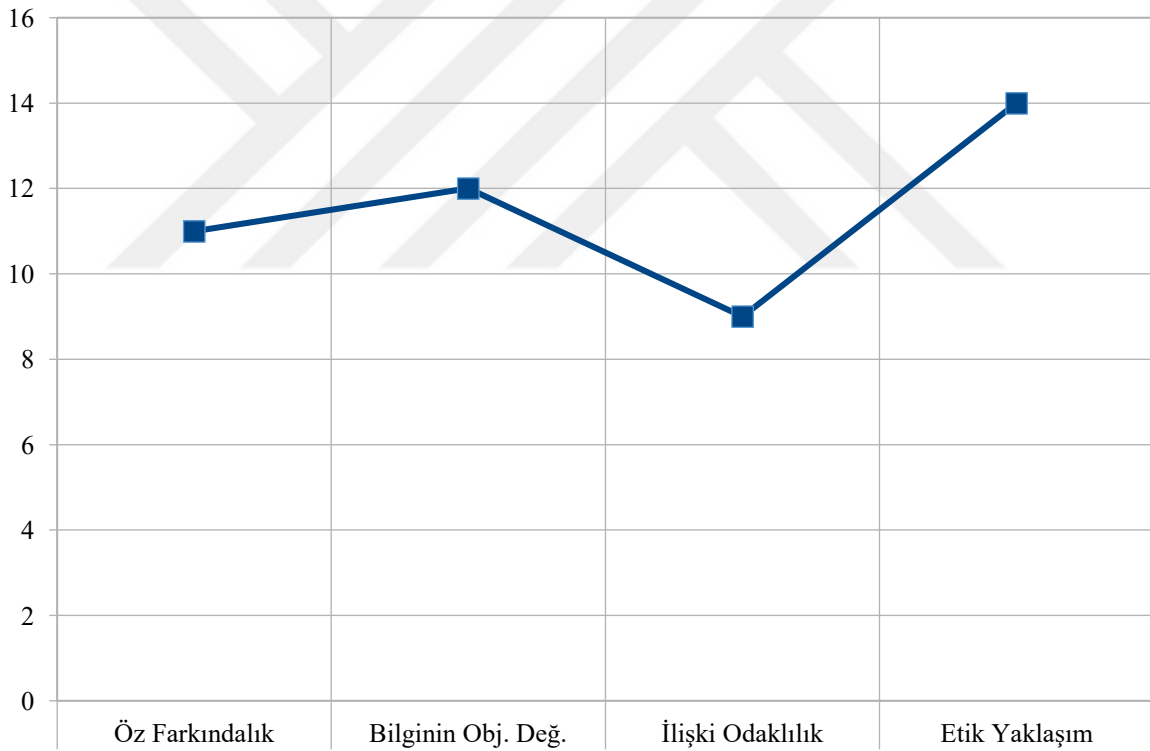
Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; farklı fikirleri dinleyen ve bu fikirlere değer veren fakat karşıt fikirler ile karşılaştığında ispat ve ikna edilme ihtiyacı duyan, kararlarında ve ilişkilerinde durumsal davranan bir yapıya sahiptir.

İlişki odaklılık bağlamında; iletişimde dorudan ve açık olmayı tercih eden, pozitif ilişkiler kurmaya gayret gösteren, güven üzerine inşa edilmiş ilişkiler kuran, paylaşımcılığa önem veren, fikirlerini paylaşırken açık ve net bir tarzı vardır.

Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere daima önem veren, sorumluluklarının bilincinde, doğruluk ve dürüstlük kavramlarına bağlı, adalet ve liyakat odaklı, çalışanlarının görev bilincine sahip olmasını bekleyen ve baskılara karşı inandığı doruları savunmaktan ve uygulamaktan çekinmeyen bir lider profiline sahiptir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin mükemmeliyetçi, ciddi, durumsal tarza sahip, güven ve liyakat odaklı, etik değerler önem veren yapıda olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 6.15. *Görüşmeci 13*



Görüşme gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Başkanı Görüşmeci 13, mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplar neticesinde yapılan analizler ile görülmüştür ki; otantik liderlik özelliklerine sahip ve otantik liderlik bileşenlerine olan mesafesi açısından nispeten etik yaklaşım bileşenine yakın ve nispeten ilişki odaklılık bileşenine uzak konumdadır. Görüşmeci 13, gerçekleştirilen görüşmede yanıtlanan mülakat sorularına vermiş olduğu cevaplarda, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık

bileşenine 11 kez, bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine 12 kez, ilişki odaklılık bileşenine 9 kez vurgu yaparken etik yaklaşım bileşenine ise 14 kez vurgu yapmıştır.

Görüşmeci 13, güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde, kendini sürekli geliştirmeyi hedefleyen, etik değerlere ve ekip çalışmasına önem veren, iş sadakati ve görev bilinci üzerinde önemle duran yapısı ile ön plana çıkmaktadır.

Öz farkındalık bağlamında; sabırlı, istikrarlı, ciddi ve disiplinli olduğunu vurgulayan görüşmeci, paydaşlardan ve özellikle çalışanlarından gelen geri bildirimlere önem verdiğini, kendi hatalarını ve başkaları tarafından olduğundan farklı yorumlandığı durumları fark edebildiğini ve hatalarını düzeltmek için gereken değişiklikleri gerçekleştirmekten imtina etmediğini, güçlü ve zayıf yönlerini bildiğini belirtmekte, astları üzerinde ise tam kontrol sahibi olduğunun farkındadır. Bununla birlikte görüşmeci kendisini vatanperver olarak tanımlamaktadır.

Bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında; sonuç odaklı, bilgiye, bilginin doğruluğuna, ekibinin düşüncelerine ve tecrübeye önem veren, fikirlere açık, işletmesinde açık kapı politikası izleyen ve karşıt fikirlere karşı ön yargılı olmayan bir yapıdadır. Görüşmeci özellikle fizibilite çalışmalarının önemini de vurgulamaktadır.

İlişki odaklılık bağlamında; iletişimde daima açık ve net, katılımcılığa önem veren, kendisi ile iletişim kuran astlarının da açık ve net olmasını bekleyen, kendisini doğru tanıtmaya çalışan, hataları olduğunda bunu kabul etmekten çekinmeyen ancak başkalarını yanlış yönlendirmeyen ve yanlış yönlendirilmeye de kendi tecrübe, bilgi ve sezgilerine güvenerek fırsat tanımayan kişiliği ile ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte görüşmeci, ilişkilerin karşılıklı güven üzerine kurulmasının önemini özellikle vurgulamaktadır.

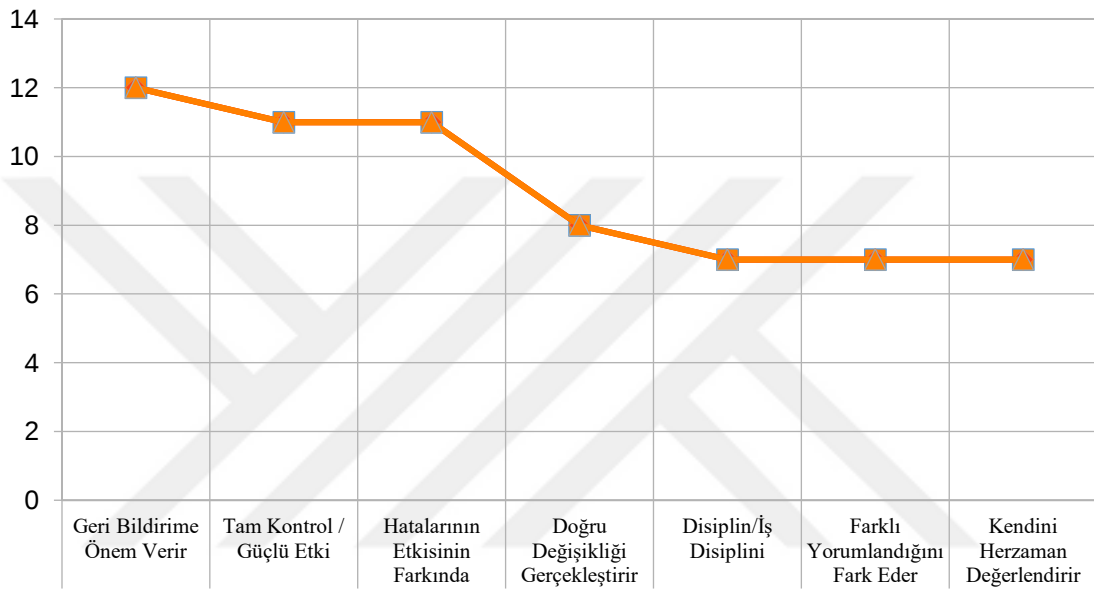
Etik yaklaşım bağlamında ise; etik değerlere daima önem veren, milli değerleri ve ülke çıkarlarını ön planda tutan, tüm paydaşlara karşı samimi, mütevazı, kibar ve özellikle çalışanlarına karşı onlara değer verdiğini hissettiren, onları dinlemek için uygun ortamlar hazırlayan bir tarza sahiptir. Görüşmeci çalışanlarından iş sadakati, görev bilincine sahip olma ve göreve bağlılık ile etik ve ahlaki değerlere önem vermelerini beklediğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte görüşmeci, doğruluğuna inandığı kendi fikirlerinin baskılar karşısında değişmeyeceğini de ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen mülakat neticesinde görüşmecinin ekip çalışmasına önem veren, iletişimde güvene dayalı ilişkiler kuran, çalışanlarından sadakat ve görev bilincine sahip

olmalarını bekleyen, özgüven sahibi ve özellikle etik değerlere ve ülke çıkarlarına önem veren bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır.

Mülakat gerçekleştirilen 13 liderden elde edilen veriler otantik liderlik bileşenleri bağlamında toplu halde değerlendirildiğinde, her bir otantik liderlik bileşeni için şu yorumlamaları yapmak mümkündür;

Tablo 6.16. Öz Farkındalık



Görüşme gerçekleştirilen 13 müteahhit veya üst düzey yöneticilerin, mülakat sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine ait kodlanmış veriler ile oluşan tablo neticesinde, görüşmecilerin öz farkındalık bağlamında en fazla 12 kez ile astlarından gelen geri bildirim önem verdiklerine dair yanıtlar, ardından 11 kez ile astları üzerinde tam kontrol ve/veya güçlü etki sahibi olduklarına dair yanıtlar, daha sonra ise sırası ile yine 11 kez geçmiş profesyonel iş yaşamlarında yapmış oldukları hataların etkilerinin farkında olduklarına dair yanıtlar, 8 kez mevcut durumda bir yanlış ya da eksik tespit etmeleri halinde doğru değişikliği gerçekleştirmekten imtina etmediklerine dair yanıtlar, 7 kez disiplin ve/veya iş disiplinine önem verdiklerine dair yanıtlar, 7 kez başkaları tarafından olduklarından farklı yorumlandıklarını fark ettiklerine dair yanıtlar ve yine 7 kez ile kendilerini sürekli değerlendirme ihtiyacı hissettiklerine dair yanıtlar alınmıştır.

Görüşmecilerden elde edilen veriler doğrultusunda, yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde işletme sahibi veya üst düzey yönetici olarak

alışan liderlerin, iş yaşamında önceliklerini kesin olarak bildiklerini gözlemlemekteyiz. Yöneticiler, yurt dışında faaliyet gösterirken astlarından gelen bilgilerin ne kadar değerli olduğunun ve başarı için bu bilgilere ne kadar değer verdiklerinin bilincinde olmakla beraber geri bildirimler vasıtası ile astları ile etkileşimlerinin ve iletişim sürekliliğinin tesis edilmesini sağlamış olurlar. Bu süreklilik ve etkin iletişimin de yurt dışı faaliyetlerde elde edilecek başarılar için anahtar rol üstlendiğinin bilincindedirler.

Liderler sıklıkla astları üzerinde de tam bir kontrol ve/veya güçlü bir etkiye sahip olduklarını vurgulamışlardır. Liderlerin özellikle faaliyet gösterilen sektör ve yurt dışında faaliyet gösterilmesi sebebi ile astları üzerinde fazla serbestiyet dolayısı ile oluşabilecek rehavetten kaçındıkları ve bunu önlemek amacı ile kontrolü ve denetimi sıkı bir şekilde uyguladıkları, astlarından ise bu kontrolün gerektirdiği gibi iş programına ve iş disiplinine uygun hareket etmelerini bekledikleri görülmektedir.

Görüşmeci 3 bu konudan şu şekilde bahsetmektedir.

G3: “alışanlarım üzerinde kontrol sahibi olmalıyım, özellikle bizim sektörümüz bunu mecbur kılıyor. Başarısız olduğumuz zaman da bunu kabul etmeyi bilmemiz lazım.”

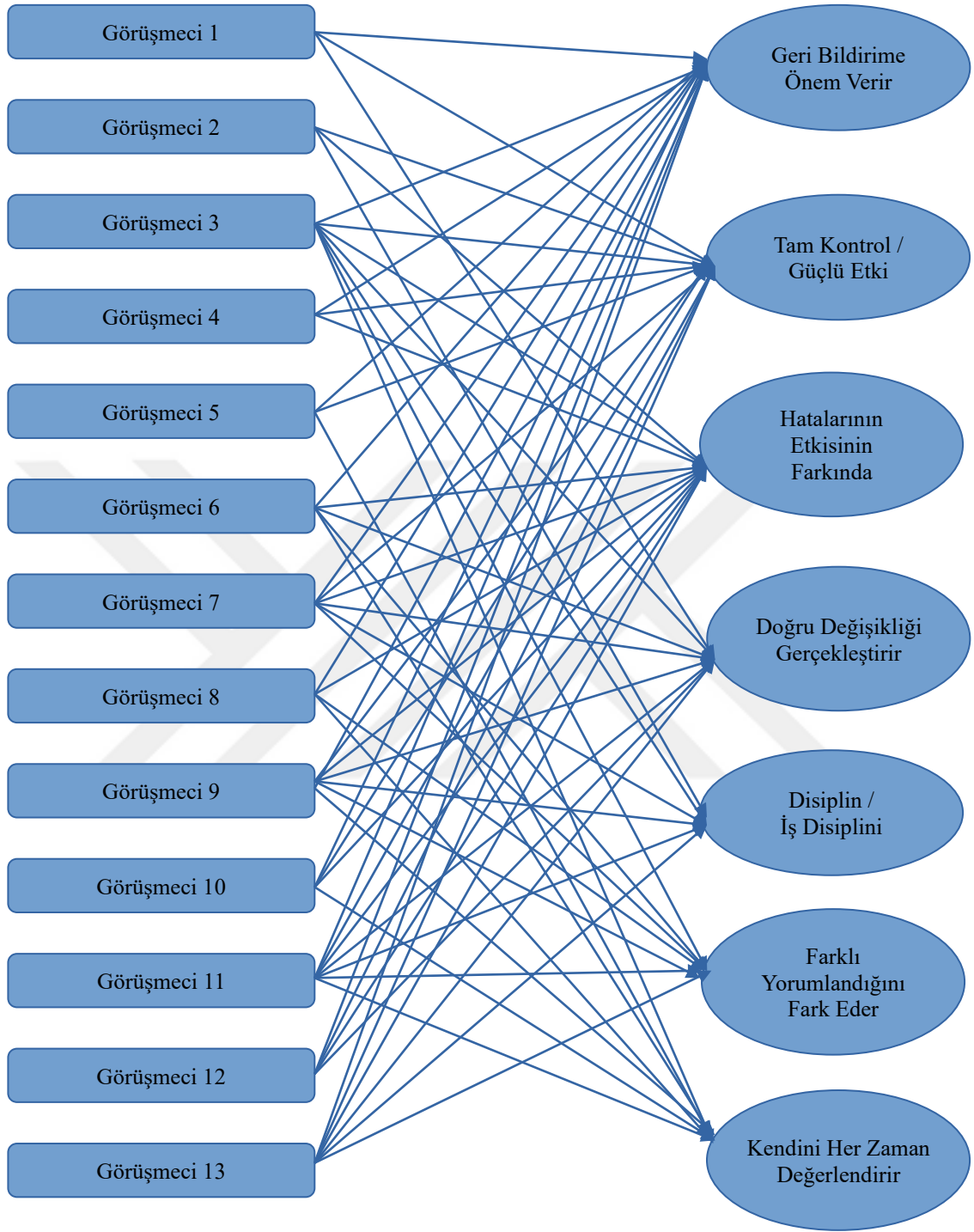
Buradaki temel faktörlerden biri, özellikle projelerin zaman sınırı ile gerçekleştirilmesi ve zamanında teslim edilmeyen projenin hem ekonomik hem de prestij kayıplarına yol aması olarak gösterilebilir.

Liderlerin en dikkat çekici özelliklerinden birisi, profesyonel iş yaşamları esnasında gerçekleştirmiş oldukları hataları kabullenmemekte ısrarcı olmamaları ve hatayı tespit ettikleri anda bu durumu kabullenmekten imtina etmemeleridir.

Görüşmeci 7 ve Görüşmeci 9 bu konuyu şu şekilde ifade etmektedirler.

G7: “Herkesin bir keşkesi vardır ama hayatta hatalar var. Bunu böyle kabul ediyorum. nemli olan bu hataları yani keşke dediklerimizi minimize etmek. şunu da şöyle yapsaydım dediğim durumlar oluyor muhakkak. Hatamı fark ettiğim anda bunu hemen kabullenip hatalı işi durdururum “

G9: “Eğer iş dolayısıyla kr etmiyor ya da zarar ediyorsak, bu başlangıçta verilen kararın yanlış olduğunu gösterir ya da bizim iyi ynetemediğimizi gösterir, onu da kabul ederiz. Bu bizim hatamızdır deriz”



Şekil 6.3. Öz Farkındalık

Yurt dışında gerçekleştirilen büyük projeler ve bu projelerin zaman sınırı ile gerçekleştiriliyor olması sebebi ile mevcut bir yanlış üzerinde ısrarla durmanın çok büyük kayıplara yol açacağı aşikardır. Bu sebeple liderler, kendilerini ve koşulları sürekli sorgulamakta, geçmiş kararlarının sonuçlarını analiz etmekte ve hatalarını tespit

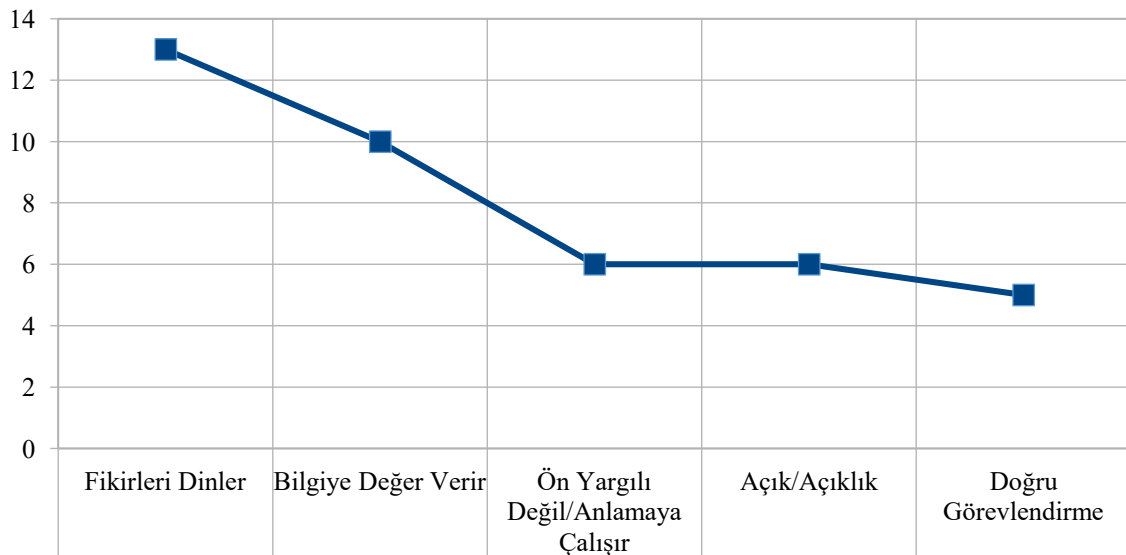
ettikleri anda hızla düzeltmek için gereken her türlü değişikliği ivedilikle hayata geçirme konusunda kararlılıkla adım atmaktadırlar. Böylece liderler hatalarının sonuçlarının büyümesini önlemiş ve hatanın etkilerini azaltmaya başlama amacı ile adım atmış oldukları gibi hatalarının hem proje hem de tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini fark ettiklerini de göstermiş olurlar.

Liderler, sektörün ve coğrafyanın da getirmiş olduğu bazı özel durumlar nedeni ile de iş disiplininin taviz vermeyen yapıda olduklarını ifade etmektedirler. Burada Türk Mühendislik İşletmelerinin yoğunluklu olarak Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetleri ile Rusya, Balkan Ülkeleri ve Kuzey Afrika Ülkelerinde faaliyet göstermelerinin etkisi yadsınamaz biçimde görülmektedir.

Faaliyet gösterilen ülkelerin kültürel yapıları gereği karşılaşılan zorlukların etkisinin azaltılması için liderler, hiyerarşik olarak iş disipliniyi sağlama ve iş programına uyum konusunda sistematik bir plan ile hareket etmektedirler. İş disiplinine sahip olmadan faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülemeyeceğini dolayısı ile tüm paydaşlar ve özellikle çalışanlar üzerinde iş disiplinine uygun hareket edilmesinin kaçınılmaz olduğunu dile getirmektedirler.

Yurt dışında faaliyet gösteren Türk Mühendislik İşletmelerinde liderler, çevrelerinin algılarını da dikkatle analiz etmektedirler. Kendilerini oldukları gibi gösteren, öz değerlerinden ve benliklerinden taviz vermeden ilişkilerini dizayn eden liderler, çevrelerinde olduklarından farklı bir şekilde algılandıkları durumları fark edecek duyarlılıkta ve yetkinliktedirler.

