

**MODERN LİDERLİK TARZLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ANKARA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Özcan BOZKURT, Yrd. Doç. Dr.
ozcanbozkurt@duzce.edu.tr, Düzce Üniversitesi

Murat GÖRAL, Öğr. Grv.
mgoral@bingol.edu.tr, Bingöl Üniversitesi

Özet: Liderlik tarzlarının demografik özellikler açısından değerlendirildiği bu çalışmada, modern liderlik tarzlarından karizmatik, işlemsel ve dönüşümcü liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada veriler anket tekniği ile Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin sahip ve yöneticilerinden toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 18 programı ile analiz edilmiştir. Liderlik tarzlarının her birinin örneklemede birbirine yakın ortalamalar ile yer aldığı ancak işlemsel liderliğin ortalamasının daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre liderlik tarzlarının anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın katılımcıların işlemsel liderliğe eğilimi erkek katılımcılardan daha düşük düzeydedir. Ayrıca yaş açısından ise karizmatik liderlik ve işlemsel liderlik açısından farklılık ortaya çıkmıştır. 5 yıl ve daha az süreli iş deneyimine sahip olanlar açısından karizmatik ve dönüşümcü liderlik farklılık göstermiştir. Demografik özellikler açısından liderlik tarzının farklılık göstermediği tek değişken ise eğitim olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzı, Karizmatik Liderlik, İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik,

A RESEARCH IN THE HOTELS OF ANKARA INTENDED TO EVALUATE MODERN LEADERSHIP STYLES IN TERMS OF DEMOGRAPHIC FEATURES

Abstract: In this study that has evaluated leadership styles in terms of demographic characteristics, it was focused on charismatic, transactional and transformational leaderships of modern leadership styles. In this research which used quantitative research method, data were collected from four-five star hotels' owners and managers in Ankara by using survey technique. The collected data were analysed with SPSS 18 programme. There are all three leadership styles in samples with close levels to each other. But transactional leaderships was seen a little lower than the other two leadership styles. It has been concluded that the leadership styles of attendants of researches differ meaningfully according to demographic characteristics. Female attendants' tendency on transactional leadership is lower than male attendants'. Also a difference between charismatic leadership and transactional leadership has emerged. Charismatic leadership differs from transformational leadership in terms of five year experience and less. It was concluded that the only variable that leadership styles doesn't differ is education.

Keyword: Leadership, Leadership Style, Charismatic Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership

L GIRIS

Liderlik kavramı, endüstri devrimiyle birlikte iş dünyasında gelişen rekabete paralel olarak önem kazanmıştır. Çeşitli teorilerle kavramsal içeriği geliştirilen liderlik teorisinde en başta liderlerin belli başlı özellikler taşıması gerektiği savunulmuştur (Stogdill, 1948). Bu yaklaşıma göre liderleri takipçilerinden ayıran karakteristik özelliklere vardır. Bu sebeple, ilk liderlik çalışmaları, liderliğin sonradan oluşamayacağı ancak doğuştan geldiği varsayımına dayanmaktadır. (Lussier ve Achua, 2010: 16) Özellikler yaklaşımı, gerçek yaşamda liderleri belirlemede yetersiz kalmıştır; çünkü özellikler yaklaşımının güçlü yanlarına rağmen bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve en önemlisi özellikler yaklaşımının liderlerde bulunan özelliklerin sınırlarını kesin bir şekilde çizmekte yetersiz kalmasıdır. Geçmiş yüzyılda oldukça fazla sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, bu çalışmaların bulguları liderlerde bulunan/ bulunması gereken özelliklerin listesini net bir şekilde ifade edememiştir. (Northouse, 2010: 26) Özellikler yaklaşımı yetersiz kalınca liderlerin davranışlarına odaklanılmış ve davranışçı liderlik teorisi geliştirilmiştir. Bu teori, liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve benenilmesiyle ortaya çıktığını ve devam ettiğini kabul etmektedir. Kuşkusuz, liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. (Eren, 2008: 391-395) Ancak davranışçı teoriler de liderlik ekolünü çok net ortaya koyamamıştır. Çünkü davranışlara atfedilen nedenler kişiden kişiye veya kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık liderlerin sergilemeleri gerektiği nesnel bir davranış biçimi belirlemeyi zorlaştırmıştır. Bu yüzden daha sonraları durumsal liderlik yaklaşımı kabul görmeye başlamıştır. Bu yaklaşıma göre, liderlik, lider ile çeşitli çalışma koşullarının birçok değişkeni arasındaki karşılıklı ilişkilerle açıklanabilir (Özçet, 1988: 68). Durumsallık yaklaşımının temel tezi en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir. Ana durumsal değişkenler izleyenlerin özellikleri, iş çevresinin özellikleri, izleyenlerin görevleri ve dış çevredir (Daft, 2005: 24). Tüm bunlara karşın, liderin çabuk elde edilip çabuk eskidiği içinde

Tüm bunlara karşın, değişimin en önemli unsuru olduğu ve bilginin çabuk elde edilip çabuk eskidiği içinde bulunduğumuz çağda tüm bu geleneksel liderlik yaklaşımları yetersiz kalmış ve yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç liderliği kişisel bir yetenek olarak değil bir süreç olarak ele almıştır. Daha öncelerden değişime ayak uydurmak söz konusuydu oysa günümüz liderlerinin tek rolü değişimi iyi ve hızlıca takip etmek ve bu doğrultuda insanları motive etmek olmamalı, günümüz liderlerinin insanları belirli amaç ve vizyonlara yönetmek kadar

kaçınmayacakları önemli bir rolü de süreçleri yönetebilmek, başka bir deyişle değişime uyum sağlamanın ötesinde değişime yön vermektir. Bu durum liderlik kavramının içeriğini genişletmiş ve daha karmaşık hale getirmiştir. Liderin değişimi etkilemek, değişime öncü olmak, sürtüşmeleri yönetmek, izleyenleri güçlendirmek, grup için bir sembol ve enerji kaynağı olarak hizmet etmek, izleyenlerin sürekli gelişimini sağlamak gibi sorumlulukları vardır. Bu yaklaşıma göre liderlik kompleks ve çok yönlü bir kavram olup öğrenilebilir bir özelliktir (Grossman ve Veliga, 2005). Bu çalışma kapsamında modern liderlik tarzlarından işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik üzerinde durulacaktır.

II. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmatik liderlik her ne kadar diğer liderlik tarzlarından ayırt edilebilir olsa da karakteristik özellikleri, diğer liderlik tarzlarına göre daha az somut nitelik taşımaktadır. Bu, herhangi bir bireyde karizmatik unsurların birey bazında değerlendirilmesinin güç olmasıyla kaynaklanmaktadır. Çünkü, karizma liderin sahip olduğu bir etkileme gücü olarak düşünüleceği gibi, liderde bulunmayan ancak takipçilerinin lidere atfettiği bir etkileme gücü olarak da değerlendirilmiştir (Bell, 2013). Bu yüzden karizmatik liderlik, liderlerin takipçileriyle birlikte değerlendirildiği bir zemin üzerinde ele alınmalıdır. Karizma çoğu zaman birinin başkasından algıladığı bir davranış olarak görülür. Ancak bu algının karizmatik liderlerin sahip oldukları ortak birtakım karakteristiklerden ve davranışlardan tamamen bağımsız olduğunu iddia etmek de oldukça zordur (Konger ve Canungo, 1987). Ayrıca karizmatik liderlik teorisi incelendiğinde bu liderliğin ortaya çıkmasında bazı koşulların gerekliliği değerlendirilmesi yapılabilir. Karizmatik liderlerin genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkması bu değerlendirmeyi güçlendirmektedir.