Tablo 6.17. Bilginin Objektif Değerlendirilmesi



Görüşme gerçekleştirilen 13 müteahhit veya üst düzey yöneticilerin, mülakat sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda otantik liderlik bileşenlerinden bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine ait kodlanmış veriler ile oluşan tablo neticesinde, görüşmecilerin bilginin objektif değerlendirilmesi bağlamında en fazla 13 kez ile liderlerin farklı, karşıt ya da yeni fikir ve görüşleri dinlemek istediklerine dair yanıtlar, ardından 10 kez ile liderlerin elde ettikleri bilgilere, fikirlere değer verdiklerine dair yanıtlar ve daha sonra sırası ile 6 kez elde edilen bilgilere ve yeni ve/veya karşıt fikirlere karşı ön yargılı olmadıklarına ve onları anlamaya çalıştıklarına dair yanıtlar, 6 kez ile bilgilerin ve fikirlerin açıkça anlaşılır olması ve çalışanlarında fikirlerini açıkça ifade etmeleri beklentisinde olduklarına dair yanıtlar ve 5 kez başarının anahtarlarından birisinin doğru işe doğru kişilerin görevlendirilmesi gerektiğine dair yanıtlar alınmıştır.

Görüşmecilerden elde edilen veriler doğrultusunda, yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde işletme sahibi veya üst düzey yönetici olarak çalışan liderlerin, öncelikle astlarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm paydaşların fikirlerini, farklı bakış açılarını, alternatif perspektifleri ve hatta karşıt görüşlerini duymak istediklerini, bu fikirleri elde etmek için çaba sarf ettiklerini ve uygun ortamlar hazırlamaya çalıştıklarını görmekteyiz.

Liderler astlarından gelen bilgilere ve fikirlere özellikle önem atfetmektedirler. Elde edilen bu bilgilere kıymet veren liderler, bu bilgileri kullanarak yenilik ve değişiklik gerektiren durumları tespit etmekte ve hayata geçirmektedirler. Bununla ilgili Görüşmeci 10 ve Görüşmeci 7 şu ifadeleri kullanmaktadırlar.

G10: “Gerçekten doğruyu söylüyorsa da kabul eder ve gereğini yerine getiririm. Meydan okuyan fikirler olmasa yeni fikirlere ulaşamazsınız”

G7: “Çünkü hiç ummadığınız birinin değişik fikirleri olabilir ve ana fikir aynı kalmakla beraber işin yapımını kolaylaştıracak fikirler ortaya çıkabilir”

Bu yaklaşımın bir başka artısı ise çalışanların verdikleri bilgilerin değer gördüğünü hissetmesi ile kendilerine de değer verildiğini hissetmeleridir. Değer verildiğini hisseden çalışanların da daha verimli ve etkili çalışmalar gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Liderlerin bir başka öne çıkan özelliği ise çevrelerinden gelen fikirlere ve farklı ya da karşıt görüşlere karşı önyargı ile yaklaşmamalarıdır. Liderler, farklı ve/veya karşıt görüşleri anlamaya çalışır ve empati kurarak bunları çözümleme gayretindedir. Her fikrin değerli olabileceği ve yeni fırsatlar ya da yanlışların görülmesi açısından kıymetli

olabileceği inancı taşıyan liderler iyi birer dinleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konu ile alakalı Görüşmeci 13 şunları ifade etmektedir:

G13: “Çalışanlarımdan gelen eleştirilere ve fikirlere ise her zaman açığımdır. Eleştiriler sizi motive eder, sizi doğru yolda tutar. Geçmişte de böyle tecrübelerim çok olmuştur”

Ancak bunu yaparken kendi değer ve inançlarından taviz vermeden gerçekleştirirler. Liderler, öz değerlerine ve inançlarına aykırı bir fikir ya da yaklaşımı kabul etmeme konusunda kararlı fakat fikri sunan kişiye karşı anlayışla yaklaşarak ikna etmeye çalışacak kadar da olgundurlar. Bu konuda Görüşmeci 1 şunları ifade etmektedir.

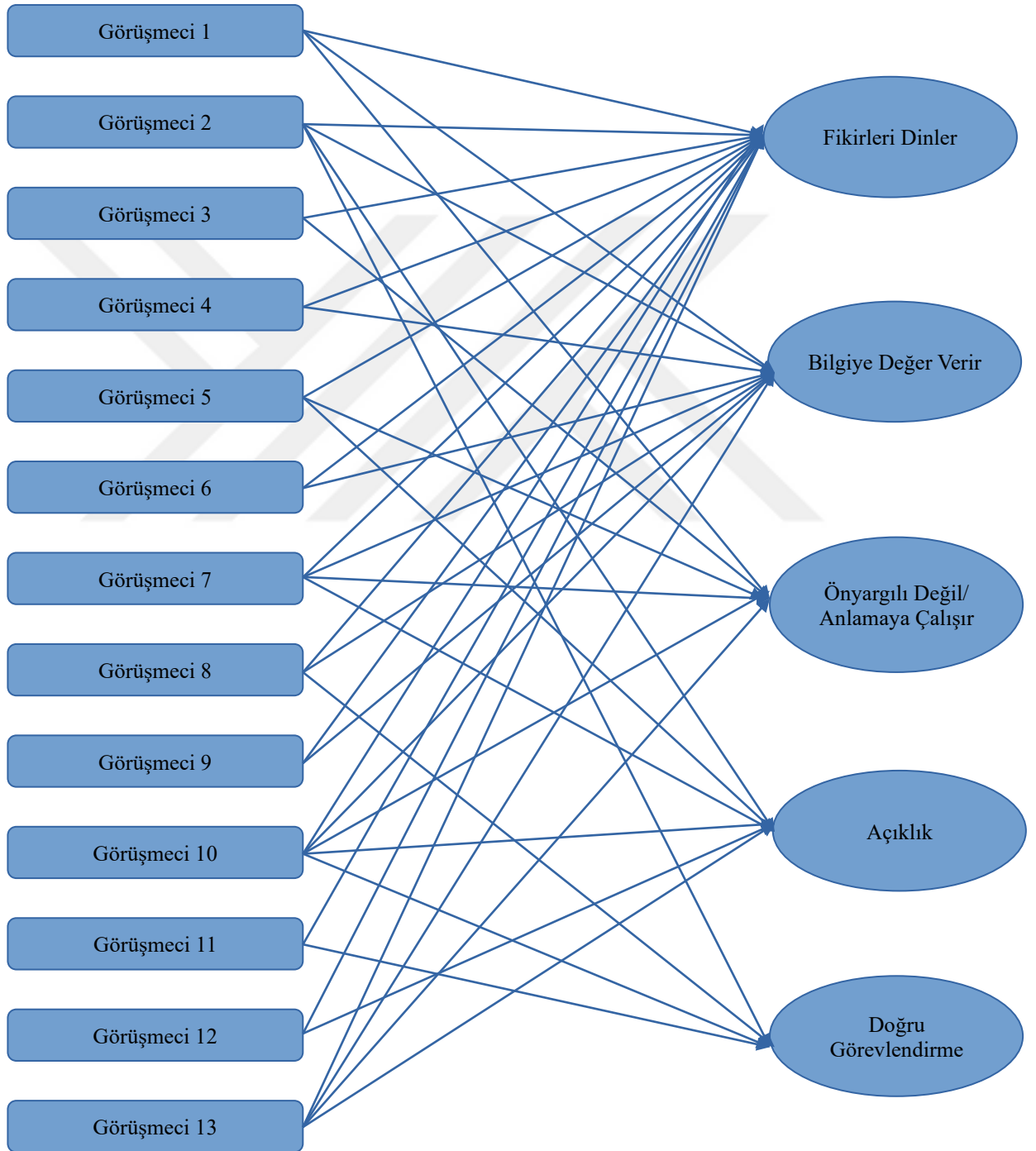
G1: “Ön yargılı olmam. Belki ben yanlışımdır hiç kimse bu dünyaya her şeyi bilerek gelmedi. Önce dinlerim ve bunu ispatlaması isterim yani bunun sadece bir iddia olmadığına ispat sorumluluğunun olduğunu fizibilite çıkarılması gerektiğini söylerim Bütün bunları yaptıktan sonra değerlendiririm. Ondan sonra eğer haklıysa, evet sen haklısın derim. Tabi beni ikna edebilmişse. Değilse de ben onu ikna etmeye çalışırım”

Bilgiye, yeni fikirlere ve yaklaşımlara bu denli kıymet veren liderlerin çalışanlarından da bu konuda bazı beklentileri oluşmaktadır. Liderler, çalışanlarının kendilerini açıkça ifade etmelerini, farklı ve karşıt olsa dahi tüm fikir, görüş, öneri ve yaklaşımlarını açık ve net olarak ifade etmelerini istemektedirler. Bu sayede hem şirket hem de çalışanların faydalanabileceği, açık iletişim kanalları ile bilgi akışının sağlanabileceğini düşünmektedirler.

Yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde liderlerin önemle üzerinde durduğu bir başka konu ise doğru görevlendirmedir.

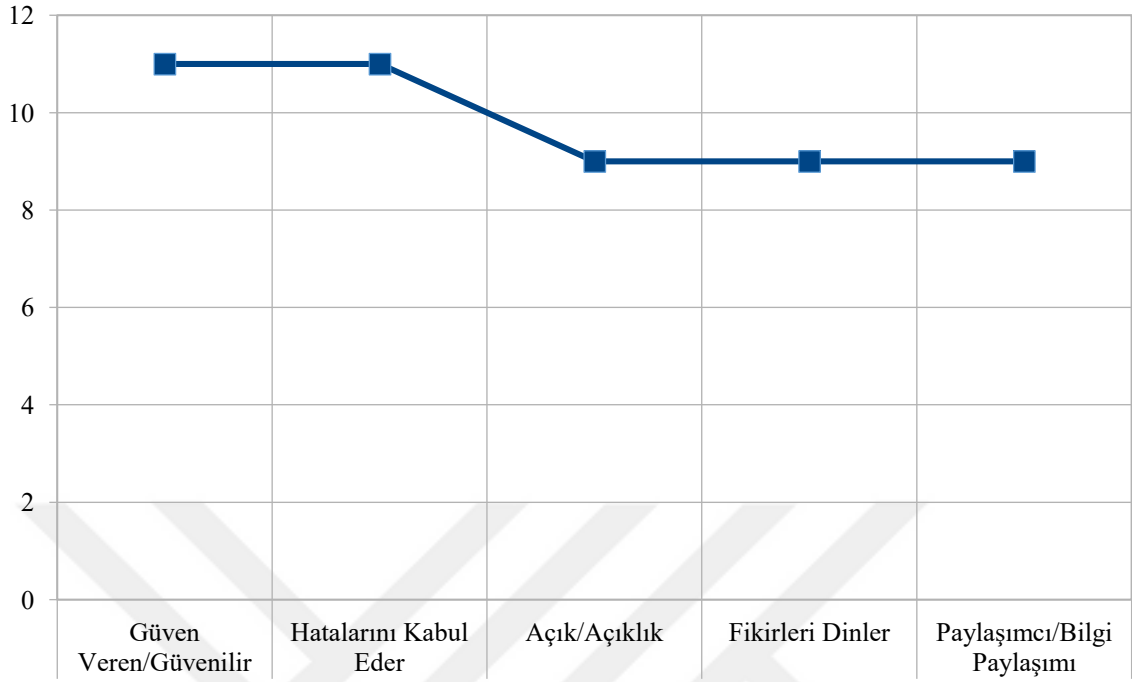
Liderler genel olarak liyakat temelli ve iş odaklı çalışmalar göstermekte ve örgüt yapılarını da bu temele göre inşa etmektedirler. Bu nedenle özellikle çok yüksek meblağlı projeler gerçekleştirmeleri de göz önüne alınacak olursa işin, zaman ve kültürel farklılıklar gibi zorlayıcı etkenlerin de etkisi ile sözleşmeler ile belirlenen kalite standartlarına ulaşamaması riskine karşı doğru işe doğru görevlendirme ve görevlendirilen astların doğru yetkilendirilmeleri üzerinde oldukça hassas davrandıkları fark edilmektedir. İşlerin doğru yani yetkin ve yeterli kişiler tarafından gerçekleştirilmesi, işin doğru ve zamanında yapılacağı anlamı taşımaktadır. Yalnız burada dikkat çeken nokta, doğru kişiden kastedilenin yalnızca mesleki yeterlilik bağlamında değil çalışanları yönetebilme, gelişmiş iletişim becerilerine, iş disiplinine

sahip olma ile iş ve işletmeye sadakat gibi kavramları da karşılayabilecek niteliklerde olması olarak değerlendirilmektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki yurt dışında faaliyet gösteren işletme sahipleri ya da üst düzey yönetici konumunda bulunan liderler, astlarından aynı zamanda iyi bir lider olmalarını da beklemektedir.



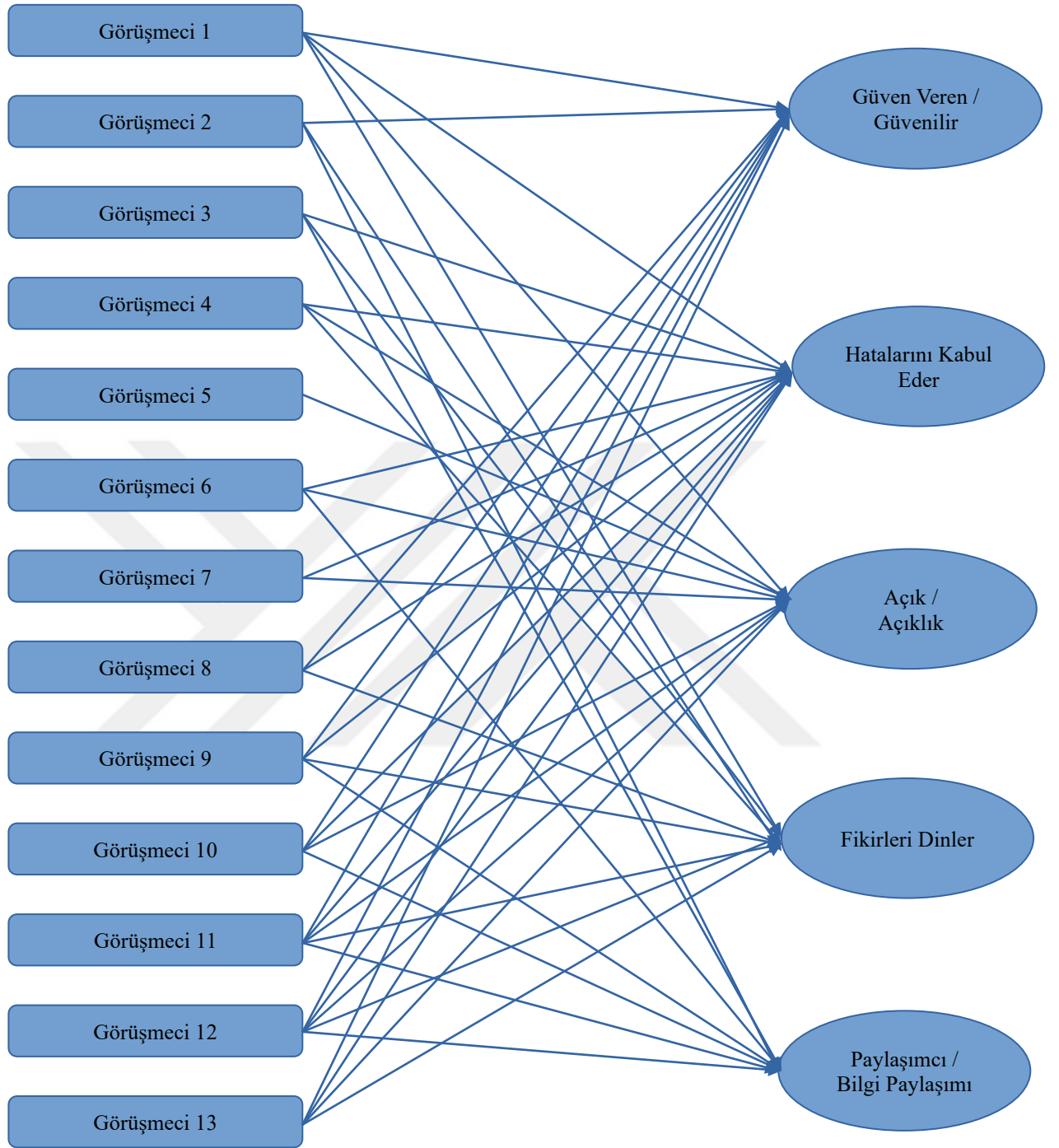
Şekil 6.4. Bilginin Objektif Değerlendirilmesi

Tablo 6.18. İlişki Odaklılık



Görüşme gerçekleştirilen 13 müteahhit veya üst düzey yöneticilerin, mülakat sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda otantik liderlik bileşenlerinden ilişki odaklılık bileşenine ait kodlanmış veriler ile oluşan tablo neticesinde, görüşmecilerin ilişki odaklılık bağlamında en fazla 11 kez ile ilişkilerinde güven veren ve güvenilir olduklarına dair yanıtlar, ardından yine 11 kez ile geçmiş hatalarını kabul ettiklerine dair yanıtlar, daha sonra ise 9 kez ilişkilerinde ve iletişimlerinde açık olduklarına ve kendilerini açıkça ifade ettiklerine dair yanıtlar, 9 kez ilişkilerinde ve iletişimlerinde her türlü fikri dinlediklerine dair yanıtlar ve yine 9 kez ile paylaşımcılığın ve özellikle bilgi paylaşımının kıymetli olduğuna dair yanıtlar alınmıştır.

Görüşmecilerden elde edilen veriler doğrultusunda, yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde işletme sahibi veya üst düzey yönetici olarak çalışan liderlerin, ilişkilerinde kendilerini güven veren bir lider ve güvenilir bir kişilik olarak ifade ettikleri görülmektedir. İlişkilerini güvenilirlik temeli üzerinde şekillendirmek isteyen liderler açısından karşısındakine güven verme ve güvenilir olarak bilinme önemli bir liderlik özelliğidir. Karşılıklı güven duygusunun oluşması ve güvenilir bir ortam sağlanarak bu ortamda ilişkilerin sürdürülmesi hem önemli bir değer hem de çevre ile ilişkiler açısından yönlendirici bir unsurdur.



Şekil 6.5. İlişki Odaklılık

Liderler, ilişkilerinde ve/veya iş yaşamlarında her zaman doğru oldukları konusunda ısrarcı değillerdir. Zaman içerisinde yaptıkları yanlışların veya aldıkları hatalı kararların farkına varmakta ve bu hataları kabul etmekte herhangi bir tereddüt yaşamamaktadırlar. Oldukça zor ve rekabetin yoğun olduğu, farklı coğrafyaların, farklı inanç ve değerlerin ve dolayısı ile farklı kültürlerin egemen olduğu piyasada liderler öz değerlerine ve evrensel değerlere bağlı kalarak, liyakate önem vererek ve disiplinli çalışarak bu hataları minimize etmekte olsalar dahi zaman zaman hatalar yapabilmektedirler. İşte bu hataların hata olduğunun reddedilmesinin de çok daha vahim sonuçları olacağının bilincinde olan liderler, hataları gerçekleştikleri ya da fark ettikleri anda kabul edip, düzeltmek için çaba harcamaktadırlar.

Yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitlik işletmelerinde liderler, ilişkilerinde ve iletişimlerinde daima açık ve net olmaya özen göstermektedirler. Fikirlerini hem astları hem de diğer çevre unsurları ile olan iletişimlerinde açık olarak ifade ederler ve bunu bir liderlik özelliği olarak görürler. Liderler iletişimlerinde hem neyi kastettiklerini hem de duygularını açıkça ifade etmekten çekinmezler. Bununla birlikte bilginin değerinin bilincinde olan liderler, özellikle işletme içi iletişim söz konusu olduğunda bilgi paylaşımının da son derece açık ve net olmasını isterler. Bu hususta Görüşmeci 7 şunları ifade etmektedir:

G7: “İkili ilişkilerin başarılı bir şekilde kurulması ve yürütülmesi gerekiyor. İyi ilişkiler kurmazsanız firmanızın devamlılığı olmaz ve iyi bir lider olamazsınız zaten”

Yetkilendirilmiş kişi ya da ekipler arasındaki iletişimde gerçekleştirilen bilgi akışının mümkün olduğu kadar hızlı, açık ve net olması konusunda gayret gösterirler.