Tüm bunlara karşın, azımsanmayacak sayıda çalışmalarla (House 1977, Burns 1978, Bass 1985, Bennis and Nanus 1985, Tichy and Devanna 1986, Boal and Bryson 1988, Conger and Kanungo 1987, Kuhnert and Lewis 1987, Sashkin 1988) kavramsal çerçevesi oluşturulan karizmatik liderlik teorisinde hala takipçilerin amaçlarını, hedeflerini ihtiyaç ve arzularını değiştiren ve yeni amaçları benimsemesini sağlayan yeteneklerin neler olduğu sorusuna cevap vermiştir. Ancak lidere atfedilen bu yeteneklerin nasıl sağladığı konusu çok net bir çözüm bulmamıştır. Karizmatik liderlerin sahip oldukları yetenek ve özellikler, kendine güven, vizyon sahibi olmak, olağanüstü davranış, çevresel duyarlılık, kişisel risk üstlenmek, değişim görevlisi olarak hatırlanmak şeklinde sıralanabilir (Greenberg ve Boran, 2003:115). Bu çalışmalar, Karizmatik liderlerin sahip oldukları dönüştürücü etkilerini ele almış ve Karizmatik liderlerin nasıl dönüştürdüklerine değil neleri dönüştürdüklerine odaklanmışlardır. Bu kavramsal çerçeve incelendiğinde üç farklı dönüştürmeden bahsedebiliriz. İlk olarak, Burns (1978) ve Bass (1985) karizmatik liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarını dönüştürdüklerini ifade ederek bu liderlerin Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde takipçilerin ihtiyaçlarını daha alt basamaktaki ihtiyaçlardan daha üst basamaktaki ihtiyaçlara taşıdıklarını iddia etti. İkinci olarak Burns (1978) liderlerin takipçilerin etik değerlerini dönüştürdüğünü belirtmiştir. Liderlerin takipçilerinin yargılarını daha ilkeli yargılar haline dönüştürerek ahlaki normlarını daha üst seviyeye çıkardıklarına dikkat çekmiştir. Son olarak House (1977) ve Burns (1978) karizmatik liderlerin takipçilerine takım, örgüt veya daha kapsamlı bir amaç doğrultusunda kendi bireysel çıkarları aşmalarını sağlamakta başarılı olduklarını belirtmiş ve bireysel çıkarları örgütsel çıkarlara dönüştürdüklerini savunmuştur (Shamir ve diğ., 1993).

III. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Ashında bu liderlik tarzı hızlı değişim çağının kaçınılmaz bir çıktısı şeklinde düşünülmelidir. Çünkü insanlar genellikle bilinenin bilinmeyene tercih etme eğilimindedirler. Bu yüzden yeniliğe ve değişime karşı çok sıcak bakmazlar. Değişimin meydana getireceği risklerin sonuçları ile ilgili kendi başlarına aşamayacakları kaygıları vardır. Bu insanların değişimin olumlu sonuçlarının olumsuz sonuçlarına oranla daha fazla olabileceğine inandırılmaları, değişebileceklerine ve değiştirebileceklerine güdülenmeleri gerekir. Tam da bu aşamada dönüşümcü liderin rolü ön plana çıkmaktadır. İnsanların kaygılarını amaçlarını hedeflerini bireysellikten örgütselliğe dönüştürecek bir lider ihtiyacını dönüştürücü liderlik teorisi karşılamaktadır. Dönüştürücü liderler takipçilerini yeni örgütsel amaçlar edinmelerini sağlamakla kalmaz bu amaçlara ulaşabilecek yeterli düzeyde birikim ve yeteneğe sahip oldukları konusunda da takipçilerini ikna ederler. Kavram olarak dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemde, Dowton (1978), Burns (1978) tarafından, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, özellikle irade, öz-güven, vizyon ve ahlakî yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durulmuştur. Bass (1985) bunlara, aile değerleri, güçlü anneler, içsel çatışmanın yokluğu, rol modelleme (model oluşturma), yetişkinlik deneyimleri, güç kullanımına dönük yaklaşımlar, heyecan, hırs ve idealler gibi çeşitli olasılıkları da eklemiştir. Genel olarak bakıldığında dönüştürücü liderliğin, karizma, paylaşılan bir vizyon oluşturma, bireysel ilgi, güçlü bir örgüt kültürü oluşturma, izleyicilerine öğrenme ve gelişim imkanı tanıma, adanmışlık ruhu ve izleyicilere öz saygı, özgüven gibi hisler aşılama gibi bir takım karakteristik özellikleri var. (Uyguç ve diğ., 2000) Bu özellikler arasında karizma dönüşümcü liderlerin en etkili argümanlarından birisidir. Bu yüzden dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik teorileri birbirleriyle oldukça yakından ilişkilidir. House başta olmak üzere ilgili yazının önemli bir bölümü dönüşümcü liderlik teorisini karizmatik liderlik teorisinin daha geniş versiyonu şeklinde değerlendirmiştir. Ancak bu iki teoriyi birbirinden farklı gören yaklaşımlarda azımsanmayacak sayıda vardır. Karizma dönüşümcü liderlerin taşıması gereken kilit özelliklerinden birisidir. Çünkü dönüşümcü liderin izleyicilerini

dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bunun içinde karizma bir zorunluluktur (Dessler, 2001). Bu durumda karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik arasında bir fark belirtmek zor olsa da mümkündür. Karizmatik lider takipçilerinin karizmatik dünya görüşünü benimsemelerini ister. Daha ileri gitmelerini istemez; Dönüştürücü lider ise takipçilerinin liderlerinin görüşleri de dahil olmak üzere mevcut görüşleri sorgulamalarını öğrenmelerini ister (Avolio ve Bass, 1985). Bu görüşe göre, karizmatik lider karizmasını kullanarak takipçilerinin kendi amacı doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Dönüştürücü lider ise takipçilerinden kendi fikirleri dahil tüm fikirleri eleştirmelerini ortak bir amacın peşinde hareket etmelerini sağlar. Yani karizmatik lider takipçilerini kendisine yönelmelerini beklerken, dönüştürücü lider takipçileriyle birlikte ortak bir amaca yönelir şeklinde bir ayırmadan söz edilebilir.

IV. İŞLEMSEL LİDERLİK

Burns(1978) işlemsel liderliği lider ile takipçileri arasında ilişkinin diyalektik olduğunu savunur. Yani liderin astlarından beklentileri vardır. Astlar liderin bu memleketlerini karşıladıkları ölçüde liderde astların beklentilerini karşılayacaktır. İşlemci liderlik teorilerinin neredeyse tamamı lider-takipçi ilişkisinin emek-ücret, maliyet-fayda gibi bir takım takaslar dizisinden oluştuğu görüşü üzerine kurulmuştur. İşlemsel liderlik yaklaşımında, liderler izleyicileri ödül ve övgü ile motive ederken, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disipline etmektedir. Yine bu yaklaşımda bir liderin davranışı başlangıçta amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlı olarak değişir. Amaca doğru ulasan izleyiciler ödüllendirilirken amaçlara ulaşma durumuna göre de cezalandırılırlar.(Bass, 1999)

İşlemsel liderler, daha çok geçmişteki olumlu ve yararlı geleneği sürdürmeyi tercih ederler. Çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenen işlemsel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri aynen devam ettirerek daha etkin bir şekilde isyapma ve yaptırma yolunu seçerler. Bu sebeple işlemsel liderlik durgun ve büyüme stratejisi benimsememiş örgütlerde daha etkili olmaktadır.(Eren, 2001) İşlemsel liderlik teorilerinin iş hayatına yansımalarıyla performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde de uygulanan bir çok insan kaynakları sistemi geliştirilmiştir.(Carew ve diğ, 2000)