Çok kültürlülüğün yoğun olduğu bu tip organizasyonlar söz konusu olduğunda gerek çalışanlar, gerek müşteriler, gerek tedarikçiler gerekse diğer paydaşlar ile olan ilişkilerde önce iyi bir dinleyici olmanın, başarılı bir iletişimin temel unsurlarından biri olduğuna inanan liderler, başta astları olmak üzere herkesi fikirlerini söyleme konusunda teşvik eder ve onları dinlerler. Bu konuda Görüşmeci 1 şunları ifade etmektedir:

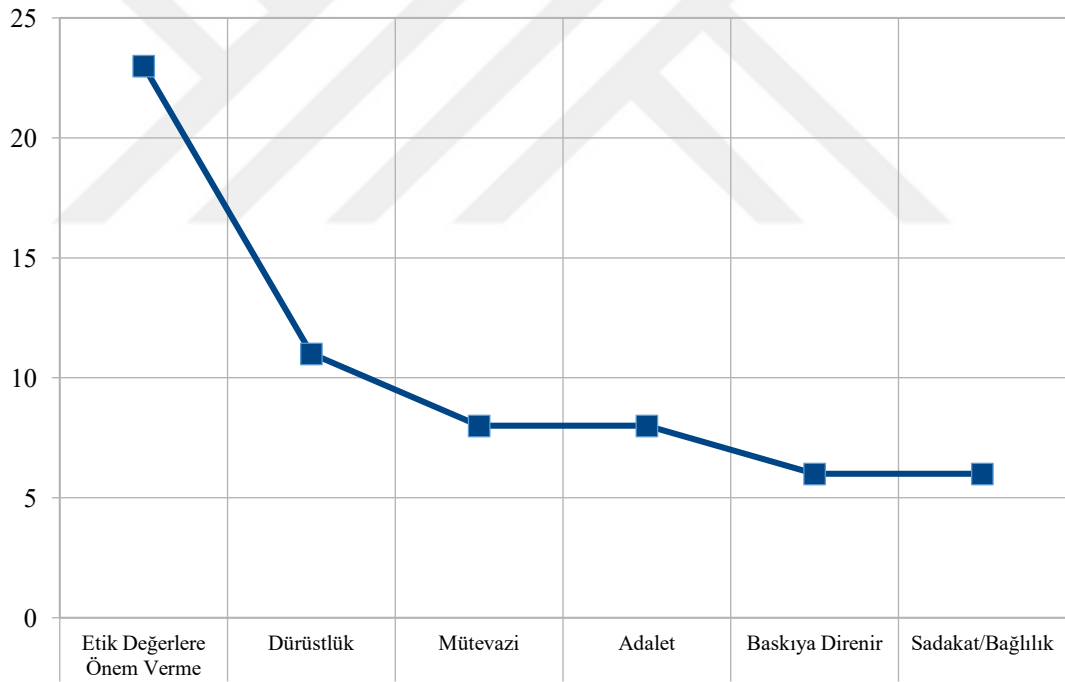
G1: “Biz binlerce kişiden oluşan canlı bir organizma yönetiyoruz, bunu ölü olarak düşünüp tek taraflı çalışırsanız sonu hüsrana olur, o yüzden ben tüm arkadaşlarıma gece gündüz fark etmez her şeyi yazabileceklerini söylerim”

Başarılı liderler, karşılıklı saygı ortamının oluşması için ilişkilerinde tüm iletişim kanallarını kullanmaktan çekinmez ve yönetsel anlamda doğru tercihlerde bulunmak için her fikre saygılı, herkese anlayışlı yaklaşırlar. Bu konuda da Görüşmeci 8 şu ifadeleri kullanmaktadır:

G8: “Lider, çalışanlarının fikirlerinin hepsini bir araya getirip oradan bir sonuç ortaya çıkaran kişidir. Yöneticinin yapması gereken en önemli faaliyet karar vermektir ve bunun da en doğru yolu bütün takımın fikirlerini öğrenmektir”

Burada önemli olan tek ayrıcalık, liderin kendi inanç ve değerleri ve/veya evrensel insani değerler ile söz konusu fikirlerin çatışma halinde olmasıdır. Bu gibi durumlarda liderler değerlerinden taviz vermezler.

Tablo 6.19. Etik Yaklaşım



Görüşme gerçekleştirilen 13 müteahhit veya üst düzey yöneticilerin, mülakat sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda otantik liderlik bileşenlerinden etik yaklaşım bileşenine ait kodlanmış veriler ile oluşan tablo neticesinde, görüşmecilerin etik yaklaşım bağlamında en fazla 23 kez ile etik değerlere önem verdiklerine dair yanıtlar, ardından 11 kez ile dürüstlük kavramının değerine dair yanıtlar, daha sonra 8 kez ilişkilerinde ve eylemlerinde mütevazi olduklarına ve mütevaziliğe önem

verdiklerine dair yanıtlar, yine 8 kez adil davranma ve adaletli olmanın önemine dair yanıtlar, 6 kez çevre baskılarına direndiklerine dair yanıtlar ve yine 6 kez çalışanlarından sadakat/bağlılık beklediklerine dair yanıtlar alınmıştır.

Görüşmecilerden elde edilen veriler doğrultusunda, yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde işletme sahibi veya üst düzey yönetici olarak çalışan liderlerin, tüm karar ve eylemlerinde öncelikli olarak gerek bireysel gerekse evrensel etik değerler ile insana verilen değeri ön planda tuttukları görülmektedir. Etik değerler bir lider olarak davranışlarını yönlendiren ana unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin kararları ve eylemleri etik değerleri ve inançları tarafından yönlendirilmektedir ve eylemleri ile değerleri arasında bit tutarlılık söz konusudur. Liderler bir karar almadan önce kararın etkilerinin etik değerlere ne kadar uygun olduğunu ve bu karardan etkilenecek insanların durumunu göz önünde bulundurmaktadır. Bu hususta Görüşmeci 1 şunları ifade etmektedir:

G1: “Mevlana’nın bir sözü vardır *-sen doğru ol, eğri zaten sana dönecektir-* der.

Ben de bu inancı korudum ve arkadaşlarımızdan da hep istediğimiz bu oldu.

Doğru kalırsanız herkes sizin yanınızda zaten buluşur”

Özellikle Türkiye’den giden çalışanları başta olmak üzere, tüm çalışanlarına ve onların sağlık başta olmak üzere gerek maddi gerekse manevi ihtiyaçlarına önem veren liderler, çalışanlarının zarar göreceği kararları almaktan imtina etmektedirler. Çoğu kez verilen bu değerlerin karşılık görmemesinden rahatsız olduklarını dile getirselere dahi, bu yaklaşımlarından vazgeçemediklerini ve vazgeçmeyeceklerini ifade eden liderler, aynı zamanda kendi inanç ve değerlerine olan bağlılıklarını da göstermiş olmaktadır. Evrensel etik değerlerin dışında ve bölgesel olarak gerek inanç gerekse kültürel bazı değerlerinde sıklıkla karşılarına çıktığını ifade eden liderler, hangi inanç ya da hangi kültür olursa olsun çalışanları başta olmak üzere tüm paydaşlarının değerlerine saygılı olarak kararlarını ve eylemlerini şekillendirmektedirler. Söz konusu inanç ya da farklılıklar liderin öz değerleri ve evrensel değerler ile çatışmadıkça saygı ile karşılanmaktadır. Liderler, farklı inanış ve değerlere saygı göstermenin yurt dışında gösterilen faaliyetlerin başarısı için kaçınılmaz bir gereklilik olduğunun bilincindedirler. Bu konuda Görüşmeci 10 şunları ifade etmektedir:

G10: “Her düşünceden her görüşten her inançtan insan da benimle çalışabilir.

Ahlaki değerlere sahip oldukları sürece benim için diğer unsurlar pek bir şey ifade etmiyor. Ahlak evrensel bir kavramdır”

Liderler, iş yaşamında bir başka unsur olarak dürüstlük kavramını ön plana çıkarmaktadır. Burada bahsedilen dürüstlük kavramı yalnızca liderin dürüst davranması değil aynı zamanda liderin de ilişki içerisinde olduğu tüm paydaşlarından ve özellikle çalışanlarından dürüst davranmalarını beklemleri olarak görülmektedir. Bu hususta Görüşmeci 12 şu konulara değinmektedir:

G12: “Doğruluk ve dürüstlük her şeyden önce gelir. Ticarete en önemli unsurlardan birisi “söz”dür. Ticarete kaybedebilirsin de kazanabilirsin de ama her durumda verilen söze sahip çıkmak gerekir”

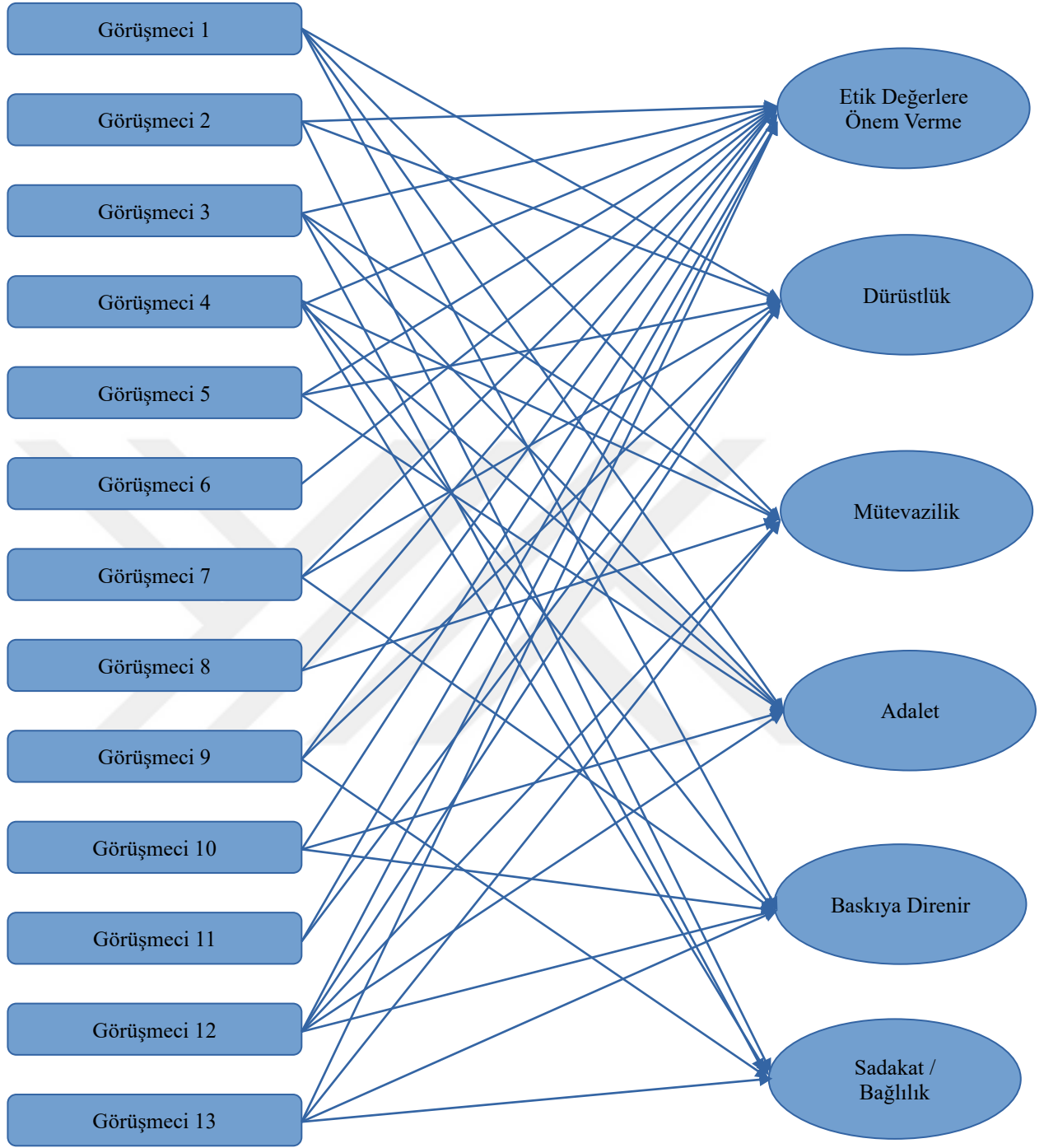
Liderler, ilişkilerini dürüstlük ve doğruluk temelleri üzerine inşa etme gayretindedirler. Liderler zaten öz benliklerinde dürüstlük kavramını bir ön şart olarak kabullenmişlerdir ve karşıdan da aynı yaklaşımı beklemektedir. Kendileri için son derece önemli olduğunu ve kendilerinin de zor ya da acı olsa dahi her durumu dürüstçe paylaşıp açıkça ifade ettiklerini vurgulayan liderler, tüm paydaşlarından ve özellikle çalışanlarından dürüst bir şekilde çalışıp, bu değerlere saygı duymalarını beklemektedirler. Bu konuda Görüşmeci 9 şunları ifade etmektedir:

G9: “İşi aldıysak kârı-zararı düşünmeden muhakkak bitiririz. Oyunlara girmeyiz, mukavele boşluklarından yararlanmaya çalışmayız”

Burada dürüstlük kavramı üzerinde iki farklı koşuldan bahsedilebilir. Bunlardan birincisi liderlerin öz benliklerinde bu kavramın kıymetli olması ve çevrelerinden de bu kıymet verilen kavrama uygun hareket etmelerini beklemleridir. İkincisi ise geçmişte yaşanan tecrübelerin etkisidir. Özellikle çalışanların zaman zaman kendilerini yarı yolda bırakmalarından şikayetçi olan liderler, zor durumda kalmalarından dolayı bu kavrama özel bir anlam da yüklemişlerdir.

Liderlerin genel olarak üzerinde uzlaştıkları bir başka kavram ise mütevazilik. Liderler gerek iş gerekse özel hayatlarında kendilerini mütevazi olarak tanımlamaktadırlar. Liderler, özellikle çalışanları üzerinde kendilerini üstün görmekten uzak ve onlarla iletişimlerinde mütevazi davrandıklarını ifade etmektedirler. Bu hususta Görüşmeci 4 şu ifadeleri kullanmaktadır:

G4: “Her zaman için her şeyden önce insanlara insan gibi davranmak, kendini onlardan üstte görmemek, çalışanlara değer vermek benim için önemlidir. Çünkü ben tek başıma hiçbir şeye yetişemem ve ağaç dalları ile büyür. Büyüyen dallar da bizden yanadır”



Şekil 6.6. Etik Yaklaşım

Liderlerin astlarına üstten bakmadıkları, onları destekledikleri, onlara değer verdikleri ve bu değeri hissettirdikleri görülmekte olup, bu yaklaşımın çalışanların kendilerini daha iyi ve daha rahat hissetmelerine sebep olduğu ve bu sayede de çalışanlarından gerek performans gerekse bağlılık anlamında olumlu sonuçlar

doğurduğu görülmektedir. Bununla birlikte liderler astlarının da benzer şekilde mütevazî olmalarını beklemektedirler. Buradan da görülmektedir ki liderler, astlarını da birer lider olarak yetiştirme gayesi gütmekte ve onlara bir rol model olmaktadır.

Yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerde liderler, adaletli olma ve adil davranma konusunda oldukça hassastırlar. En üst düzey yöneticilerinden en alttaki çalışanlarına kadar herkesin hak ettiğini alması konusunda gayret gösterirler. Bunu hem kendi değerlerine olan bağlılıklarından hem de çalışanlarına verdikleri önemden gözlemleyebilmekteyiz. Çalışanın hakkının korunması liderler için oldukça önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte liderler açıkça ifade etmektedirler ki, çalışanlar kadar müşterilerin de haklarının korunması ve sözleşme şartlarının tam anlamıyla yerine getirilmesi çok önemlidir. Geçmiş yıllarda Türk müteahhitlerinin projelerin son aşamalarında sorun yaşamaları/yaşatmaları sebebi ile oluşan negatif algının giderilmesi ve Türk müteahhitlerine olan güvenin yeniden tesisi için de bu durumuma oldukça önem vermektedirler. Yine Türk müteahhitleri çevrelerine karşı davrandıkları adil ve hakkaniyetli tavrın ve yaklaşımın çevre tarafından kendilerine de gösterilmesi konusunda da oldukça hassastırlar. Kendi haklarının da sonuna kadar takipçisi olduklarını ifade eden liderler, adil bir sistemin oluşturulması için karşılıklı anlayışın egemen olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Liderler genel bir tavır olarak çevrelerinden gelen baskılara karşı direnç göstermektedirler.

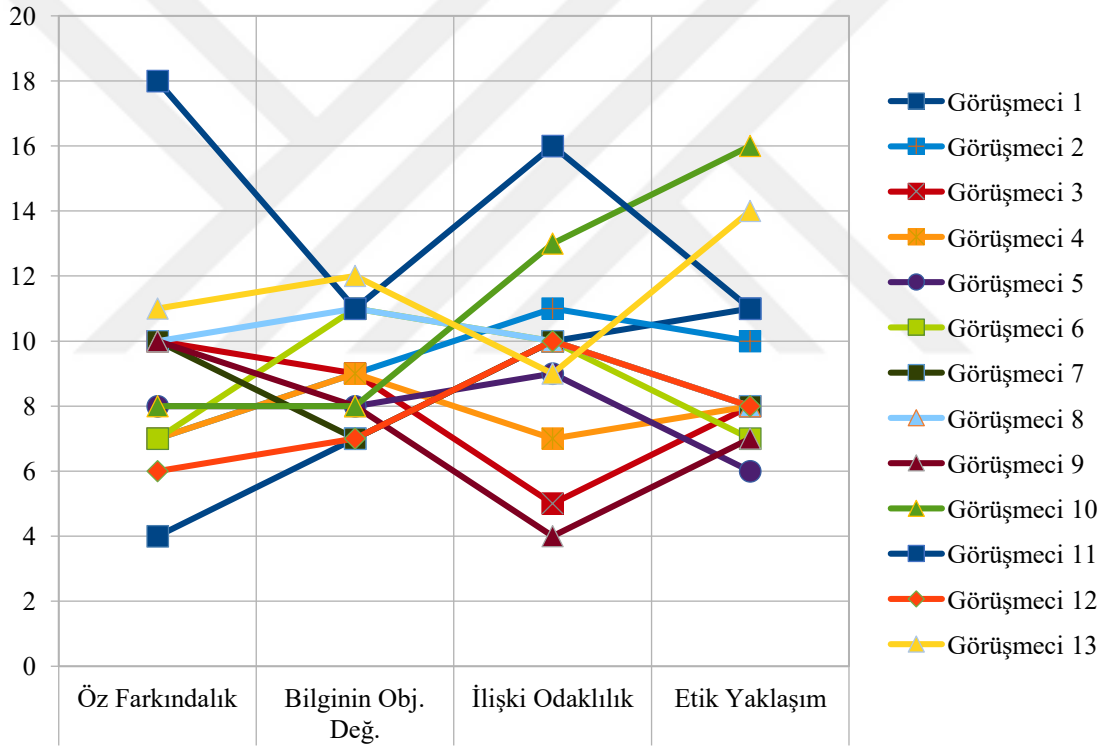
Gerek iç gerekse dış çevre tarafından kararlarına ya da eylemlerine karşı bir tavır sergilendiğinde, öncelikle bu tavrın sebebini anlamaya gayret göstermekle beraber, eğer kendi doğruları ve değerleri ile çelişmeyen bir karar aldıklarına veya eylemde bulunduklarına kanaat getirmişlerse, kararlarında veya eylemlerinde ısrarcı olmakta ve bu baskılardan etkilenmeden yollarına devam etmektedirler. Buradaki direnç, inatçılık ya da anlayışlı olmama sebebi ile değil, liderlerin tamamen kendilerine olan sarsılmaz inançları ile ilgili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler kendilerine olan güvenleri ve inançları doğrultusunda taviz vermeden iş yaşamlarını sürdürmektedirler.

Liderlerin bir başka önem atfettikleri konu ise özellikle çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıklarıdır. Liderler, astları başta olmak üzere tüm çalışanlarından işlerine saygı duymalarını, iş disiplinine riayet etmelerini ve işletmeye bağlılıklarını göstermelerini beklemektedir. Bunun özel olarak ön plana çıkmasının temel nedeni, geçmiş tecrübelerinde çalışanların iş ve işletme sadakatine uzak tavırlar

sergilemelerinden kaynaklı yaşanan sorunlar olarak görülmektedir. Özellikle Türkiye’den giden yöneticilerin ve nitelikli iş gücünün, faaliyet gösterilen ülkede kısa süre çalıştıktan sonra çeşitli gerekçelerle işten ayrılmaları hem maliyet hem de ikame zorlukları gibi sebeplerle liderler açısından büyük sorunlar yaratmaktadır. Bu sebeple liderler, çalışanlarından özellikle iş ve işletmeye karşı bağlılık beklemektedirler.