İşlemsel liderlerin çoğunlukla sergilediği koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıma olmak üzere üç davranış kalıbı vardır; Koşullu ödüllendirme, İşgörene, belirlenen hedeflere ulaşması durumunda, maddi ödül veya statü gibi sosyal nitelikli ödül verilmektedir. Belirlenen bu hedeflere ulaşılmaması durumunda, eğer sebep iş gören kaynaklıysa bu kez motivasyonun ödül boyutu yerine ceza boyutu yer alır. (Bass, 1985, s.122). İstisnalarla yönetimin iki boyutu vardır, Aktif istisnalarla dayalı yönetimin uygulandığı örgütlerde lider, işletmenin belirlenen amaç ve standartlarından veya işletmenin işleyişinde sapma söz konusu olmaması için sorunları ve fırsatları araştırarak, sorun ortaya çıktığı zaman işleyişin düzeltilmesinde liderin etkin olarak varlığını hissettirmesi anlamı taşımaktadır. Pasif istisnalarla yönetim anlayışı ise; liderin örgütte varlığını örgütsel amaçlara ulaşmadığı takdirde veya işleyişte aksamlar ortaya çıktıktan sonra hissettirmektedir. Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz.(Celep, 2004)

Tam serbesti tanıyan liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan veher izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Bireysel gelişime oldukça olanak tanıyan bu liderlik tarzında bir otorite boşluğu olacağından bireysel amaçların örgütsel amaçların önüne geçmesi ise en önemli sakıncaların biridir.(Eren, 2001)

V. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, modern liderlik tarzlarından karizmatik, dönüştürücü ve işlemsel liderlik tarzlarının Ankara' da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yönetici ve sahiplerinin demografik özellikleri açısından değerlendirilmesidir. Bu kapsamda hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde öne çıkan liderlik tarzlarının belirlenmesi ve bunun sonucunda araştırma yapılan işletmeler başta olmak üzere benzer alanda faaliyet gösteren işletmelere rekabet avantajı elde etmek açısından hangi liderlik tarzının daha etkili olacağı konusunda öneriler getirilmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca işletmenin faaliyet süresi ve statüsü gibi özellikleri açısından sergilenen liderlik tarzının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek şeklinde alt amaçları da mevcuttur. Çalışma sonucunda elde edilecek bulgular özellikle turizm alanında faaliyet sürdüren işletmelerin işe alım sürecinde de kullanabilecekleri kriterlerin oluşturulmasında da fayda sağlayacaktır. İşgücü temininde demografik özelliklerin liderlik tarzı ile olan ilişkileri de göz önüne alınabilecektir.

VI. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve birincil veriler liderlik tarzlarını ve demografik özellikleri belirlemek üzere anket tekniği ile toplanmıştır. Karizmatik liderlik ile ilgili ölçek Conger ve Kanungo' nun karizmatik liderlik ölçeğinden, işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlikle ilgili ölçek Öztıp' un (2008) deki çalışmasından alınarak araştırmada kullanılacak ölçek oluşturulmuştur. Toplanan anketler SPSS programı kullanılarak analiz edilerek ve araştırma sorularına cevap aranmıştır. Ankara' da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamı araştırmaya dahil edilmiştir ve örnekleme gidilmemiştir. Toplam 52 otelden yönetici ve sahip olmak üzere 104 kişiye ulaşılmaya

çalışılmış, ancak toplamda 90 kişiye ulaşılmıştır. Elde edilen anketlerden 19 tanesi düzgün doldurulmadığı için analize dahil edilmemiş ve 71 i analize tabi tutulmuştur.

VII. BULGULAR

Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişkenler	F(x)	Yüzde	Değişkenler	F(x)	Yüzde
1. Cinsiyet			5. İş Deneyim Süresi		
Erkek	47	66,2	5 ve altı	10	14,1
Kadın	24	33,8	6 - 10	14	19,7
Toplam	71	100	11 - 15	23	32,4
2. Yaşınız			16 - 20	14	19,7
15 - 24	14	19,7	21 - 25	8	11,3
25 - 34	20	28,2	25 ve Üstü	2	2,8
35 - 44	20	28,2	Toplam	71	100
45 - 54	13	18,3	3. İşletme Statüsü		
55 ve Üstü	4	5,6	4 Yıldız	45	63,4
Toplam	71	100	5 Yıldız	26	36,6
4. Eğitim			Toplam	71	100
İlköğretim	5	7	6. İşletme Faaliyet Süresi		
Orta öğretim	2	2,8	5 ve Altı	16	22,5
Lise	16	22,5	6 - 15	19	26,8
Lisans	44	62	16 - 25	25	35,2
Lisans Üstü	4	5,6	25 ve Üstü	11	15,5
Toplam	71	100	Toplam	71	100

Demografik değişkenler ile ilgili frekans değerlerine bakıldığında araştırma kapsamında verilerin toplandığı yöneticilerden erkek yönetici sayısı ile kadın yönetici sayısından yaklaşık 2/3 oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş açısından genel olarak yöneticilerin orta yaş grubu olarak tanımlayabileceğimiz 25 - 44 yaş grubu arasında yoğunluk gösterdiği söylenebilir. Eğitim durumu verilerine göre ise yöneticilerin yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu ve yaklaşık %10 gibi bir kısmının ise ilköğretim mezunu oldukları görülmektedir. Yöneticilerin deneyim durumlarına bakıldığında 11- 15 yıl aralığında deneyimlerinin olduğunu görülmektedir. Araştırma kapsamında 45 tane dört yıldızlı 26 tane de beş yıldızlı otel işletmesi yöneticisinden veriler toplanmıştır. Bu otel işletmelerinin faaliyet süreleri incelendiğinde %35' inin 16- 25 yıl arasında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 2 Liderlik Tarzlarına İlişkin Frekans Analizi

İFADELER	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
	f(x)	%	f(x)	%	f(x)	%	
Hangi işlerin nasıl yapılacağına yönetici olarak ben karar veririm	22	31	11	15,5	38	53,5	3,23
Çalışanlarımın iş yapma şeklini ben belirlerim	19	26,8	15	21,1	37	52,1	3,25
Belirlediğim performans standartlarını devam ettiririm	16	22,5	15	21,1	40	56,3	3,34
İşletmede yapılacak işleri ben programlarım	13	18,3	10	14,1	48	67,6	3,49
Çalışanları takdir ederek cesaretlendiririm	7	9,9	18	25,4	46	64,8	3,55
Çalışanlarda saygınlık oluşturarak onları etkilerim	11	15,5	15	21,1	45	63,4	3,48
Çalışanlar arasında karşılıklı güven iklimi oluştururum	9	12,7	27	38	35	49,3	3,37
Çalışanlarımın kendilerini geliştirmelerini destekler ve teşvik ederim	14	19,7	20	28,6	37	52,1	3,32
Çalışanlarımı, problemlere farklı açılardan bakmaları için teşvik ederim	13	18,3	18	25,4	40	56,3	3,38
Çalışanlarıma açık bir vizyon sunabilecek hayal gücüne sahibim	12	16,9	15	21,1	44	62	3,45
Değerlerim konusunda net bir tavır sergileyerek, söylediğimi uygularım	7	9,9	24	33,8	40	56,3	3,46
Bir yönetici olarak içinde bulunduğum takım için yüksek derecede kişisel risk alabilirim	8	11,3	16	22,5	47	66,2	3,55
Kollektif bir görev bilinci oluşturmaya çalışırım	11	15,5	19	26,8	41	57,7	3,42
Örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunabilirim.	7	9,9	14	19,7	50	70,4	3,61
Örgütsel amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturmaya çalışırım	13	18,3	14	19,7	44	62	3,44
İçinde bulunduğum takımı heyecanlandıracak fikirler sunarım	11	15,5	19	26,8	41	57,7	3,42
Statüko ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar ararım	11	15,5	23	32,4	37	52,1	3,37
Örgütsel amaçlara ulaşmak için alışılmışın dışında davranabilirim	12	16,9	18	25,4	41	57,7	3,41