Mülakat gerçekleştirilen 13 liderden elde edilen veriler doğrultusunda, liderlerin hangi otantik liderlik bileşeni ile ilgili kaç kez vurgu yaptığının kıyaslamalı olarak karşılaştırılması yolu ile otantik liderlik bileşenlerine ait kümelenmeler gözlemlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6.20. Kişi Bazlı Otantik Liderlik Bileşenleri Verileri ve Kümelenmeleri



Yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinin sahip ya da üst düzey yönetici konumunda bulunan liderler ile gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde alınan cevaplardan oluşan veriler doğrultusunda, her bir liderin hangi otantik liderlik bileşeni ile ilgili kaç kez vurgu yaptığı kıyaslamalı olarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma neticesinde bazı bileşenlerin nispeten dar bir sayısal aralıkta vurgulandığı görülürken bazı bileşenlerin ise nispeten daha geniş bir sayısal aralıkta vurgulandığı görülmektedir. Otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık bileşenine ait veriler

incelendiğinde, liderlerin bu bileşene ait 4 ile 18 arasında değişen sayılarda vurguda bulunduğu görülmektedir. Oysa kümeleşmenin gerçekleştiği 7 - 11 vurgu sayısı aralığında 10 adet görüşmecinin vurgu yaptığını görmekteyiz. 7 – 11 aralığı dışında 3 adet görüşmeci bulunmaktadır. Bu görüşmecilerden biri 4 adet, diğeri 6 adet ve bir diğeri ise 18 adet öz farkındalık bileşenine ait vurgulamalarda bulunmuştur. Bu verilerden anlaşılmaktadır ki, liderlerin büyük çoğunluğu benzer/yakın sayılarda öz farkındalık bileşenine ait yanıtlar vermiş ve liderlik özelliklerinde yakın seviyede öz farkındalık unsurları taşımaktadır. Bununla birlikte liderlerin öz farkındalık bağlamında farklı seviyelerde ve farklı düzeylerde oldukları da kabul edilmektedir. Bilginin objektif değerlendirilmesi bileşeninde ise çok daha yoğun bir kesişme ile karşılaşmaktayız. Bu bileşene ait kümeleşme, tüm görüşmecileri kapsayacak şekilde 7 – 12 vurgu sayısı aralığında gerçekleşmiştir. Liderlerin tamamı birbirine çok yakın sayıda bilginin objektif değerlendirilmesi bileşenine ait yanıtlar vermiştir. Dolayısı ile anlaşılmaktadır ki, liderlerin tamamı liderlik özellikleri olarak benzer/yakın seviyelerde bilginin objektif değerlendirilmesi unsurlarına sahiptir. İlişki odaklılık bileşenine ait kümelenme incelendiğinde ise diğer bileşenlere nazaran daha dağınık bir yapı görmekteyiz. İlişki odaklılık ile ilgili cevapların kümelenmesi 7 – 11 aralığında 9 görüşmeci olarak görülmektedir. 7 – 11 aralığının dışında 4 görüşmeci bulunmakta ve bunlar sırası ile 4, 5, 13 ve 16 adet ilişki odaklılık ile ilgili vurgulamalarda bulunmuşlardır. Buradan çıkarılan sonuç, liderlerin ilişki odaklılık bağlamında birbirlerinden daha bağımsız ve/veya daha farklı yollar ya da yaklaşımlara sahip olduklarıdır. Son olarak etik yaklaşım bileşenine ait kümeleşmeyi incelediğimizde öz farkındalık bileşenine ait kümeleşmeye benzer bir kümeleşme görmekteyiz. Yine 7 – 11 arası vurgu sayısı 10 görüşmeci tarafından verilmiş ve 3 görüşmeci bu kümenin dışında kalmıştır. Bu görüşmeciler sırası ile 6, 14 ve 16 adet vurguda bulunmuşlardır. Bu verilerden de anlaşılmaktadır ki, liderlerin büyük çoğunluğu benzer/yakın sayılarda etik yaklaşım bileşenine ait yanıtlar vermiş ve liderlik özelliklerinde yakın seviyede etik yaklaşım unsurları taşımaktadır. Bununla birlikte liderlerin etik yaklaşım bağlamında farklı görüş, inanç ve yaklaşımları oldukları da kabul edilmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya ticaretinin her geçen yıl artan yapısı içerisinde oldukça önemli bir yer tutan inşaat sektörü içerisinde müteahhitlik faaliyetlerinin önemi yadsınamaz boyutlardadır. Söz konusu faaliyetler, şirketlerin ana ülkelerinde gerçekleştirildikleri ve önem atfedildikleri kadar yurt dışında gerçekleştirilen müteahhitlik faaliyetleri de oldukça önemlidir. Yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinin bu denli önemli olmasının temel nedenlerinden birisi ülkeye sağlanacak döviz girdisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte şirketlerin ana ülkelerinden faaliyet gösterdikleri ülkelere taşıdıkları nitelikli iş gücü ve bilgi birikimi hem ana ülke hem de faaliyet gösterilen ülke için bir kazanç olarak görülmektedir. Ana ülke açısından, yurt dışında çalışan personellerin bilgi birikiminin artması ile nitelik ve tecrübe kazanmaları, yabancı firmalar ve kişiler ile elde edilen iyi ilişkiler ve faaliyet gösterilen ülkelerde resmî kurumlar ile bağlantılar kurulması pozitif sonuçlar olarak değerlendirilmektedir.

Faaliyet gösterilen ülke açısından ise çalışanların, yabancı çalışanlardan öğrendikleri bilgiler, ilişkiler vasıtası ile elde edilen ağlar ve yeni yönetim ve yeni iş yapma biçimlerine karşı elde edilen aşinalık pozitif sonuçlar olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte esas kazanım şirketler açısından gerçekleşmektedir. Yurt dışında faaliyet gösteren şirket, tıpkı çalışanları gibi yeni coğrafyalarda, dolayısı ile yeni kültürel, politik, yasal ve ekonomik çevrelerde iş yapma tecrübesi elde etmekte ve daha sonraki yatırım ve faaliyetlerinde bu tecrübelerinden faydalanmaktadır. Özellikle kültürel farklılıkların yaratabileceği sorunların önceden tahmin edilmesi oldukça güç sonuçlar doğurabileceği gerçeği ile yüz yüze olan işletmeler, yurtdışı faaliyetlerinde kazandıkları tecrübeler vasıtası ile hem karşılaşılabilir güçlükler ile ilgili bilgi sahibi olmakta ve önceden çözüm üretebilmekte hem de sorunların yaşanması durumunda çözüm olanakları hakkında tecrübelerinden faydalanabilmektedir. Ana ülkeden getirilen çalışanlarında benzer sorunlar ile karşılaşabileceği düşünüldüğünde, farklı kültürlerle ve iş yapma biçimlerine adaptasyonun ve uyumlu çalışmanın önemi özellikle öne çıkmaktadır. İşte bu adaptasyon ve ahenk ortamının oluşturulabilmesi için lider özelliklerinden maksimum düzeyde faydalanılması ihtiyacı doğar.

Otantik liderler, nitelikleri ve yapıları gereği bu tür sorunların çözümü ve insan idaresinde pozitif olarak ayrılacak biçimde özellik ve yetkinliklere sahiptirler. Bununla

birlikte iş yapılan ortaklar ve/veya ana/alt yüklenicilerin daha önceki tecrübelerinden ve bilgi birikimlerinden faydalanmakta, söz konusu işletmeler ile ilişkiler kurarak aynı ve/veya farklı coğrafyalarda birlikte iş yapmak üzere ilişkiler geliştirebilmektedir.

Ülkemiz açısından oldukça önemli olan yurt dışı müteahhitlik faaliyetleri başta Türkiye Müteahhitler Birliği olmak üzere gerek kamu gerekse sivil örgütler tarafından takip edilmekte ve desteklenmektedir. Yurt dışı müteahhitlik faaliyetleri ile yalnızca döviz girdisi ve bilgi transferi değil aynı zamanda yurt dışında ve global ölçekte tanınırlık, pozitif imaj ve rekabette tercih edilebilirlik açısından da büyük katkılar elde edilmektedir.

Yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmeleri uzun zamandır Engineering News Record dergisi tarafından her yıl yayınlanan Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi listesine 2. sıradan girmekte ve global çapta kazanımlar elde etmektedir. Özellikle 2000’li yılların başından beri dünya genelinde yükselen Çin firmalarının gücü kendisini müteahhitlik faaliyetlerinde de göstermekte ve listede 1. sırada yer almaktadır. Türk müteahhitleri ise Çin’in ardından 2. sırada bulunmaktadır. 2020 yılında Türk müteahhitleri 44 firma ile yine Çin’in ardından yurt dışı müteahhitlik hizmetleri sıralamasında 2. sırada yer almaktadır. Söz konusu 44 firmanın 9’u listede ilk 100 içerisinde kendilerine yer edinmişlerdir. 44 Türk Müteahhitlik firması, pandemi koşullarında geçen 2020 yılı içerisinde, müteahhitlik faaliyetlerinin de tüm diğer sektörler gibi olumsuz etkilenmiş olmasına rağmen, gerçekleştirdikleri toplam 35 milyar Amerikan Doları tutarındaki projelerin yaklaşık 22 milyar Amerikan Doları tutarını yurt dışı faaliyetlerinde gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bu döviz girdisi, işletmeler açısından olduğu kadar ülkemiz açısından da oldukça kıymetlidir. Yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik İşletmeleri, elde ettikleri bu başarılar ile dünya çapında söz sahibi olmuş ve ülkemizin global iş dünyasında imajını da olumlu yönde etkilemiş ve etkilemektedirler. 1970’li yıllarda Libya da faaliyet gösterme ile başlayan bu serüven bugüne kadar 5 kıtada ve 128 ülkede faaliyet gösteren bir yapıya dönüşmüştür.

Ülkemiz işletmelerinin elde ettikleri bu başarı birçok akademik çalışmaya da konu olmuş ancak bu çalışmalar daha çok teknik, mühendislik ve ekonomik olarak irdelenmiştir. Oysa tüm bu başarıların yönetsel bir başarı olmadan gerçekleştirilmesi düşünülemez. Bu çalışma da öncelikle Türk Müteahhitlik İşletmelerinin yurt dışında elde ettikleri başarıların yönetsel boyutu incelenmiştir. Elde edilen veriler, söz konusu başarının ana unsurunun liderlik olduğunu göstermiştir.

Liderlik, özellikle farklı coğrafyalarda faaliyet gösterirken, farklı kültürel, yasal, politik ve ekonomik koşulların yoğun olarak karşılaşıldığı ortamlarda, hızlı karar alma, iyi ilişkiler kurabilme, çalışanları başta olmak üzere tüm paydaşlar ile güven ortamı ve bir inanç birlikteliği oluşturabilme, çalışanlarını motive edebilme, doğru zamanda doğru riskleri alabilme gibi birçok gerekliliğin karşılanmasında ana aktördür.

Türk Mütahhitlik İşletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde gösterdikleri liderlik özellikleri, liderlerin otantik liderlik tarzına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Otantik liderlerin, öz farkındalıkları yüksek, kendilerini tam ve doğru olarak tanıyan ve tanıtabilen, güçlü ve gücünün farkında olan liderler oldukları söylenebilir. Otantik liderler, elde etmeleri gereken bilgileri doğru kanallar ve yöntemler ile toplayabilen, söz konusu bilgilerin kimden geldiğinden bağımsız olarak tarafsız şekilde değerlendirilmesini sağlayan, yeni ve her türlü bilgiye açık, çalışanlarının fikirlerine önem ve değer veren, karar alma öncesinde tüm fikirleri ve verileri kullanan ve değerlendirip yorumlayan yapıdadırlar. Otantik liderler, ilişkilerini güven üzerine inşa eden, doğru olmaya ve doğruyu söylemeye kıymet atfeden, iletişimlerinde kişiden bağımsız olarak iyi bir dinleyici olan, anlamaya çalışan, eleştiriye açık, önyargı ile yaklaşmayan, kendini olduğu gibi tanıtan ve kendini açık, net olarak ifade eden liderlerdir. Bununla beraber otantik liderler evrensel etik değerler konusunda oldukça hassas, çalışanına değer veren, adaletli davranan, dürüst kişiliğe sahiptirler. Otantik liderler kendi doğrularından ve değerlerinden sapmayan, dışarıdan gelen baskılara karşı direnen ve inandığını sergilemekten imtina etmeyen yapıları ile dikkat çekmektedirler.

Türk Mütahhitlik işletmelerinde de benzer Otantik Liderlik özelliklerine sahip liderler ile karşılaşmakla beraber, söz konusu liderlerin aynı zamanda tam anlamı ile etik liderler olduğunu da ifade edebiliriz. Zauderer (1992)'in literatürde kabul görmüş olan etik liderlik özelliklerine baktığımızda, Türk Mütahhitlik işletmelerindeki liderlerin her birinin bahsi geçen etik liderlik özelliklerini de taşıdığını görmekteyiz. Zauderer (1992)'e göre etik liderler mütevazidir, dürüst ve açık sözlüdür, adaletlidir, herkese saygılıdır ve doğru için mücadele eder. Türk Mütahhitlik işletmelerindeki liderlerin de tüm bu değerlere karşı oldukça hassas ve tam anlamı ile benimsemiş, iş yaşamlarında bu değerlerden sapmadan hareket etmiş ve ediyor olduklarını görmekteyiz. Araştırmaya katılan liderler ile gerçekleştirilen mülakatlarda, mütevaziliğe tam 8 kez vurgu yapılmıştır. Liderler kendilerinin mütevazi olduğundan bahsettikleri kadar, çalışanlarından ve çevrelerinden de mütevazi yaklaşımlar beklediklerini ifade

etmektedirler. Özellikle çalışanlarına karşı üstten bakmayan ve onlara değer veren liderler, kimden geldiğinden bağımsız olarak tüm çalışanlarının fikirlerini dinlemekte ve bu fikirlere önem atfetmektedirler. Liderler, tam 11 kez dürüstlüğe vurgu yapmışlardır ve dürüstlük konusunda oldukça hassas olduklarını ifade etmişlerdir. Kendi iş ve ilişkilerinde dürüst davranmayı her zaman ilke edindiklerini ifade eden liderler, özellikle çalışanlarının dürüst davranışlar sergilemeleri konusunda büyük beklenti içerisindeyler. Bununla birlikte birçok farklı soru ve konu içerisinde iletişimlerinde açık sözlü ve net olduklarını ifade eden liderler, yine tüm iletişim kurdukları kişilerden de açık olmalarını beklemektedirler.

Liderler görüşmelerde 8 kez adalet konusuna vurgu yapmışlardır, bununla birlikte benzer kavramlar olan hakkaniyet, çalışanın hakkını teslim etmek gibi vurgulamalarda da bulunmuşlardır. Özellikle çalışanlarına karşı adaletli davranmayı ilke edinmiş olan liderler, kendilerini müşteriler ve hatta ülkeleri dahil tüm paydaşlara karşı sorumlu hissetmekte ve adaletli davranmayı herkes için doğru ve tek yol olarak görmektedirler. Liderler görüşmelerde güvenilir kişiliklerine, sözünün eri insanlar olduklarına da sıklıkla vurgu yapmışlardır. Bir başka etik liderlik özelliği olan sözünün eri olmak tabiri Türk müteahhitlik işletmelerindeki liderler için de söylenebilir.

Genel olarak görüşme gerçekleştirilen tüm liderler evrensel etik değerlerin kendileri için çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bununla beraber kültürel değerlerinin ve kendi inançlarının da oldukça değerli olduğunu ve bu konularda taviz vermediklerini ifade etmişlerdir. Elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilen tüm bu karşılaştırmalar ve değerlendirmeler neticesinde Türk müteahhitlik işletmelerinde liderlerin otantikliklerinin yanında tam anlamı ile etik liderler de olduklarını ifade edebiliriz. Söz konusu olan etik liderlik özelliklerinin tamamı, liderlerin otantikliklerinin içerisinde barınan özelliklerdir. Bu sebeple Türk müteahhitlik işletmelerinde liderlerin otantik liderlik unsurlarının, etik değerlere dayalı olarak şekillenmiş olduklarını ifade edebiliriz.

Türk müteahhitlik işletmelerinde otantik liderlerin bir başka liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik özellikleri ile de kesiştiği birçok nokta tespit edilmiştir. Genel olarak literatürde etkileşimci liderlik ile birlikte değerlendirilen dönüşümcü liderlik özellikleri Sarros ve Santorra (2001)'e göre dört ana kategoride değerlendirilmektedir.

Bu kategoriler;

- Karizma veya İdealleştirilmiş Etki
- İlham Verici Motivasyon
- Entelektüel Teşvik
- Bireysel İlgi olarak sıralanmaktadır.

Görüşme gerçekleştirilen liderlerden elde edilen veriler incelendiğinde liderlerin çalışanları için bir rol model olduklarını sıklıkla ifade ettiklerini görmekteyiz. Bununla birlikte liderler hedef belirleyen, takipçilerine güvenen ve çevresine güven veren, özgür iradeleri ile hareket eden ve kendine değer veren yapıdadırlar. Bu özelliklerin tamamı Sarros ve Stone (2001) tarafından belirlenen karizma veya idealleştirilmiş etki kategorisinde yer alan ve liderin dönüştürücü özellikleri sayılan unsurlar arasında yer almaktadır. Yine ilham verici motivasyon kategorisinde yer alan ve görüşme gerçekleştirilen liderler tarafından sıklıkla vurgulanan iletişime önem verme ve iyi iletişim kurma, takipçilerini cesaretlendirme ve motive etme ile takipçilerine otonom hareket edebilme imkânı tanıma özellikleri de Türk müteahhitlik işletmelerinde otantik liderlerde karşılaştığımız unsurlar arasında yer almaktadır.

Liderler, karar alma aşamalarında uzlaşıya verdikleri önemle, çalışanlara yol gösterici olmakla, takipçilerine karşı ilgili olmakla ve onları destekleyici mekanizmalar geliştirmekle ilgili söylemleri dolayısı ile de entelektüel teşvik kategorisinde yer alan dönüştürücü liderlik özelliklerini karşılamaktadırlar. Son olarak bireysel ilgi kategorisinde yer alan yol gösterici olma, kendisine danışılmasına olanak sağlama ve gerek çalışanlarına gerekse onların fikirlerine değer verme açısından da otantik liderlerin dönüştürücü liderler olduklarını söyleyebiliriz.

Benzer şekilde Carless vd. (2000)'nin belirlemiş olduğu dönüştürücü liderlik özelliklerinden takipçilerin gelişimine önem verme, çalışanlarını destekleyici bir tarza sahip olma, doğru yetkilendirme, yenilikçi düşüncelere sahip ve açık olma ile takipçilerine örnek olma unsurları da Türk Müteahhitlik işletmelerinde otantik liderlerin özellikleri arasında sayılabilir. Tüm bu karşılaştırmalı veriler doğrultusunda Türk Müteahhitlik işletmelerinde otantik liderlerin aynı zamanda dönüştürücü liderler oldukları sonucuna varılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile birlikte değerlendirilen etkileşimci liderlik özellikleri ise Tichy ve Devanna (1986) tarafından kıyaslamalı olarak ortaya konulmuştur. Buna göre etkileşimci liderler kısa vadeli düşünürler, dönüştürücü liderler ise uzun vadeli plan

yaparlar. Bu noktada Türk müteahhitlik işletmelerinde otantik liderlerin hem etkileşimci hem de dönüşümcü özellikler taşıdığını söyleyebiliriz. Liderler genel olarak uzun vadeli planlamalar ve çalışmalar yapmakla birlikte durumsal olarak ve zamanın ve şartların niteliğine göre kısa vadeli plan yapmakta ve karar alabilmektedirler.

Etkileşimci liderler kurallara ve yönergelere göre hareket ederlerken dönüşümcü liderler ise hedef ve değer birliği sağlama gayreti içerisindeyler. Bu bağlamda otantik liderlerin dönüşümcü tarza sahip oldukları söylenebilir. Özellikle takipçilerine hedef koyma ve işletme değerleri oluşturarak bu değerleri takipçilerine aktarma amacı ile hareket eden otantik liderler, inşaatın temel ilkeleri gibi temel mühendislik işlemlerinde katı ve kurallara bağlı olmakla birlikte liderlik uygulamalarında kendi oluşturdukları değerler doğrultusunda kuralları esnetebilmektedirler. Etkileşimci liderlerin benimsediği iletişim tarzı dikey iletişim tarzıdır. Oysa otantik liderler iletişimi çok yönlü olarak sürdürmekte ve dönüşümcü bir tarza sahip görünmektedir. Etkileşimci liderler finansal hedeflerine odaklanırken dönüşümcü liderler müşteri memnuniyetine odaklanmaktadır. Türk müteahhitlik işletmelerinde otantik liderler de dönüşümcü lider özelliklerinde olduğu gibi (finansal hedefleri göz ardı etmeden) önceliklerini müşteri memnuniyeti ve dolayısı ile güven ortamı sağlayarak uzun vadeli planlar üzerine odaklanmaktadır. Etkileşimci liderler güçlerini makamlarından alırken dönüşümcü liderler güç kaynağı olarak takipçilerini yani takipçilerinin desteği ve inancını temel alırlar. Bu yönleri ile karizmatik liderler olarak da değerlendirilen otantik liderler, karar verme sistemlerini de merkezilikten uzak ve katılımcı bir karar mekanizması oluşturarak sağlarlar.

Otantik liderler dönüşümcü liderler ile benzer şekilde iş görenlerini geliştirilebilir birer kaynak olarak değerlendirmenin yanında onları birer katılımcı temel unsur olarak değerlendirirler. Etkileşimci liderler itaat beklentilerini emirler üzerine kurgularlar, dönüşümcü liderler ise rasyonel açıklamalar karşısında doğru olan seçimlere itaat beklerler. Bu bağlamda otantik liderlerin her iki özelliği de bünyelerinde barındırdıkları söylenebilir. Bu ayrımda liderin yaşı, tecrübeleri ve kişisel özellikleri etkili olmakla beraber tüm liderlerin rasyonel davranışlar sergiledikleri fakat bir noktada emir komutaya uyum bekledikleri de görülmektedir. Özellikle mühendislik faaliyetlerinde ve etik değerlere karşı yaklaşımlarında oldukça katı kuralları olan otantik liderler, zaman baskısının az olduğu ya da olmadığı durumlar ile güven sağlamış çalışanlarına karşı kendilerini açıklama gereği hissetmektedirler.

Otantik liderler değişimden kaçmayan yapıları ve değişimi benimseyip ayak uydurmaları ve hatta değişim başlatmaları ve takipçilerini bu sürece motive ederek katılım sağlamalarını beklemekte, bu yönleri ile de dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedirler. Etkileşimci liderlerde yönlendirme mekanizması kazanç iken dönüşümcü liderlerde vizyon ve değerler yönlendirici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Otantik liderlerde ise her ikisinin de varlığından söz edilebilir. Genel bir yaklaşım olarak otantik liderler şirketin değerlerini çalışanlarına açıklamakta ve benimsetmekte, bu yönelim vasıtası ile onları motive etmektedirler. İşletmenin ve dolayısı ile liderlerin değerleri evrensel etik değerler ile birlikte çalışanları için ana yönlendirici unsur olmaktadır. Bununla birlikte dönemsel olarak ve bir motivasyon aracı olarak kazanç unsurunun da kullanıldığı söylenebilir. Benzer şekilde otantik liderler denetim mekanizmalarını da hem etkileşimci liderliğin aşırı uyum hem de dönüşümcü liderliğin öz denetim unsurları üzerine inşa etmektedirler.

Adaptasyonun özellikle yurt dışı faaliyetlerinde karşılaşıldığı üzere çok kültürlü işletmelerde oldukça önemli olduğuna vurgu yapan liderler, çalışanlarının bu çok kültürlü yapıya ve iş yapma biçimlerine adapte olmalarını beklemektedirler. Bununla birlikte otantik liderler, her çalışanın kendi kendisini denetleyen yapıda olmalarını da beklerler. Bu beklenti bir otantik liderlik unsuru olarak karşımıza çıkan güvene dayalı bir sistemden kaynaklanmaktadır. Liderler özellikle takipçilerine karşı güven ortamı oluşturmakta ve bu güvene dayalı olarak da onlardan kendi kendilerini denetlemelerini beklemektedir. Tüm bu veriler ışığında otantik liderlerin hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini bünyelerinde barındırdıklarını söyleyebiliriz. Ancak otantik liderler kıyaslamalı olarak değerlendirdiğimizde etkileşimci liderlikten çok daha fazla dönüşümcü liderlik özellikleri taşımaktadırlar.

Literatürde genel kabul gören ve Conger ve Kanungo (1987) tarafından belirlenen karizmatik liderlik özelliklerini incelediğimizde, karizmatik liderlerin yenilikçi ve vizyon sahibi oldukları, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterdikleri, alışılmışın dışında davranışlar gösterdikleri, kişisel olarak risk aldıkları ve çevreye karşı duyarlı olduklarını görmekteyiz. Görüşme gerçekleştirilen Türk Müteahhitlik işletmelerinde otantik liderlerden elde edilen veriler incelendiğinde ise özellikle takipçilerine değer verme ve onların ihtiyaçlarını önemseme ile bu ihtiyaçları giderme amacı ile gayret gösterdikleri söylenebilir. Bununla birlikte otantik liderler genel olarak girişimci yapıları dolayısı ile risk almaktan çekinmemekte ve riski üstlenmektedirler.

Gerek iç gerekse dış çevre unsurlarına karşı duyarlılık sahibi olan otantik liderler, evrensel ve kişisel etik değerlerine bağlı yapıları ile de karizmatik liderlik özellikleri sergilemektedirler. İşcan (2012)'ın karizmatik liderlik özelliklerinden bahsederken özellikle vurgulamış olduğu “geleneksel olmayan” ve “mevcut yapıya baş kaldıran liderler” tanımlaması, halihazırda mevcut bir örgüt yapısı içerisinde faaliyet gösteren liderler için değerlendirilmekte olup, görüşme gerçekleştirilen Türk müteahhitlik işletmelerindeki liderler için farklı bir bakış açısı ile değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Türk müteahhitlik işletmelerinde otantik liderler zaten kendi örgütsel yapılarını, değer ve kurallarını kendileri oluşturduklarından, mevcut yapıya karşı bir direnç beklenmemektedir. Fakat otantik liderler aynı zamanda karizmatik yapıya da sahip olduklarından, işletme içerisinde değişimden kaçınmamakta hatta değişimin öncüsü olmaktadır. Değişimi yalnızca kendi inançları ve çalışmaları ile değil aynı zamanda takipçilerini birer rol model olarak etkilediklerinden, takipçilerinin de inanmasını ve katılımlarını sağlayarak gerçekleştirmektedirler.

İşcan (2012)'a göre karizmatik liderler güçlerini pozisyonlarından değil bireysel özelliklerinden alırlar ve takipçileri tarafından örnek alınırlar. Türk müteahhitlik işletmelerinde otantik liderler de benzer şekilde özellikle takipçilerinden kişisel özellikleri dolayısı ile saygı görür ve örnek alınırlar. Otantik liderler, takipçilerini de birer otantik lider olarak geliştirmeye odaklanır ve bunun için çaba sarf ederler.

Genel bir çerçeve olarak yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik işletmelerinde Türk Tipi Otantik Liderlik Unsurları/Özellikleri, otantik liderlik bileşenlerine göre şu şekilde sıralanabilir;

Tablo 7.1. Türk Tipi Otantik Liderlik Özellikleri

Otantik Liderlik Bileşeni	Türk Tipi Otantik Liderlik Özellikleri
Öz Farkındalık	Her zaman kendilerini değerlendirirler ve hatalarının farkındadırlar
	Takipçileri üzerinde tam kontrol sahibidirler
	Takipçileri üzerinde güçlü ve pozitif etkileri vardır
	Geri bildirim önem verirler
	Doğru değişiklikleri ivedilikle gerçekleştirirler ve gerektiğinde yetki devrinde bulunmaktan ve/veya yetki paylaşımını değiştirmekten imtina etmezler
	Başkaları tarafından farklı yorumlandıklarında bunu fark eder ve kendilerini oldukları gibi tanıtmaya gayret ederler
	İş disiplinine önem verirler
	Mükemmeliyetçidirler
	Girişimcidirler ve risk almaktan kaçınmazlar
Bilginin Objektif Değerlendirilmesi	Kimden geldiğinden bağımsız olarak her türlü bilgiye değer verirler
	Yeni fikirlere açıktırlar, fikirleri dinler, değer verir ve fikir alış-verişinde bulunurlar
	Bilgiyi açık olarak paylaşırlar
	Ekibin düşüncelerine önem verirler ve ikna edilmek isterler
	Yeni fikirlere karşı önyargılı değildirler ve anlamaya gayret gösterirler
	Detaycıdırlar
	Doğru görevlendirme yaparlar (Doğru işe, doğru zamanda, doğru kişiyi görevlendirirler)
	Raporlamaya ve iş takibine önem verirler

Tablo 7.1. (Devam) Türk Tipi Otantik Liderlik Özellikleri

Otantik Liderlik Bileşeni	Türk Tipi Otantik Liderlik Özellikleri
İlişki Odaklılık	Güvenilirdirler ve çevrelerine güven verirler (İlişkilerini güven üzerine inşa ederler)
	Kendi hatalarını kabul etmekten çekinmezler
	İletişimlerinde (fikirlerini paylaşırken) doğrudan, açık ve nettirler
	Kimden geldiğinden bağımsız olarak fikirleri dinlerler
	Paylaşımıcıdır
	Takipçilerini fikirlerini söylemeye teşvik ederler
	Kendilerini oldukları gibi tanıtmaya çalışırlar
	Katılımcılığa ve takım ruhuna önem verirler
	Takipçilerine karşı yol göstericidirler
	İletişimlerinde samimi ve şeffaftırlar
Etik Yaklaşım	Evrensel etik değerlere ve insana saygılıdır ve çevrelerinden de saygılı olmalarını beklerler
	Doğruluğa ve dürüstlüğü önem verirler
	Mütevazidirler
	Adaletlidirler
	Her türlü baskıya karşı direnç gösterirler
	Bağlılık ve sadakate önem verirler
	Çalışanlarına değer verirler
	Takipçilerinden görev bilincine sahip olmalarını beklerler
	Ülkelerine ve milli değerlere önem verirler

Yapılan tüm değerlendirmeler sonucunda yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde liderlerin otantik liderler oldukları tespit edilmiştir. Liderler, otantik liderliğin bileşenlerini tam anlamı ile taşımakta ve yansıtmaktadır. Otantik liderlik özelliklerinin özellikle yurt dışı faaliyetlerinde kazanımları olduğu görülmektedir. Özellikle çok uluslu ve/veya çok kültürlü işletmelerde, yabancı ülkelerde ve uzak coğrafyalarda gerçekleştirilen faaliyetlerde başarı için anahtar rol olan iyi iletişim, sınırlı esneklik, bilgiye verilen değer, evrensel etik ilkelere bağlılık, liderin kendini doğru ve tam olarak tanıması ve tanıtması, iletişim kanallarının tüm paydaşlar

için açık tutulması, hızlı ve doğru adaptasyon, astları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olma ve onlar için bir rol model olabilme, kendi hataları dahil tüm eksik ve yanlışları kabul edebilme ve hızla bu hataları düzeltmek için tepki verebilme, çalışanlarına değer verme, mütevazî olma ve adalet duygusunun ve inancının güçlü olması, dürüstlük ve güvene dayalı iş ortamlarının oluşturulması gibi özellikleri birer kişilik ve liderlik unsuru olarak barındırmaktadırlar. Otantik liderler inandıkları doğrulardan sapmadan hareket eder ve hatta gerekirse aksi durumlarda işten ayrılmaktan veya yetki devrinde bulunmaktan imtina etmezler. İyi birer dinleyicidirler ve hiçbir kişi ya da fikre karşı ön yargılı değildirler. Bununla birlikte yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik işletmelerinde liderler tam anlamıyla etik liderlerdir. Etkileşimciden çok dönüşümcü liderlerdir ve karizmatik liderlik özelliklerini de bünyelerinde barındırmaktadırlar.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışmanın üç farklı alanda katkıları sıralanabilir. Bu alanlardan birincisi araştırmanın örgütsel davranış yazınına katkısı, ikincisi araştırmanın Türk Müteahhitlik işletmelerine ve ana ülkeye katkısı ve son olarak üçüncüsü ise araştırmanın yurt dışında faaliyet gösteren ve/veya göstermek isteyen Türk Müteahhitlik işletmelerinde ve daha genel bağlamda tüm sektörlerde lider konumunda bulunan yöneticilere katkısı olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel Davranış Yazınına Katkısı; Çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda yapılan tüm analiz ve değerlendirmeler, araştırmaya katılmayı kabul eden Türk Müteahhitlik işletmelerinde liderlerin mülakat sorularına verdikleri cevaplara göre şekillenmiştir. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar, yurt dışında faaliyet gösteren Türk Müteahhitlik işletmelerinde liderlerin, elde edilen başarıda ana unsur olduğunu gözler önüne sermektedir. Liderlik uygulamalarının ve liderlik tarzının otantik liderlik tarzı olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkarılmış olmakla birlikte, liderlerin hangi otantik liderlik bileşenini hangi oranda barındırdıkları ve yansıttıkları ölçülmüş, bu sayede Türk tipi otantik liderlerin otantiklik seviyeleri bileşen bazında tespit edilmiştir. Bununla birlikte söz konusu liderlerin, dönüşümcü, etkileşimci, etik ve karizmatik liderlik özelliklerini de bünyelerinde ne oranda barındırdıkları tartışılmış ve kıyaslamalı olarak değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Türk tipi otantik liderlik özellikleri, otantik liderlik bileşenleri bağlamında belirlenmiştir. Belirlenen özellikler gelecekte otantik liderlik alanında yapılacak çalışmalara ışık tutma açısından önem arz etmektedir. Araştırma liderler ile gerçekleştirilen mülakatlar ile şekillenmiş olup gelecek araştırmalarda, listelenen Türk tipi otantik liderlik özellikleri

kullanılarak, Türk tipi otantik liderlik ölçeği geliştirilebilir. Bununla birlikte, araştırma liderlerin kendileri ile gerçekleştirildiğinden gelecek araştırmalarda, elde edilen Türk tipi otantik liderlik özellikleri listesi kullanılarak, liderlerin takipçileri/astları için yapılacak bir otantik liderlik araştırmasına da öncülük edebilir. Türk tipi otantik liderlik araştırması, Türk müteahhitlik işletmeleri dışında farklı sektörlerde de uygulanabilir. Bu uygulamalara öncül olması açısından belirlenmiş olan listeden faydalanılabilir. Benzer şekilde araştırma farklı örneklemeler üzerinde uygulanabileceği gibi, kültürel yapıları, iş yapma biçimleri ve değerleri farklı olan ülke ve/veya coğrafyalarda da araştırmalar gerçekleştirilebilir. Elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak her ülke ve/veya kültüre uygun otantik liderlik özellikleri belirlenebilir. Türk müteahhitlik işletmelerinin başarısında ana unsur olarak tespit edilen liderlik araştırmalarının yanında diğer başarı unsurları (adaptasyon, finansal güç, risk alma, insan kaynakları uygulamaları vb) da gelecek araştırmalara konu edilebilir. Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı projelerde sergilemiş oldukları liderlik tarzının yanında yurt içerisinde gerçekleştirdikleri projelerde sergiledikleri liderlik tarzı da saptanarak karşılaştırmalı değerlendirmeler gerçekleştirilebilir. Yurt dışında başarı sağlayamamış müteahhitlik işletmeleri ile gerçekleştirilecek araştırmalar vasıtası ile elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılabilir ve farklar ortaya çıkarılabilir. Türk müteahhitlik işletmelerinde Türk tipi otantik liderlik özellikleri ve uygulamaları ile takipçilerin iş tatmini, iş sadakati, iş performansı ve liderin risk alma derecesi gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek Türk tipi otantik liderliğin etkililiği araştırılabilir.

Türk Müteahhitlik İşletmelerine ve Ana Ülkeye Katkısı; Çalışmanın gerçekleştirildiği müteahhitlik işletmelerinde mülakat yapılan tüm liderler işletme sahibi ve/veya üst düzey yönetici konumunda bulunmaktadır. Türk Müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde elde etmiş oldukları başarılar, uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenmiş olup söz konusu liderlerin başarı içerisindeki payı oldukça yüksektir. Yurt dışında halen faaliyet gösteren veya faaliyetlerini yurt dışına yaymak isteyen Türk müteahhitlik işletmeleri için başarılı Türk müteahhitlik işletmelerinde liderlerin hangi unsurları taşıdıklarının veya taşımaları gerektiğinin bilinmesinin oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple yurt dışında faaliyet gösteren veya göstermek isteyen işletmeler, araştırma sonucu elde edilen Türk tipi otantik liderlik özelliklerine haiz yöneticiler seçerek, görevlendirerek veya yetkilendirerek yurt dışı faaliyetlerinde yönetsel anlamda bir değişim sağlayabilirler. Bununla birlikte işletmeler

yöneticilerinin bu doğrultuda eğitilmesini sağlayarak da Türk tipi otantik liderler yetişmesini sağlayabilirler. Yetkilendirilen ve/veya bu doğrultuda eğitim alması sağlanan otantik liderlerin yurt dışı faaliyetlerinde gösterecekleri liderlik uygulamaları ile işletmeler iş performanslarında ve hedeflerine ulaşmada daha başarılı bir yol/yöntem izleme olanağına sahip olabileceklerdir. Bu durumun hem işletmenin imajını hem de karlılığını olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir. Yurt dışı faaliyetlerinde elde edilecek başarının daha fazla Türk müteahhitlik işletmesi tarafından gerçekleştirilmesinin, işletmelerin yanında ülkemiz açısından da olumlu sonuçlar doğurması öngörülebilir. Bu sayede hem ülkede mevcut bulunan iş gücünün yurt dışına taşınması vasıtası ile iş görenlerin kazançlarında artış sağlanabileceği gibi iş görenlerin farklı coğrafya, farklı kültür ve farklı iş yapma biçimlerine karşı bir bilgi birikimi elde edeceği tahmin edilmektedir. Elde edilecek olumlu imaj sayesinde daha fazla Türk müteahhidi yurt dışında faaliyet gösterme şansına sahip olabilir. Bununla birlikte bir başka kazanım da ülkemiz açısından gerçekleşecektir. İstihdama olan katkısının yanında yurt dışından ülkeye döviz girdisi sağlanması en büyük kazanımlardan bir tanesi olarak değerlendirilmektedir.

Liderlere Katkısı; Araştırmanın liderler özelinde gerçekleştirilmesi ile liderlerin kendilerini nasıl ve ne derece tanımladıklarından liderlik uygulamalarının neler olduğuna, ilişkilerini nasıl şekillendirdiklerinden bilgiye ulaşmalarına ve bilgiyi nasıl kullandıklarına kadar geniş bir yelpazede elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan Türk tipi otantik liderlik özellikleri, yurt dışında faaliyet gösteren başarılı Türk müteahhitlik işletmelerinde başarıyı getiren ana unsurlardan olan liderlik uygulamalarının da nasıl şekillendiğini göstermektedir. Özellikle yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerde lider konumunda bulunan ve/veya bulunmak isteyen yöneticilerin, söz konusu Türk tipi otantik liderlik özelliklerinin etkililiğinin kanıtlanmış olması sebebi ile, liderlik özelliklerini geliştirerek veya güncelleyerek daha doğru, daha etkili ve daha anlaşılır, dolayısı ile takipçileri tarafından daha fazla kabullenilebilecek bir liderlik tarzına sahip olmaları mümkün olabilir. Bu sayede hem liderler kendilerini geliştirmiş olacak hem de bu gelişimin getirdiği dönüşüm sayesinde kendilerini izleyen takipçileri üzerinde daha etkili, takipçileri tarafından daha fazla saygı duyulan ve ilişkileri daha başarılı liderler haline gelebileceklerdir. Bunun sonucunda ise işletmenin örgütsel bağlamda daha aktif ve daha pozitif sonuçlar elde etmesi öngörülebilir. Tabi ki Türk tipi otantik liderlik yalnızca takipçileri üzerinde etkisi olan bir tarz değildir. Bunun

yanında liderler tüm paydaşları ile daha olumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirebilir, etik değerlere verdikleri önem ile daha pozitif bir imaja sahip olabilir, kendilerini daha doğru tanımlayabilir ve tanıtabilir, kimden geldiğinden bağımsız olarak fikirlerin değerini daha iyi kavrayabilir, iş yaşamında güven ortamı sağlamanın ve paylaşımcılığın olumlu yönlerini daha fazla idrak edebilir ve yansıtabilirler. Türk tipi otantik liderlere evrilecek olan yöneticiler, çevrelerinde daha güvenilir ve daha etkili birer lider olarak algılanacaklardır. Bu sayede kişisel gelişimlerine katkı sağlayabilecekleri gibi, takipçilerini geliştirme konusunda da avantaj elde edebileceklerdir. Liderlerin daha etkili ve daha fazla kabul ve saygı gören otantik liderlere evrilmesi ile liderlik uygulamalarında meydana gelecek dönüşüm hem liderin kendisi hem faaliyet gösterilen işletme hem liderin takipçileri hem de ana ülke için pozitif bir dönüşümün ve kazanımların başlangıcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları
- Aktepe, C. (2004). *Türkiye’de gerçekleşmiş doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının eklettik paradigma çerçevesinde incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alganer, İ. Y. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alinaitwe, H. M. (2009). Prioritising Lean Construction Barriers in Uganda's Construction Industry. *Journal of Construction in Developing Countries*, 14 (1), 15-30.
- Arditi, D. ve Koseoglu, H. (1983). Factors affecting success in network applications in a developing country. *Construction Management Economics*, 1 (1), 3-16.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı.
- Arslan, E. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Atkinson, P. (1997). Narrative turn or blind alley? *Qualitative Health Research*, 7, 325-344.
- Atkinson, P. ve Silverman, D. (1997). Kundera’s immortality: The interview society and the invention of the self. *Qualitative Inquiry*, 3, 304-325
- Avolio, B. J. ve Bass, B. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. NY: Bass, Avolio&Associates.
- Avolio B. J. ve Gardner W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio B. J., Gardner W. L., Walumbwa F. O., Luthans F. ve May R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: FreePress.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chemers ve R. Ayman (Ed.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Batmaz, E. Ş., Emiroğlu, K. ve Ünsal, S. (2006). *İnşaatçıların Tarihi: Türkiye'de Mühendislik Hizmetlerinin Gelişimi ve Türkiye Mühendisler Birliği*. Ankara: TMB Yayınları.
- Baumeister, R. F. (1987). How the Self Became a Problem: A Psychological Review of Historical Research Case Western Reserve University. *Journal of Personality and Social Psychology* Copyright by the American Psychological Association, Inc., 52 (1), 163-176.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 25-139.
- Belout, A. (1998). Effects of Human Resource Management on Project Effectiveness and Success: Toward a New Conceptual Framework. *International Journal of Project Management*, 16 (1), 21-26.
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Bennis, W. G. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row.
- Betts, M. ve Ofori, G. (1992). Strategic planning for competitive advantage in construction. *Construction Management and Economics*, 10 (6), 511-532.
- Birgönül, M.T. ve Özdoğan İ. D. (2000). Competitiveness of Turkish Contractors in International Markets. *Association of Researchers in Construction Management*, 1, 95-104.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1978). *Making experience work: The grid approach to critique*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Bogardus E. S. (1934). *Leaders and Leadership*. New York: Appleton-Century-Crofts Inc.
- Brehm, J. ve Gates, S. (2002). Rules, trust and the allocation of time. *Paper Presented at the Annual Meeting of The Midwest Political Science Association*. Chicago, IL. 25-28.
- Brown M. E., Trevino L. K. ve Harrison D. A. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. (5.Basım). İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- Budiwobowo, A., Trigunaryah, B., Abidin, L. S. ve Soeparto, H. G. (2009). Competitiveness of the Indonesian construction industry. *Journal of Construction in Developing Countries*, 14 (1), 51-68.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
- Büyüköztürk S., Kılıç Çakmak E., Akgün Ö. E., Karadeniz Ş. ve Demirel F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron K. S., Dutton J. E. ve Quinn R. E. (2003). *An Introduction to Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Carless S. A., Wearing A. J. ve Mann L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
- Carrell, A. (1997). Humor communities. *HUMOR: International Journal of Humor Research*, 10 (1), 11-24.
- Chan, A. P. C., Scott, D. ve Lam, E. W. M. (2002). Framework of success criteria for design/build projects. *Journal of Management in Engineering*, 18(3), 120–128.
- Chan, F. T. S. ve Chan H. K., (2004). Development Of The Supplier Selection Model- A Case Study In The Advanced Technology Industry. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 218(12), 1807- 1824.
- Chinowsky, P. S. ve Diekmann J. E. (2004). Construction Engineering Management Educators: History and Deteriorating Community. *Journal of Construction Engineering&Management*, 130(5), 751-758.
- Chinyio, E. ve Vogwell, D. (2007). Towards effective leadership in construction stakeholder management. *Proceedings: CME 25 Conference*, Reading.

- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1), 24-43.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 5-28.
- Clissett, P. (2008). Evaluating Qualitative Research, *Journal of Orthopedic Nursing*, (12), 99-105.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Coşar, S. 2011. *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü
- Creed, W. E. D. ve Miles, R. E. (1996). *Trust in Organizations: A Conceptual Framework*. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. (2. baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. (3. Baskı) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. ve Clark, V. L. P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Lincoln: Sage Publications, Inc.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, H., Başer Baykal, N. ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8 (1), 379-406
- Datta, B. (2015). Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9 (1), 62-74.
- Davidson, R. A. ve Maguire, M. G. (2003). Ten most common causes of construction contractor failures. *Journal of Construction Accounting and Taxation*, January- February, 35-37.

- De Long J. B. ve Summers L. (1991). Equipment Investment and Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 106 (2), 445-502.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Demircan N. ve Ceylan A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139-150.
- Desborough, M. ve Ashikamasy, N. M. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 615-634.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Doloi, H. (2009). Analysis of pre-qualification criteria in contractor selection and their impacts on Project success. *Construction Management and Economics*, 19, 1245-1263.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousans Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (1998). *Yeni Gerçekler*. (Çev: B. Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dulaimi M. F. ve Langford D. (1999). Job Behavior of Construction Project Managers: Determinants and Assessment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 125 (4), 256-264.
- Ekici, G. (2009). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Öğretim Biçimleri. *Eğitim ve Bilim*. 34 (151), 104-116.
- Erarslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Ercan, T. ve Köksal, A. (2013). The effect of competitive and growth strategy type on financial strategies in construction companies. ICCREM International Conference on Construction and Real Estate Management, Karlsruhe: Germany
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Erdem İ., Tevrüz S. ve Bozkurt T., (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım* (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, s.514-524.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversite Basımevi.
- Eşkinat, R. ve Tepecik, F. (2012). İnşaat Sektörüne Küresel Bakış. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14 (1), 25-41.
- Ezcan V., Işıkdag Ü. ve Kuruoğlu M. (2011). İnşaat Sektöründe Süreç Yönetimi Akademik Bilişim II – XIII. Akademik Bilişim Konferansı'nda sunulan bildiri, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill series in management.
- Flick, U. (2013). Mapping the field. U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* içinde (s. 3-18). Los Angeles, USA: Sage.
- Fraser C. (2000). The influence of personal characteristics on effectiveness of construction site managers. *Construction Management and Economics*, 18 (1), 29-36.
- Fry L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L.W., Vitucci, S. ve Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Gardner J. W. (1993). *On Leadership*. New York: The Free Press.
- Gardner W. L. ve Schermerhorn J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., ve Walumbwa F. (2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

- Gardner W. L., Coglisier C. C., Davis K. M. ve Dickens M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E. ve Manning, R. A. (1993). A Factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business management*, 34 (4), 8-31.
- Gavin, J.H., Quick, J.C., Cooper, C.L., ve Quick, J.D. (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32 (2), 165–179.
- George B., Sims P., McLaen A. N. ve Mayer D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, Şubat 2007.
- George, B. ve Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Giritli, H. ve Oraz, G. T. (2004). *Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry*, Management and Economics, 22, 253-262.
- Goffee R. ve Jones G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, Aralık 2005, 87-94
- Graham, J. (1997). *Outdoor leadership: Technique, common sense and self confidence*. Seattle, WA: The Mountaineers.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Grundstein, A. (1999). Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations. *Administration&Society*, 31 (2), 247-260.
- Gulick, L. (1937). Papers On The Science of Administration. L. Gulick ve L. Urwick (Ed.). içinde *Notes On The Theory Of Organization*. Institute Of Public Administration. New York. İçinde T. Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology Of Management And Organizations*. Newyork: Routledge, s.1-50.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güneş, H., (1990). *Türkiye’de İnşaat Sektörün Yapısı ve İstanbul Müteahhitlerinin Yapısı*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası
- Güney S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Günhan, S. ve Arditi, D. (2005). Factors affecting international construction. *Journal of Construction Engineering an Management*, 131 (3), 273-282.
- Harter, S. (2002). Authenticity. C. R. Snyder ve S. Lopez (Ed.), *Handbook of positivepsychology* içinde (s. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
- Hegarty, N. ve Moccia, S. (2018). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the longterm. *The Journal of Value-Based Leadership*, 11(1), 1-10.
- Heres L. ve Lasthuizen K. (2010). Ethical leadership: A variform universal phenomenon. *EGPA conference’da* sunulan bildiri. Toulouse: Study Group Ethics and Integrity of Governance.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources*. (4. Baskı). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hicks, H. (1978). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (Çev. O. Tekok). 1. Cilt, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hillebrandt, P. M. (2000). *Economic Theory and the Construction Industry*. (3.Baskı) London: Macmillan.
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1999). An Analysis of Variance Approach to Content Validation. *Organizational Research Method*, 2 (2), 175-186.
- Hitt, M. A. ve Middlemist, R. D. (1979). A Methodology to Develop the Criteria and Criteria Weightings for Assessing Subunit Effectiveness in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 22 (2), 356-374.
- Hoepfl, M. C. (1997). Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers. *Journal of Technology Education*, 9(1), 47-63.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. J. G. Hunt ve L. L. Larson (Ed.), *Leadership: The Cutting Edge* içinde (s. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.

- Hubbard, D. G. (1990). Successful utility Project management lessons learned. *Project Management Journal*, 21(3), 19–23.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373–394.
- İlğan A. ve Ekiz M. (2021). Okul Müdürleri Etik Beklenti Ölçeği ile Etik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *İş Ahlakı Dergisi* 13(2), 38-81.
- İşcan, F. (2012). *Karizmatik Liderler Üzerine Bir Araştırma: Charlos Ghosn*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Ödevi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jaselskis, E. J. ve Ashley, D. B. (1991). Optimal allocation of project management resources for achieving success. *Journal of Construction Engineering Management* 117 (2), 321–340.
- Jones G. R. ve George J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Joynt, P. (1977). Contingency Analysis For Effective Administration. *Omega-International Journal of Management Science*, 5(4), 425-435.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (27), 83-97.
- Kale, S. (1999). *Competitive advantage in the construction industry: Firm specific resources and strategy*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Chicago: Illinois Institute of Technology.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. ve De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100 (2), 349-366.
- Kappa, P. T. (1991). Creating then communicating your vision. P. T. Kappa (Ed.), *Leadership Development Program*. Jackson, MS: Phi Theta Kappa, (2-22)

- Kara, E. (2019). Karizmatik Liderlik. A. Gürer (Ed.), 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* 2. Baskı içinde (73-92). İstanbul: Hiper Yayın.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33 (1), 33-42
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keegan, A. E. and Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a Project based environment: a comparative study of the leadership styles of Project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22 (8), 609-617.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14 (1), 1-26.
- Kernis, M. H. ve Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Academic Review*, 8 (2), 729-754.
- Khan S. N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business Management*, 5 (12), 167-172.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kıyık Kıcıır, G. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15 (1), 1-24.
- Kierkegaard, S. (2003). *Kaygı Kavramı*. (Çev. T. Armaner). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), 68-97.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Masım Yayım.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Koontz, H. ve O'Donnell, C. (1955). *Principles of management: an analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill
- Korkmaz, S. ve Messner, J. I. (2008). Competitive positioning and continuity of construction firms in international markets. *Journal of Management in Engineering*, 24 (4), 207-216
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (2001), What leaders really do? *Harvard Business Review*, 79 (11), 85-96
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. (4. Baskı). San Francisco: JosseyBass.
- Krausz, R. (1986). Power and Leadership in Organizations. *Transactional Analysis Journal*, 16 (2), 85-94
- Kuruoglu, M. (1999). *Project management automation for construction owners*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Science and Technology Inst.
- Kuruoglu, M. ve Sorguç, V. D. (2000). A suggestion of reorganization of planning department for Turkish construction firms. 2. *Yapı İşletmesi Kongresi*, İzmir: s.31-42.
- Langford, D., Hancock, M. R., Fellows, R. ve Gale, A. W. (1995). *Human resources management in construction*. Essex: LongmanGroup Limited.
- Lansley, P. (1987). Managing skills and corporate performance in the construction industry. *The eorganisation and management of construction 5th International Symposium*, London: s.580-590.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 111-129.
- Lussier, R. N. (1995). A Nonfinancial Business Success Versus Failure Prediction Model for Young Firms. *Journal of Small Business Management*, 33 (1), 8-20.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. (7. Baskı). Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, F. ve Avolio, B.J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship* içinde (s.241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.

- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143–160.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32 (1), 106-128.
- Martinko M. J. ve Gardner W. L. (1987). The leader/member attribution process. *The Academy of Management Review*, 12(2), 235-249.
- Maxwell, J. C. (1998) *21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Inc.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T. ve Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32 (3), 247-260.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20 (3), 709-734.
- McCance, T. V., McKenna, H. P., Boore, J. R. P. (2001). Exploring caring using narrative methodology: an analysis of the approach. *Journal of Advanced Nursing*. 33, 350–356.
- McLeod, J. (2001). *Qualitative Research in Counselling and Psychotherapy*, London: Sage Publications.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B. E. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, s.294-302.
- Memiş, M. Ü. 2006. *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarını Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerine Bir Saha Araştırması*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Michie, S. ve Gooty, J. (2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 441-457.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B. ve Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14 (5), 31-42.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş bir kaynak kitap: Nitel veri analizi* (S. Akbaba-Altun ve A. Ersoy, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.

- Miozzo, M. ve Dewick, P. (2002) Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction. *Research Policy*, 31 (6), 989-1008.
- Mitchell, G. J. (1993). The Role of Theory in Qualitative Research, *Nursing Science Quarterly*, 6 (4), s.170-178.
- Momaya K. S. ve Selby K. (1998). International competitiveness of the Canadian construction industry: A comparison with Japan and the United States. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 24 (4), 640-652.
- Monaghan, T. J. (1981). *An investigation of leadership styles and organizational structure, and their influence on the conduct of construction projects*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Edinburg: Heriot-Watt University.
- Morgan, R. M. ve Hunt S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. UK: Pearson Education.
- Munns, A. K. ve Bjeirmi, B. F. (1996). The role of Project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14 (2), 81-87.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar (5. Basım)*. (Çev. S. Özge), İstanbul: Yayın Odası.
- Northcraft, G. B. ve Neale N. A. (1994). *Organizational Behaviour: A Management Challenge*. (2. Baskı). Fort Worth, TX: DrydenPress.
- Northouse, P. (2007). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. ve Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (1), 64-76.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71 (3), 492-499.

- Odusami, K. T. (2002). Perceptions of construction professionals concerning important skills of effective project leaders. *Journal of Management in Engineering*, 18 (2002), 61-67.
- Odusami, K. T., Iyagba, R. R. O. ve Omirin, M. M. (2003). The relationship between project leadership, team composition and construction project performance in Nigeria. *International Journal of Project Management*, 21 (2003), 519-527.
- Ofori, G. (2003a). Frameworks for analyzing international construction. *Construction Management and Economics*, 21 (4), 379-391.
- Ofori, G. (2003b). Preparing Singapore's construction industry for the knowledge-based economy: practices, procedures and performance. *Construction Management&Economics*, 21 (2), 113-125.
- Ofori, G. (2007). Construction in developing countries. *Construction Management and Economics*, 25 (1), 1-6.
- Ofori, G. ve Toor, S. R. (2012). Leadership and construction industry development in developing countries. *Journal of Construction in Developing Countries*, 17(1), 1-21.
- Ofori, G. (2012). Transparency in construction. G. Ofori (Ed.), *Contemporary Issues in Construction in Developing Countries* içinde (s.83-124). Abingdon, UK: SponPress.
- Öz, Ö. (2001). Sources of competitive advantage of Turkish construction companies in international markets. *Construction Management and Economics*, 19 (2), 135-144.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2 (2), 47-57.
- Özorhon, B. (2012). *Türkiye’de İnşaat Sektörü ve Dünyadaki Yeri*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Özorhon, B. ve Demirkese, S. (2014). Türk Müteahhitlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi. *İMO Teknik Dergi*, 25 (3), 6831-6848.
- Özorhon, B., Dikmen, I. ve Birgönül, M. T. (2006). Case-based reasoning model for international market selection. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132 (9), 940-948.

- Pagonis, W. G. ve Cruikshank, J. L. (1992). *Moving mountains: Lessons in leadership and logistics from the Gulf War*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Palalar Alkan, D. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 109-121.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.
- Pearce, C. L. ve Conger, J. A. (2003). *All those years ago: The historical underpinnings of shared*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Perry, M. L., Pearce, C. L. ve Sims, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, 19, 35-52.
- Pires, B., Teixeira, J.C. ve Moura, H. (2007). Management functions and competitiveness in the Portuguese construction industry. *25th CME Conference Construction Management and Economics'de sunulan bildiri*, Reading, U. K.
- Polat, M. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian. P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reinecke, J. A. ve W. F. Schoell (1983). *Introduction to Business*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. ve Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Designsand Applications*. (3.Baskı). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt. R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393–40

- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Sarros, J. C. ve Santora, J. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership&Organization Development Journal*, 22 (8), 383-93.
- Sartre, J. P. (1948). *The Psychology of Imagination*. (Çev. B. Frechtman). New York: Philosophical Library.
- Savage, J. (2000). Participative observation: Standing in the shoes of others? *Qualitative Health Research*, 10, 324-339.
- Schwandt, T. A. (2007). *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry* (3. Baskı), Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- Seymour, D. ve Abd-Elhaleem T. (1991). Hours for Courses – Effective Leadership in Construction. *International Journal of Project Management*, 9 (4), 228-232.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395-417.
- Silverman, D. (1998). Qualitative research: Meanings or practices? *Information Systems Journal*, 8, 3-20.
- Silverman, D. (2000). Analyzing talk and text. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research*, içinde (s. 821-834). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silverman, D. (2001). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage.
- Sims, C.A. (1992). Interpreting the macro economic time series facts: The effects of monetary policy. *European Economic Review*, 36 (5), 975-1000.
- Sonnenburg, F. K. (1994). *Managing with a conscience*. New York: McGraw-Hill.
- Sorguç, D. (1993). *İnşaat Mühendisliği Eğitiminin Temel İlkeleri*. Ankara, Türkiye Mühendislik Haberleri, Ekim 1993, Sayı 368, s. 17-26.
- Sosik, J. J. ve Godshalk, V. M. (2005). Examining gende similarity and mentor's supervisory tatus in mentoring relationships. *Mentoring and Tutoring*, 13, 41–54.
- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik

- Hiyerarşi Süreci (Ahs) ile Bir Çalışma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 179-191.
- Sparrowe, R. T. (2005). *Authentic Leadership and the Narrative Self*. The Leadership Quarterly 16 (2005), 419-439.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: FreePress.
- Strauss, A., ve Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedurs and Tecniques*. Newbury Park, C. A.: Sage.
- Strischek, D. (1998). Red Warning Flags of Contractor Failure. *Journal of Lending &Credit Risk Management*, 80 (11), 40-47.
- Sullivan, G. R. ve Harper M. V. (1996). *Hope Is Not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army*. New York: Random House.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4), 89-106.
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95- 101.
- Tatar, T. (1992). *İşletmecilik İlkeleri*. Ankara: Gazi Büro Yayınları.
- Tavakoli, A. ve Tülümen, S. C. (1990). Construction Industry in Turkey. *Construction Management and Economics*, 8 (1), 77-87.
- Tayanç, T. (2011). *İnşaatçıların Coğrafyası: Türk İnşaat Sektörünün Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Serüveni*. Ankara: TMB Yayınları.
- Tekeli, İ. ve İlkin, S. (1977). *1929 Dünya Buhranında Türkiye’nin İktisadi Politika Arayışları*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Tekin, S. (2008). *Sihirli Liderler*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com, 4 (14), 1-16.

- Terry, G. R. (1960). *The Principles of Management*. Homewood: Richard Irwin Inc.
- Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Davranış*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- The Top 250. *Engineering News Record*, Ağustos 2020, 40-45
- Thomas, J. W. (2000). *A review of research on project-based learning*. San Rafael, CA: Autodesk Foundation.
- Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley and Sons.
- Toor, S. R. (2006). Leadership flashback: an antecedental approach to authentic leadership development. *Second biennial gallup leadership institute summit*'de sunulan bildiri. Washington (DC), USA.
- Toor, S. R. ve Ofori, G. (2006). An antecedental model of leadership development. *Joint international symposium of CIB working commissions*'da sunulan bildiri. Rome, Italy.
- Toor, S. R. ve Ofori, G. (2007). Leadership research in the construction industry: a review of empirical work and future search directions. *Const. manage. econ. 25th anniversary conference*'da sunulan bildiri. Reading, UK.
- Toor, S. R. ve Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26 (2008), 620-630.
- Toor, S. R. ve Ogunlana, S. O. (2006). Successful project leadership: understanding the personality traits of project managers and organizational factors. *Construction in developing economies international symposium*'da sunulan bildiri. Santiago, Chile.
- Toor, S. R. ve Ogunlana, S. O. (2008). Leadership Skills and Competencies for Cross-Cultural Construction Projects. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 8 (3), 192–215.
- Topçu Brestrich, E. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Trevino, L. K., Hartman L. P. ve Brown, M. (2000). Moral Personand Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42 (4), 128–142.
- Tuna M., Bircan H. ve Yeşiltaş M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-155
- Türkiye Müteahhitler Birliği. 2007/Haziran. *Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri Raporu*. Ankara: TMB Yayınları.
- Türkiye Müteahhitler Birliği. 2011/Temmuz. *İnşaat Sektörü Analizi: Arap Baharı, Borç Krizleri ve Isınan Ekonomiler*. Ankara: TMB Yayınları.
- Türkiye Müteahhitler Birliği. 2012. *TMB Gündem 60. Yıl Özel Sayısı*. Ankara: TMB Yayınları
- Türkiye Müteahhitler Birliği. 2012/Temmuz. *İnşaat Sektörü Analizi: Roubini'nin Kusursuz Fırtınasına Doğru*. Ankara: TMB Yayınları.
- Türkiye Müteahhitler Birliği. 2016/Ocak. *İnşaat Sektörü Analizi: 2016 Zor Bir Yıl Olacak*. Ankara: TMB Yayınları.
- Türkiye Müteahhitler Birliği. 2020/Ekim. *İnşaat Sektörü Analizi: Küresel Ekonomide “Kas Kaybı” Artıyor; Yeni Normal Ne Olacak?* Ankara: TMB Yayınları.
- Türkiye Müteahhitler Birliği. 2021/Nisan. *İnşaat Sektörü Analizi: Salgında Ortak Kaygı; Ekonomi*. Ankara: TMB Yayınları.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15 (1), 25-57.
- Uzun, V. (2013). *Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.

- Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S. ve Peterson S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Wang, X. ve Huang, J. (2006). The relationships between key stakeholders' project performance and project success: perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management*, 24 (3), 253–260.
- Waters, J. ve Begley, S. (2007). Supporting the development of risk-taking behaviors in the early years: An exploratory study. *Education 3-13*, 35 (4), 365-377.
- Wherry, H. M. S. (2012). *Authentic Leadership, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska, The Graduate Collage at the University of Nebraska.
- Whitney, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7 (4), 389-404.
- Wolstenholme, A. (2009). *Never Waste a Good Crisis: A Review of Progress since Rethinking Construction and Thoughts for Our Future*. Constructing Excellence Report.
- Wong, C. A. ve Laschinger, H. K. (2012). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (4), 947–959.
- Yakıcı, A. (2012). *Dış Ticaret Müsteşarlığı Faaliyet Raporu*. Ankara: T.C. Ekonomi Bakanlığı.
- Yaweli, L., Shouyu, C. ve Xiangtian, N. (2005). Fuzzy pattern recognition approach to construction contractor selection. *Fuzzy Optimization and Decision Making: A Journal of Modeling and Computation Under Uncertainty*, 4, 103-118.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırması. *Türk İdare Dergisi*, 74 (435), 221-246.

- Yıldız M. (2019). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 12 (1), 75-112.
- Yukl, G., 1989. Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-290.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8. Baskı). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Zauderer, D. G. (1992). Integrity: An essential executive quality. *Business Forum Fall 1992*, Los Angeles: California State University. 17 (4), 12.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- <https://www.pwc.com.tr/en/hizmetlerimiz/altyapi-yatirimlari/yayinlar/pwc-global-construction-2030.html> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).
- <https://www.pwc.com.tr/en/hizmetlerimiz/vergi/yayinlar.html>(Erişim Tarihi: 08.11.2021).
- <https://www.tmb.org.tr/tr/pubs/60645e1862b4983868938aef/tmb-analiz-bulteni> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).
- <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).
- <https://docplayer.biz.tr/4752574-Intes-turkiye-insaat-sanayicileri-isveren-sendikasi-insaat-sektoru-raporu.html>(Erişim Tarihi: 08.11.2021).
- <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/4838/attachments/1/translations/en/renditions/native>. (Erişim Tarihi: 08.11.2021).
- <https://intes.org.tr/dergi/insaat-sanayi-dergisi-166-mart-nisan-2018/> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).
- <https://ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/yurtdisi-muteahhitlik-teknik-musavirlik> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

EKLER

Ek 1: *Yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde başarı unsurlarının ölçülmesine yönelik sorular tablosu*

Soru No	Soru İfadesi
1	Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışı faaliyetlerinde başarılı oldukları konusunda neler düşünüyorsunuz?
2	Sizin yurtdışı faaliyetlerinde yakaladığınız başarının arkasında ki unsurlar nelerdir?
3	Sizce Türk Müteahhitlik firmaları yurtdışında iş alırken ve bu işleri başarı ile sonlandırırken görülen en kritik unsurlar nelerdir?
4	Yurt dışında ki iş yapma biçimleri ile yurt içindeki iş yapma biçimleri arasında ne gibi farklılıklar var?
5	Yurtdışı ve yurt içi arasında yönetim tarzı açısından ne gibi farklılıklar var?
6	Hem Türkiye’den götürülen hem de yerel insanların aynı ortam da çalıştığı bir işi yürütmek ve yönetmekte ne gibi zorluklar ile karşılaşıyorsunuz?
7	Yurtdışı ve yurt içi arasında proje yönetimi açısından ne gibi farklılıklar var?
8	Yurt dışında rakiplerle rekabet açısından ne tür stratejiler uyguluyorsunuz?
9	Yurtdışı operasyonlarda liderliğin rolü sizce nedir? Liderlik özellikleri ne kadar önemlidir?
10	Yurt dışında proje yürütürken alınan riskler nelerdir? Risk alma düzeyi iş alma da etken mi? Ve alınan riskler yeterince araştırılıyor ve hesaplanıyor mu? Türk müteahhitleri risk alma kapasiteleri yüksek olduğu için de başarılı oluyor diyebilir miyiz?
11	İş yapılan ülkenin politik ortamına uyum sağlamak barı da etken midir?
12	Yurt içi ve yurt dışında iş yaparken uyguladığınız insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ne gibi farklılıklar bulunuyor?
13	Tedarikçiler, alt yükleniciler veya yerel işletmeler ile kurulan ilişkilerin rolü nedir?
14	Sizce Türk müteahhitlerinin yurt dışında başarı sağlamaları için neler yapmaları gerekir?

Ek 2: Yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde otantik liderlik bileşenlerinin ölçülmesine yönelik soru tablosu

Soru No	Soru İfadesi
1	... Bey/Hanım nasıl bir liderdir? Öne çıkan liderlik özellikleri nelerdir?
2	Şirket idaresinde, yönetsel anlamda en önem verdiğiniz hususlar nelerdir?
3	... Bey/Hanım çalışanların gerçek fikirlerini elde etmek için neler yapar? Onları gerçek düşüncelerini söylemeye nasıl özendirir?
4	Fikirlerinizi dile getirme açısından nasıl bir tarz, üslup, yaklaşım gösterirsiniz? Fikirlerinizi eyleme dökerken sizi yönlendiren unsurlar nelerdir?
5	... Bey/Hanım özünde nasıl bir yöneticidir?
6	Yönetici olarak davranışlarınızı yönlendiren ilkeleriniz, temel değerleriniz nelerdir?
7	İş hayatında size siz yapan özellikleriniz nelerdir?
8	Bir lider olarak çalışanlarınızdan beklentileriniz nelerdir?
9	Çalışanlarınızla olan iletişim tarzınız, yönteminiz nasıldır? (Geri bildirim, özgür ifade... vb.)
10	Çalışma hayatınızda geriye dönüp baktığınızda ‘keşke’leriniz var mıdır? Çalışanlarınızı yönlendirmede, bu deneyimlerinizin etkilerini yansıttığınız olur mu?
11	Karar alma öncesinde neleri dikkate alırsınız? Öncelikleriniz nelerdir?
12	Sizin düşüncelerinizden farklı, karşıt ya da meydan okuyan fikirler ile karşılaştığınızda (fikirsel rekabet) nasıl davranırsınız?
13	Dışarıdan bir göz ile baktığınızda kendinizi nasıl bir lider olarak değerlendirirsiniz? Çevrenizin eylemlerinizden dolayı sizi olduğunuzdan farklı yorumladığını düşündüğünüz oldu mu? Örnek verebilir misiniz?
14	Astlarınız ve çalışanlarınız üzerindeki etkinizi nasıl tanımlarsınız?
15	Herhangi bir durumdaki, olaydaki konumunuzu, duruşunuzu sonradan tekrar değerlendirme ihtiyacı hisseder misiniz? Böyle bir durumda neler yaparsınız?
16	Sektör ve piyasaya ait verileri hangi yöntemler ile elde etmeyi tercih ediyorsunuz? Ne tür bilgiler sizin için özellikle önemlidir?

Ek 3: Yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde otantik liderlik bileşenlerinin ölçülmesine yönelik soruların referansları ve ölçülen otantik liderlik bileşenleri listesi

Görüşme Sorusu	Referans Ölçek ve Soru	Ölçülen Bileşen
1-) ... Bey/Hanım nasıl bir liderdir? Öne çıkan liderlik özellikleri nelerdir?	-Tanımlayıcı / Genel	
2-) Şirket idaresinde, yönetsel anlamda en önem verdiğiniz hususlar nelerdir?	-Tanımlayıcı / Genel	
3-) ... Bey/Hanım çalışanların gerçek fikirlerini elde etmek için neler yapar? Onları gerçek düşüncelerini söylemeye nasıl özendirir?	-Temel değerlerinizi destekleyen pozisyonlar almanızı isterim. Avolio, Gardner ve Walumbwa 8. - Liderim, diğerlerini karşıt görüşlerini dile getirmeye teşvik eder. Neider ve Schriesheim 16.	<i>Bilginin Objektif Değerlendirilmesi</i> <i>Etik Yaklaşım</i>
4-) Fikirlerinizi dile getirme açısından nasıl bir tarz, üslup, yaklaşım gösterirsiniz? Fikirlerinizi eyleme dökerken sizi yönlendiren unsurlar nelerdir?	-Her koşulda gerçekleri söylerim. Avolio, Gardner ve Walumbwa 4. - Liderim başkalarıyla bilgiyi açık olarak paylaşır. Neider ve Schriesheim 10. - Liderim fikirlerini ve düşüncelerini başkalarına açıkça ifade eder. Neider ve Schriesheim 14. -Tartışmalı meselelerde konumumun ne olduğunu diğerleri	<i>İlişki Odaklılık</i> <i>Etik Yaklaşım</i>

	görür ve bilirler. Peter Northouse 10. - Bir lider olarak yaptıklarım, etik değerlerim tarafından yönlendirilir. Peter Northouse 14.	
5-)......Bey/Hanım özünde nasıl bir yöneticidir?	-Tanımlayıcı / Genel	
6-) Yönetici olarak davranışlarınızı yönlendiren ilkeleriniz, temel değerleriniz nelerdir?	-Tanımlayıcı / Genel	
7-) İş hayatında sizi siz yapan özellikleriniz nelerdir?	-Tanımlayıcı / Genel	

8-) Bir lider olarak çalışanlarınızdan beklentileriniz nelerdir?	- Temel değerlerinizi destekleyen pozisyonlar almanızı isterim. Avolio, Gardner ve Walumbwa 8. - Derinlerde yatan düşüncelerime meydan okuyan görüşleri görmek isterim. Avolio, Gardner ve Walumbwa 10. - Liderim temel inançlarına meydan okuyan fikirler ister. Neider ve Schriesheim 4. - Kendi kararlarımı vermeden önce başkalarının fikirlerini öğrenmek isterim. Peter Northouse 3.	<i>Bilginin Objektif Değerlendirilmesi Etik Yaklaşım</i>
9-) Çalışanlarınızla olan iletişim tarzınız, yönteminiz nasıldır? (Geri bildirim, özgür ifade... vb.)	- Ne demek istediğimi tam ve net olarak söylerim Avolio, Gardner ve Walumbwa 1. - Herkesi aklındakileri söyleme konusunda teşvik ederim Avolio, Gardner ve Walumbwa 3. - Temel değerlerinizi destekleyen pozisyonlar almanızı isterim Avolio, Gardner ve Walumbwa 8. - Başkaları ile etkileşimi geliştirmek için geribildirim isterim	<i>İlişki Odaklılık Etik Yaklaşım Öz Farkındalık</i>

	Avolio, Gardner ve Walumbwa 13. -Liderim, başkalarıyla olan ilişkilerini geliştirmek için geribildirim ister. Neider ve Schriesheim 1. - Liderim ne kastettiğini açıkça ifade eder. Neider ve Schriesheim 2. -Duygularımı açıkça başkaları ile paylaşabilirim Peter Northouse 4.	
10-) Çalışma hayatınızda geriye dönüp baktığınızda ‘keşke’leriniz var mıdır? Çalışanlarınızı yönlendirmede, bu deneyimlerinizin etkilerini yansıttığınız olur mu?	- Hatalarımı, gerçekleştiği anda kabul ederim Avolio, Gardner ve Walumbwa 2. -Belirli eylemlerin diğerlerini nasıl etkilediğini anladığımı gösteririm Avolio, Gardner ve Walumbwa 16. - Liderim, hatalarını ortaya çıktıkların anda kabul eder. Neider ve Schriesheim 6. - Başkalarına karşı, yaptığım hataları kabul ederim Peter Northouse 16.	<i>İlişki Odaklılık</i> <i>Öz Farkındalık</i>

11-) Karar alma öncesinde neleri dikkate alırsınız? Öncelikleriniz nelerdir?	- Eylemlerimi inançlarım ile tutarlı olarak sergilerim Avolio, Gardner ve Walumbwa 6. - Kararlarımı, temel değerlerime bağlı kalarak veririm Avolio, Gardner ve Walumbwa 7. - Zor kararları, yüksek etik davranış standartlarına dayanarak veririm Avolio, Gardner ve Walumbwa 9. - Liderim inançları ve eylemleri arasında tutarlılık gösterir Neider ve Schriesheim 3. - Liderim karar almak için temel inançlarını kullanır Neider ve Schriesheim 7. - Liderim kendi inancına aykırı şeyler yapılması için kendine uygulanan baskılara direnir Neider ve Schriesheim 11. -Liderim eylemlerinde içsel ahlaki standartlara göre yönlendirilir Neider ve Schriesheim 15. - Davranışlarım temel değerlerimi yansıtır	<i>Bilginin Objektif Değerlendirilmesi Etik Yaklaşım</i>
---	---	--

	Peter Northouse 2. - Grup baskısının beni kontrol etmesine izin vermem Peter Northouse 6. - Bir lider olarak yaptıklarım, etik değerlerim tarafından yönlendirilir Peter Northouse 14. - Karar vermeden önce başkalarının düşüncelerini dikkatlice dinlerim Peter Northouse 15.	
12-) Sizin düşüncelerinizden farklı, karşıt ya da meydan okuyan fikirler ile karşılaştığınızda (fikirsel rekabet) nasıl davranırsınız?	- Derinlerde yatan düşüncelerime meydan okuyan görüşleri görmek isterim Avolio, Gardner ve Walumbwa 10. - Konu hakkında kaniya varmadan önce, farklı bakış açılarını dikkatlice dinlerim Avolio, Gardner ve Walumbwa 12. - Liderim temel inançlarına meydan okuyan fikirler ister Neider ve Schriesheim 4.	<i>Bilginin Objektif Değerlendirilmesi</i>

	-Liderim, bir sonuca varmadan önce alternatif perspektifleri dikkatle dinler Neider ve Schriesheim 8. -Liderim, diğerlerini karşıt görüşlerini dile getirmeye teşvik eder Neider ve Schriesheim 16. -Benimle aynı fikirde olmayanların düşüncelerini dikkatlice dinlerim Peter Northouse 7. - Diğer fikirlere rağmen kendi bakış açımda ısrarcı olmam Peter Northouse 11. -Karar vermeden önce başkalarının düşüncelerini dikkatlice dinlerim Peter Northouse 15.	
13-) Dışarıdan bir göz ile baktığınızda kendinizi nasıl bir lider olarak değerlendirirsiniz? Çevrenizin eylemlerinizden dolayı sizi olduğunuzdan farklı yorumladığını düşündüğünüz oldu mu? Örnek verebilir misiniz?	- Başkalarının yeteneklerimi nasıl gördüğünü tam ve doğru şekilde tanımlarım Avolio, Gardner ve Walumbwa 14. - Liderim, başkalarının, kendi yeteneklerini görme şeklini doğru bir şekilde tanımlar Neider ve Schriesheim 5.	<i>Öz Farkındalık</i> <i>İlişki Odaklılık</i>

	- Liderim, güçlü ve zayıf yönlerini anladığını gösterir Neider ve Schriesheim 9. - Başkalarının, bir insan olarak beni doğru bir şekilde tanımlarını sağlarım Peter Northouse 8. - Bir insan olarak kendimi tanımak için başkalarından geri bildirim alırım Peter Northouse 9.	
14-) Astlarınız ve çalışanlarınız üzerindeki etkinizi nasıl tanımlarsınız?	- Liderim, diğerleri üzerindeki etkisinin açıkça farkındadır Neider ve Schriesheim 13. - Çok nadiren başkalarını yanlış tarafa yönlendiririm Peter Northouse 12.	<i>Öz Farkındalık</i> <i>İlişki Odaklılık</i>
15-) Herhangi bir durumdaki, olaydaki konumunuzu, duruşunuzu sonradan tekrar değerlendirme ihtiyacı hissedersiniz? Böyle bir durumda neler yaparsınız?	- Zamanı geldiğinde, önemli meselelerdeki konumumu yeniden değerlendirmenin zamanının geldiğinin farkında olurum Avolio, Gardner ve Walumbwa 15.	<i>Öz Farkındalık</i>
16-) Sektör ve piyasaya ait verileri hangi yöntemler ile elde etmeyi tercih ediyorsunuz? Ne	- Bir karara varmadan önce, ilgili tüm verileri analiz ederim Avolio, Gardner ve Walumbwa 11.	<i>Bilginin Objektif</i> <i>Değerlendirilmesi</i>

tür bilgiler sizin için özellikle önemlidir?	- Liderim, karar vermeden önce konuyla ilgili verileri objektif olarak analiz eder Neider ve Schriesheim 12.	
---	---	--

Ek 4: Öz Farkındalık Bileşenine Ait Vurgu İfadeleri ve Frekans Tablosu

Vurgu İfadesi	Frekans
Geri Bildirime Önem Verir	12
Tam Kontrol / Güçlü Etki	11
Hatalarının Etkisinin Farkında	11
Doğru Değişikliği Gerçekleştirir	8
Disiplin / İş Disiplini	7
Farklı Yorumlandığını Fark Eder	7
Her Zaman Değerlendirir	7
Girişimci	4
Yetki Devrinde Bulunur / Yetki Paylaşımını De- ğiştirir	4
Mükemmeliyetçi	4
Risk Alan / Risk Yönetimi	3
Pozitif Etki	3
Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Farkında	3
Nadiren Değerlendirir	2
Çalışkan	2
İş Odaklı	2
Vizyoner	2
Ciddiyet	2
Yenilikçi	1
İnatçı	1
Duruşunu Değiştirmez Fakat Fikirlerini Değiştire- bilir	1
Özverili	1
Korkusuz	1
İyi Bir Mühendis	1
Başarılı	1
Proaktif	1
Gücünün Farkında	1
Donanımlı	1
Kendi Doğrularına İnanan	1
Soğukkanlı	1
Obsesif	1
Yol Gösteren	1
Hızlı Karar Veren	1
Azim	1
Nadiren Görev Değişikliği Yapar	1
Ölçülü	1
Tutarlı	1
Sabırlı	1
İstikrarlı	1
Vatanperver	1

Ek 5: Bilginin Objektif Değerlendirilmesi Bileşenine Ait Vurgu İfadeleri ve Frekans Tablosu

Vurgu İfadesi	Frekans
Fikirleri Dinler	13
Bilgiye Değer Veren	10
Ön Yargılı Değil / Anlamaya Çalışır	6
Açıklık	6
Doğru Görevlendirme	5
Fikir Alış-Verişi Yapan	4
Toplantılar Yapan	4
Raporlamaya Önem Veren	4
Durumsal	4
Tecrübe	4
Yeni Fikirlerle Açık	4
Detaycı	4
Ekibin Düşünceleri	4
İspat / İkna İster	3
Fizibilite	3
İş Programı	3
İşinin Başında / Her şeye Hâkim	3
Sonuç Odaklı	3
Doğru / Doğruluk	2
Takım Çalışması	2
Açık Kapı	2
Finansman	2
Hedef Odaklı	2
Profesyonellik	2
Standart Belirleyen	2
Sistematik	2
Doğru Analiz	2
Net	1
Prim	1
Tartışmaya Açık	1
Konsensüs	1
Tümevarımcı	1
Bütünsel Düşünce	1
Ar-Ge'ye Önem Veren	1
Eğitim	1
Standartlaşma	1
Takipçi	1
Süreç Odaklı	1
Değişime Açık	1

Ek 6: İlişki Odaklılık Bileşenine Ait Vurgu İfadeleri ve Frekans Tablosu

Vurgu İfadesi	Frekans
Güven Veren / Güvenilir	11
Hatalarını Kabul Eder	11
Açık / Açıklık	9
Fikirleri Dinler	9
Paylaşımçı / Bilgi Paylaşımı	9
Net	5
Fikrini Paylaşırken Açık ve Nettir	5
Kendini Olduğu Gibi Tanıtmaya Çalışır	5
Katılımcılık	5
Takım Ruhu / Takım Çalışması	4
Doğrudan	4
Yanlış Yönlendirmeye Fırsat Vermez	4
Arkadaş	3
Yol Gösteren	3
Babacan / Tatlı Sert	3
Nadiren Yanlış Yönlendirdiği Oldu	3
Uyumlu	3
Samimi	3
Şeffaflık	2
Dinleyici	2
Bilimsel	2
Fikirlerini Söylemeye Teşvik Eder	2
Sosyal İlişkileri İyi	2
Birleştirici / Bütünleştirici	2
Anlayışlı	1
Açık Kapı	1
Organizasyona Önem Veren	1
Kontrol ve Takip Eden	1
İletişime Önem Veren	1
Sistemsel	1
Mesafeli	1
Açıklayıcı / İkna Edici	1
Şefkatli	1
Yönlendirici / Destekleyici	1
Yetki Kullanımı	1
Pozitif	1

Ek 7: Etik Yaklaşım Bileşenine Ait Vurgu İfadeleri ve Frekans Tablosu

Vurgu İfadesi	Frekans
Etik Değerler ve İnsana Saygı / Etik Değerlere Önem Verme	23
Dürüstlük	11
Mütevazı	8
Adalet	8
Baskıya Direnir	6
Bağlılık / Sadakat	6
Çalışana Önem Veren	5
Doğruluk	5
Milli Değerler / Ülkeye Katkı	5
Uyum / Adaptasyon	5
Saygı	4
Görev Bilinci	4
Dinlediğini Hissettiren	3
Uygun Ortam Oluşturan	3
Hatalarını Kabul Eder	2
Liyakat	2
Grup Çalışmaları	2
Kuralcı	2
Sosyal Aktiviteler	2
Samimiyet	2
Ahlaklı	2
Aile Ortamı	1
İnanç	1
İyi Niyetli	1
Yardımsever	1
Eleştirilere Açık	1
Herkesten Doğru ve Güzel Fikir Gelebileceğine İnanan	1
İnisiyatif Veren	1
Merhametli	1
Dostane	1
Kişisel Gelişim	1
Güven / Güven Ortamı	1
Sorumluluk Sahibi	1
Nazık / Kibar	1

Ek 8: Görüşmeciler özelinde ve otantik liderlik bileşenleri bağlamında soru bazlı kodlanmış mülakat verilerinin sayısal tablosu

Görüşmeci	Öz Farkındalık	Bilginin Objektif Değerlendirilmesi	İlişki Odaklılık	Etik Yaklaşım
Görüşmeci 1 Öz Farkındalık = 4 Bilg. Obj. Değ. = 7 İlişki Odaklılık = 10 Etik Yaklaşım = 11	S1-) Girişimcilik S9-) Geri Bildirime Önem Verir S14-) Güçlü Etki S15-) Doğru Değişikliği Gerçekleştirir	S3-) Bilgiye Değer Veren S8-) Doğru S8-) Net S8-) Takım Çalışması S12-) Fikirleri Dinler S12-) Önyargılı Değil S12-) İspat İster	S1-) Güven Veren S2-) Şeffaflık S2-) Takım Ruhu S4-) Doğrudan S4-) Net S5-) Anlayışlı S5-) Arkadaş S7-) Açık S9-) Fikirleri Dinler S10-) Hatalarını Kabul Eder	S1-) Çalışana Önem Veren S2-) Dürüstlük S3-) Aile Ortamı S4-) İnanç S4-) Doğruluk S5-) Mütevazı S6-) Adalet S7-) Dürüstlük S7-) Doğruluk S8-) Dürüstlük S11-) Baskıya Direnir
Görüşmeci 2 Öz Farkındalık = 7 Bilg. Obj. Değ. = 9 İlişki Odaklılık = 11 Etik Yaklaşım = 10	S1-) Girişimcilik S2-) İş Disiplini S7-) Yenilikçi S7-) İnatçı S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S14-) Tam Kontrol Sahibi S15-) Duruşunu Değiştirmesin Fakat Fikirlerini Değiştirebilir	S2-) Doğru Görevlendirme S3-) Fikir Alışverişi Yapan S3-) Açık Kapı S3-) Prim S8-) Takım Çalışması S8-) Açıklık S11-) Fizibilite S12-) Fikirleri Dinler S12-) Değer Verir	S1-) Yol Gösteren S2-) Dinleyici S4-) Paylaşımçı S4-) Bilimsel S5-) Tatlı/Sert S6-) Paylaşımçılık S6-) Şeffaflık S7-) Güvenilir S9-) Açık Kapı S9-) Fikirlerini Söylemeye Teşvik Eder S9-) Fikirleri Dinler	S3-) Dinlediğini Hissettiren S5-) İyi Niyetli S6-) Dürüstlük S6-) Etik Değerler S6-) Milli Değerler/Ülkeye Katkı S8-) Bağlılık/Sadakat S8-) Dürüstlük S8-) Liyakat S11-) Uyum/Adaptasyon S15-) Hatalarını Kabul Eder
Görüşmeci 3 Öz Farkındalık = 10 Bilg. Obj. Değ. = 9 İlişki Odaklılık = 5	S1-) Özverili S2-) İş Disiplini S7-) Korkusuz S7-) Risk Alan S9-) Geri Bildirime Önem Verir	S2-) İş Programı S3-) Toplantılar Yapan S3-) Raporlamaya Önem Veren S3-) Tartışmaya Açık	S1-) Organizasyona Önem Veren S2-) Bilgi Paylaşımı S5-) Fikirleri Dinler S10-) Hatalarını Kabul Eder	S1-) Adil (Adalet) S4-) Mütevazı S4-) Çalışana Önem Veren S4-) Etik Değerlere Önem S6-) Etik Değerler ve

Etik Yaklaşım = 8	S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S13-) Farklı Yorumlandığını Fark Eder S14-) Tam ve Güçlü Etki S15-) Her Zaman Değerlendirir S15-) Doğru Değişikliği Yapar	S5-) Durumsal S6-) Tecrübe S11-) Konsensüs S12-) Fikirleri Dinler S12-) Anlamaya Çalışır	S14-) Nadiren Yanlış Yönlendirdiği Oldu	İnsana Saygı S8-) Saygı S8-) Sadakat S11-) Etik Değerler
Görüşmeci 4 Öz Farkındalık = 7 Bilg. Obj. Değ. = 9 İlişki Odaklılık = 7 Etik Yaklaşım = 8	S1-) İyi Bir Mühendis S5-) Başarılı S9-) Geri Bildirime Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S14-) Güçlü Etki/Tam Kontrol S15-) Nadiren Değerlendirir S15-) Yetki Devrinde Bulunur / Yetki Paylaşımını Değiştirir	S1-) İşinin Başında/Her şeye Hâkim S2-) Finansman S2-) İş Programı S3-) Raporlamaya Önem Veren S3-) Fikir Alışverişi Yapan S3-) Yeni Fikirlerle Açık S7-) Durumsal S11-) Bilgiye Değer Verme S12-) Fikirleri Dinler	S4-) Dinleyici S4-) Açık S9-) Fikirleri Dinler S9-) Fikrini Paylaşırken Açık ve Nettir S10-) Hatalarını Kabul Eder S13-) Kendini Olduğu Gibi Tanıtmaya Çalışır S14-) Yanlış Yönlendirmeye Fırsat Vermez	S4-) Mütevazı S4-) Yardımsever S6-) Etik Değerler ve İnsana Saygı S6-) Mütevazı S7-) Haksızlığa Karşı (Adalet) S8-) Sadakat S11-) Etik Değerler S11-) Baskıya Direnir
Görüşmeci 5 Öz Farkındalık = 8 Bilg. Obj. Değ. = 8 İlişki Odaklılık = 9 Etik Yaklaşım = 6	S5-) Proaktif S7-) Çalışkan S7-) İş Odaklı S9-) Geri Bildirime Önem Verir S14-) Güçlü Etki/Tam Kontrol S14-) Gücünün Farkında S15-) Her Zaman Değerlendirir S15-) Yetki Paylaşımını Değiştirir	S1-) Detaycı S1-) Tümevarımcı S2-) Bütünsel Düşünce S3-) Toplantılar Yapan S7-) Detaycı S8-) Açıklık S12-) Fikirleri Dinler S12-) Ön Yargılı Değil/Anlamaya Çalışır	S2-) Katılımcılık S2-) Takım Çalışması S4-) Bilimsel S4-) Doğrudan S4-) Açık S4-) Net S5-) Katılımcı S5-) Uyumlu S9-) Fikirlerini Paylaşırken Açık ve Nettir	S5-) Uyumlu S6-) Etik Değerler ve İnsana Saygı S11-) Dürüstlük S11-) Adalet S11-) Hakkaniyet (Adalet) S15-) Hatalarını Kabul Eder
Görüşmeci 6 Öz Farkındalık = 7 Bilg. Obj. Değ. = 11 İlişki Odaklılık = 10	S7-) Donanımlı S9-) Geri Bildirim İster ve Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında	S1) Ar-Ge'ye Önem Veren S3-) Yeni Fikirlerle Açık S3-) Raporlamaya Önem Veren S3-) Toplantılar Yapan	S1-) Takım Çalışması S1-) Sosyal İlişkileri İyi S2-) Uyum S2-) Bilgi Paylaşımı S4-) Paylaşımçı	S1-) Çalışana Önem Veren S3-) Uygun Ortam Oluşturan S3-) Eleştirilere Açık S4-) Etik Değerlere Önem

Etik Yaklaşım = 7	S13-) Farklı Yorumlandığını Fark Eder S14-) Pozitif Etki S15-) Her Zaman Değerlendirir S15-) Doğru Değişikliği Yapar	S5-) Durumsal S7-) İşe Hâkim S7-) Tecrübeli S8-) Hedef Odaklı S11-) Tecrübeler S12-) Fikirleri Dinler S12-) Değer Verir	S4-) Doğrudan S4-) Açık S10-) Hatalarını Kabul Eder S13-) Kendini Doğru Tanıtmaya Çalışır S14-) Yanlış Yönlendirmeye Fırsat Vermez	Veren S6-) Etik Değerler S8-) Uyum S11-) Etik Değerler
Görüşmeci 7 Öz Farkındalık = 10 Bilg. Obj. Değ. = 7 İlişki Odaklılık = 10 Etik Yaklaşım = 8	S1-) Mükemmeliyetçi S2-) İş Disiplini S5-) Kendi Doğrularına İnanan S6-) İş Odaklı S9-) Geri Bildirim İster ve Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S13-) Farklı Yorumlandığını Fark Eder S14-) Güçlü Etki S15-) Nadiren Değerlendirir S15-) Doğru Değişikliği Yapar	S2-) Eğitim S6-) Profesyonellik S8-) Açıklık S11-) Ekibin Düşünceleri S12-) Fikirleri Dinler S12-) Önyargılı Değil/Anlamaya Çalışır S12-) Değer Verir	S1-) Takım Çalışması S1-) Sosyal İlişkileri İyi S4-) Açık S4-) Net S4-) Kontrol ve Takip Eden S7-) Samimi S9-) Netlik S10-) Hatalarını Kabul Eder S13-) Kendini Doğru Tanıtmaya Çalışır S14-) Yanlış Yönlendirmeye Fırsat Vermez	S3-) Herkesten Doğru ve Güzel Fikir Gelebileceğine İnanan S3-) Grup Çalışmaları S4-) Etik Değerlere Önem Veren S6-) Dürüstlük S7-) Dürüstlük S8-) Saygı S11-) Etik Değerler S11-) Baskıya Direnir
Görüşmeci 8 Öz Farkındalık = 10 Bilg. Obj. Değ. = 11 İlişki Odaklılık = 10 Etik Yaklaşım = 8	S5-) Soğukkanlı S7-) Obsesif S9-) Geri Bildirim İster ve Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S13-) Farklı Yorumlandığını Fark Eder S13-) Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Farkında S14-) Yol Gösteren S14-) Pozitif Etki S15-) Her Zaman Değerlendirir S15-) Yetki Devrinde Bulunur	S1-) Standart Belirleyen S2-) Standartlaşma S2-) Doğru Görevlendirme S3-) Yeni Fikirlerle Açık/Bilgiye Değer Veren S5-) Sistematik S6-) Profesyonellik S7-) Sistematik S7-) Detaycı S11-) Bilgiye Değer Verme S12-) Fikirleri Dinler S12-) Değer Verir	S1-) İletişime Önem Veren S1-) Güven Veren S4-) Sistemsel S5-) Güvenilir S7-) Arkadaş S8-) Samimi S8-) Fikirleri Dinler S10-) Hatalarını Kabul Eder S14-) Nadiren Yanlış Yönlendirdiği Oldu S14-) Mesafeli	S1-) İnsana Değer Veren (Etik Değerler) S4-) Etik Değerlere Önem Veren S4-) Mütevazı S5-) Kuralcı S6-) Etik Değerler ve İnsana Saygı S7-) Kuralcı S7-) Mütevazı S11-) Etik Değerler

Görüşmeci 9 Öz Farkındalık = 10 Bilg. Obj. Değ. = 8 İlişki Odaklılık = 4 Etik Yaklaşım = 7	S1-) Hızlı Karar Veren S1-) Risk Alan S2-) İş Disiplini S5-) Disiplinli S9-) Geri Bildirim İster ve Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S13-) Farklı Yorumlandığını Fark Eder S14-) Tam Kontrol S15-) Her Zaman Değerlendirir S15-) Doğru Değişikliği Yapar	S1-) Detaycı S1-) İşinin Başında/Her şeye Hâkim S2-) İş Programı S3-) Raporlamaya Önem Veren S5-) Takipçi S12-) Ekibin Düşünceleri S12-) Fikirleri Dinler S12-) Değer Verir	S2-) Bilgi Paylaşımı S7-) Güvenilir S9-) Fikirleri Dinler S10-) Hatalarını Kabul Eder	S3-) İnisiyatif Veren S5-) Çalışana Önem Veren S6-) Etik Değerler S6-) İşe Bağlılık S8-) Dürüstlük S8-) Görev Bilinci S11-) Etik Değerler
Görüşmeci 10 Öz Farkındalık = 8 Bilg. Obj. Değ. = 8 İlişki Odaklılık = 13 Etik Yaklaşım = 16	S2-) Azim S2-) Çalışkanlık S9-) Geri Bildirim İster ve Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S13-) Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Farkında S14-) Tam Kontrol S15-) Her Zaman Değerlendirir S15-) Nadiren Görev Değişikliği Yapar	S1-) Sonuç Odaklı S1-) Doğru Görevlendirme S2-) Sonuç Odaklılık S8-) Açıklık S11-) Fizibilite S12-) Fikirleri Dinler S12-) Önyargılı Değil S12-) Değer Verir	S4-) Paylaşımçı S4-) Açıklayıcı (İkna Edici) S4-) Açık S4-) Net S5-) Babacan S5-) Yol Gösteren S7-) Samimi S7-) Güvenilir S9-) Fikirlerini Paylaşırken Açık ve Nettir S10-) Hatalarını Kabul Eder S13-) Kendini Doğru Tanıtmaya Çalışır S14-) Babacan S14-) Şefkatli	S1-) Adil (Adalet) S1-) Merhametli S2-) Adalet S3-) Sosyal Aktiviteler S3-) Uygun Ortam Oluşturan S3-) Dinlediğini Hissettiren/Samimi S5-) Değer Veren (Önem Veren) S6-) Milli Değerler S8-) Görev Bilinci S8-) Samimiyet S8-) Uyum S8-) Ahlaklı S9-) Gerçekleri ve Doğruları Söyler S11-) Etik Değerler S11-) Ülke ve Şirket Menfaatleri S11-) Baskıya Direnir

Görüşmeci 11 Öz Farkındalık = 18 Bilg. Obj. Değ. = 11 İlişki Odaklılık = 16 Etik Yaklaşım = 11	S1-) Vizyoner S1-) Girişimci S1-) Mükemmeliyetçi S2-) Risk Yönetimi S5-) Vizyoner S5-) Girişimci S6-) Ölçülü S7-) Tutarlı S7-) Mükemmeliyetçi S7-) Disiplinli S9-) Geri Bildirim İster ve Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S13-) Farklı Yorumlandığını Fark Eder S14-) Pozitif Etki S14-) Tam Kontrol S15-) Her zaman Değerlendirir S15-) Doğru Değişikliği Yapar S15-) Yetki Devrinde Bulunur/Yetki Paylaşımını Değiştirir	S1-) Standart Belirleyen S1-) Süreç Odaklı S2-) Doğru Analiz S2-) Hedefe Yönelik Stratejiler S2-) Doğru Görevlendirme S3-) Fikir Alışverişi Yapan S7-) Değişime Açık S9-) Ekibin Düşünceleri S11-) Doğru Analiz/Doğru Görevlendirme S12-) Fikirleri Dinler S12-) İspat/İkna İster	S1-) Birleştirici S2-) Katılımcılık S2-) Etkin Yönetişim S5-) Yol Gösteren S5-) Arkadaş S5-) Bütünleştirici S6-) Güven S6-) Katılımcılık/Paylaşıcılık S7-) Uyumlu S7-) Yönlendirici/Destekleyici S7-) Açıklık S8-) Yetki Kullanma S9-) Fikrini Paylaşırken Açık ve Nettir S9-) Fikirleri Dinler S9-) Fikirlerini Söylemeye Teşvik Eder S10-) Hatalarını Kabul Eder	S1-) Dostane S3-) Samimi Diyalog S3-) Grup Çalışmaları S4-) Güven ve Saygı S6-) Etik Değerler ve İnsana Saygı S6-) Milli Değerler ve Ülke Çıkarları S6-) Dürüstlük S8-) Kişisel Gelişim S8-) Uyum S8-) Saygı S11-) Güven Ortamı
Görüşmeci 12 Öz Farkındalık = 6 Bilg. Obj. Değ. = 7 İlişki Odaklılık = 10 Etik Yaklaşım = 8	S2-) Mükemmeliyetçi S6-) Ciddiyet S9-) Geri Bildirim İster ve Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S14-) Tam Kontrol S15-) Doğru Değişikliği Yapar	S1-) Durumsal S2-) Finansman S3-) Fikir Alışverişi Yapan S3-) Toplantılar Yapan S8-) Açıklık S12-) Fikirleri Dinler S12-) İspat/İkna İster	S4-) Doğrudan S4-) Açık S5-) Paylaşımçı S6-) Güven S6-) Güvenilirlik S7-) Pozitif S9-) Fikirleri Dinler S9-) Fikrini Paylaşırken Açık ve Nettir S10-) Hatalarını Kabul Eder S14-) Nadiren Yanlış Yönlendirdiği Oldu	S1-) Sorumluluk Sahibi S6-) Dürüstlük/Doğruluk S6-) Adalet S7-) Mütevazı S8-) Liyakat S8-) Görev Bilinci S11-) Etik Değerler S11-) Baskıya Direnir

Görüşmeci 13 Öz Farkındalık = 11 Bilg. Obj. Değ. = 12 İlişki Odaklılık = 9 Etik Yaklaşım = 14	S1-) Sabırlı S1-) İstikrarlı S7-) Disiplinli S7-) Ciddi S7-) Vatanperver S9-) Geri Bildirim İster ve Önem Verir S10-) Hatalarının Etkisinin Farkında S13-) Farklı Yorumlandığını Farkeder S13-) Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Farkında S14-) Tam Kontrol S15-) Doğru Değişikliği Yapar	S1-) Sonuç Odaklı S2-) Bilgi S2-) Tecrübe S3-) Açık Kapı S3-) Yeni Fikirlerle Açık/Bilgiye Değer Veren S8-) Doğruluk S8-) Açıklık S11-) Ekibin Düşünceleri S11-) Fizibilite S12-) Fikirleri Dinler S12-) Değer Verir S12-) Önyargılı Değil/Anlamaya Çalışır	S4-) Net S5-) Katılımcı S5-) Güvenilir S7-) Güvenilir S9-) Fikirleri Dinler S9-) Açık S10-) Hatalarını Kabul Eder S13-) Kendini Doğru Tanıtmaya Çalışır S14-) Yanlış Yönlendirmeye Fırsat Vermez	S1-) Mütevazı S2-) Sadakat S3-) Sosyal Aktiviteler S3-) Uygun Ortam Oluşturan S3-) Dinlediğini Hissettiren/Samimi S4-) Nazik/Kibar S4-) Doğruluk S6-) Milli Değerler ve Ülke Çıkarları S6-) Etik Değerler S8-) Bağlılık S8-) Görev Bilinci S8-) Ahlaklı S11-) Etik Değerler S11-) Baskıya Direnir
Toplam Öz Farkındalık = 116 Bilg. Obj. Değ. = 117 İlişki Odaklılık = 124 Etik Yaklaşım = 122				

Ek 9: Otantik liderlik bileşenlerinin ölçülmesi amacı ile hazırlana mülakat sorularında kullanılan kaynaklar

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)
Walumbwa, Avolio, Gardner

Bir Lider Olarak;

1. Ne demek istediğimi tam ve net olarak söylerim
2. Hatalarımı, gerçekleştiği anda kabul ederim
3. Herkesi aklındakileri söyleme konusunda teşvik ederim
4. Her koşulda gerçekleri söylerim
5. Hislerimi, duygularım doğrultusunda gösteririm
6. Eylemlerimi inançlarım ile tutarlı olarak sergilerim
7. Kararlarımı, temel değerlerime bağlı kalarak veririm
8. Temel değerlerinizi destekleyen pozisyonlar almanızı isterim
9. Zor kararları, yüksek etik davranış standartlarına dayanarak veririm
10. Derinlerde yatan düşüncelerime meydan okuyan görüşleri görmek isterim
11. Bir karara varmadan önce, ilgili tüm verileri analiz ederim
12. Konu hakkında kanıya varmadan önce, farklı bakış açılarını dikkatlice dinlerim
13. Başkaları ile etkileşimi geliştirmek için geri bildirim isterim
14. Başkalarının yeteneklerini nasıl gördüğünü tam ve doğru şekilde tanımlarım
15. Zamanı geldiğinde, önemli meselelerdeki konumumu yeniden değerlendirmenin zamanının geldiğinin farkında olurum
16. Belirli eylemlerin diğerlerini nasıl etkilediğini anladığımı gösteririm

Not: 1, 2, 3, 4 ve 5 İlişkilerde Şeffaflık

6, 7, 8 ve 9 İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış

10, 11 ve 12 Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

13, 14, 15 ve 16 Öz Farkındalık

The Authentic Leadership Inventory (ALI)
Neider ve Schriesheim

1. Liderim, başkalarıyla olan ilişkilerini geliştirmek için geri bildirim ister. (S)
2. Liderim ne kastettiğini açıkça ifade eder. (R)
3. Liderim inançları ve eylemleri arasında tutarlılık gösterir. (M)
4. Liderim temel inançlarına meydan okuyan fikirler ister. (B)
5. Liderim, başkalarının, kendi yeteneklerini görme şeklini doğru bir şekilde tanımlar. (S)
6. Liderim, hatalarını ortaya çıktıkların anda kabul eder. (R)
7. Liderim karar almak için temel inançlarını kullanır. (M)
8. Liderim, bir sonuca varmadan önce alternatif perspektifleri dikkatle dinler. (B)
9. Liderim, güçlü ve zayıf yönlerini anladığını gösterir. (S)
10. Liderim başkalarıyla bilgiyi açık olarak paylaşır. (R)
11. Liderim, kendi inancına aykırı şeyler yapılması için kendine uygulanan baskılara direnir. (M)
12. Liderim, karar vermeden önce konuyla ilgili verileri objektif olarak analiz eder. (B)
13. Liderim, diğerleri üzerindeki etkisinin açıkça farkındadır. (S)
14. Liderim fikirlerini ve düşüncelerini başkalarına açıkça ifade eder. (R)
15. Liderim eylemlerinde içsel ahlaki standartlara göre yönlendirilir. (M)
16. Liderim, diğerlerini karşıt görüşlerini dile getirmeye teşvik eder. (B)

Kullanılan kısaltmalar şunlardır: (S) = Öz Farkındalık, (R) = İlişkisel Şeffaflık, (M) = İçsel Ahlaki Bakış Açısı ve (B) = Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.

Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire (ALSQ)

Peter Northouse

1. En büyük üç zayıf yönümü listeleyebilirim
2. Davranışlarım temel değerlerimi yansıtır
3. Kendi kararlarımı vermeden önce başkalarının fikirlerini öğrenmek isterim
4. Duygularımı açıkça başkaları ile paylaşabilirim
5. En güçlü üç yönümü listeleyebilirim
6. Grup baskısının beni kontrol etmesine izin vermem
7. Benimle aynı fikirde olmayanların düşüncelerini dikkatlice dinlerim
8. Başkalarının, bir insan olarak beni doğru bir şekilde tanımalarını sağlarım
9. Bir insan olarak kendimi tanımak için başkalarından geri bildirim alırım
10. Tartışmalı meselelerde konumumun ne olduğunu diğerleri görür ve bilirler
11. Başkalarının harcamalarını kendi bakış açım ile vurgulamam
12. Çok nadiren başkalarını yanlış tarafa yönlendiririm
13. Kendimle ilgili hislerimi kabul ederim
14. Bir lider olarak yaptıklarım, etik değerlerim tarafından yönlendirilir
15. Karar vermeden önce başkalarının düşüncelerini dikkatlice dinlerim
16. Başkalarına karşı, yaptığım hataları kabul ederim

Not: 1, 5, 9 ve 13 Öz farkındalık

2, 6, 10 ve 14 İçselleştirilmiş ahlaki bakış

3, 7, 11 ve 15 Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme

4, 8, 12 ve 16 İlişkisel şeffaflık

Ek 10: Katılımcı Onay Formu

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, Yurtdışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Türk Tipi Otantik Liderlik başlıklı bir araştırma çalışması olup yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinde işletme sahibi ve/veya görev yapan üst kademe yöneticilerin yurt dışı faaliyetlerinde gösterdikleri liderlik tarzlarının otantik liderlik unsurları taşıyıp taşımadığını belirlemek, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik ve karizmatik liderlik unsurlarından hangilerini ne oranda ihtiva ettiklerini belirlemek ve varsa bir Türk tipi otantik liderlik özellikleri listesi hazırlamak amacı ile gerçekleştirilmektedir. Çalışma, Prof.Dr. İ. Cemil ULUKAN danışmanlığında Öğr.Gör. Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT tarafından yürütülmektedir ve sonuçları doktora tezi ile ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, mülakatlar (görüşmeler) yapılarak sizden-veriler toplanacaktır.
- 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 ses kaydı 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 aşağıda verilen telefon veya e-posta adresi aracılığı ile yöneltebilirsiniz.

Tel:

e-posta:

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

Katılımcı Ad ve Soyadı:

Tarih:

İmza:

X X X X X

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT
Yabancı Dil : İngilizce
Doğum Yeri ve Yılı :
E-posta :

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2004, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uşak Mühendislik Fakültesi, Tekstil Mühendisliği, Lisans
- 2009, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans
- 2004, Üretim Mühendisi, Beteks Baskı Boya A.Ş.
- 2006, Üretim Koordinatörü, Coşkun Tekstil A.Ş.
- 2009, Öğretim Görevlisi, Sinop Üniversitesi, Boyabat Meslek Yüksekokulu
- 2015, Öğretim Görevlisi, Kırklareli Üniversitesi, Vize Meslek Yüksekokulu