Liderlik tarzlarına ilişkin ifadelerle bakıldığında en düşük ortalamanın “Hangi işlerin nasıl yapılacağına yönetici olarak ben karar veririm” ve “Çalışanlarımın iş yapma şeklini ben belirlerim” ifadeleri olduğu görülmektedir. İlk ifadeye 22 kişi ikinci ifadeye ise 19 kişi katılmamaktadır. İlk ifadeye 11 kişi fikrim yok olduğu yönünde fikir yürütmekte ikinci ifade ise 15 kişi bu seçeneği işaretlemiştir. En yüksek katılım ise 3,61 ortalama ile “Örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunabilirim.” Bu ifadeye %9,9 kişi katılmamış %19,2 kişi fikrim yok % 70,4 gibi büyük bir bölümü katıldığı yönünde işaretlemiştir. Daha sonra en fazla katılım ise 3,55 oranla “Bir yönetici olarak içinde bulunduğum takım için yüksek derecede kişisel risk alabilirim” ve “çalışanları takdir ederek cesaretlendiririm” ifadeleri olmuştur. Bu ifadeler ise yöneticilerin % 66 sı katılım göstermiştir.

Tablo 3. Liderlik Tarzlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	Ortalama	St. sapma
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	3,43	0,429
<i>Karizmatik Liderlik</i>	3,45	0,453
<i>İşlemsel Liderlik</i>	3,32	0,689

Genel olarak bakıldığında liderlik tarzlarına ait ortalamaların birbirine çok yakın, ancak işlemsel liderlik tarzına ilişkin ifadelerle katılım oranının daha düşük olduğu görülmektedir(3,32). Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin ifadelerle

katılımların ortalaması 3,43 iken karizmatik liderliğe ilişkin ifadeler katılımların ortalaması 3,45 tir.

Tablo 4 Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar

Değişken	Fark	Anlamlılık	Açıklama
Cinsiyet	Var	0.048	İşlemsel Liderlik
Yaş	Var	0.015	İşlemsel Liderlik
		0.001	Karizmatik Liderlik
Eğitim	Yok	0.970	-
İş Deneyimi	Var	0.000	Dönüşümcü Liderlik
		0.005	Karizmatik Liderlik

Farklılıkları belirlemek üzere yapılan t-testi ve anova testi sonuçlarına göre liderlik tarzlarından işlemsel liderliğin cinsiyet açısından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır, ortalama değerlerine bakıldığında ise, kadınların ortalamasının 3,1 erkeklerin ortalamasının ise 3,5 olduğu görülmektedir. Kadınların işlemsel liderliğe eğilimi erkeklerle oranla düşük oranda kalmaktadır denilebilir. Yaş açısından ise farklılık işlemsel liderlik ve karizmatik liderlik açısından ortaya çıkmıştır. Farklılığın nedenine bakıldığında ise scheffe 15-24 yaş arasındaki liderlerin işlemsel liderliğe ait ortalamaları (2.28) diğer yaş gruplarındakilere (3,2-3,6) oranla daha düşük düzeydedir. Karizmatik liderlik açısından farklılığın nedenine baktığımızda ise yine aynı gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. 15-24 yaş arasındaki kişilerin karizmatik liderlik ortalaması (3.01) 25 yaş ve üstü (3,4-3,6) kişilerin ortalamasından daha düşük düzeydedir. Eğitim durumu açısından liderlik tarzı anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İş deneyimi açısından da liderlik tarzları farklılık göstermektedir. Bu farklılık ise dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarında ortaya çıkmıştır. Bu farklılık da her iki liderlik tarzı içinde 5 yıl ve altı sürelik iş deneyimine sahip olan kişilerden kaynaklanmaktadır.

VIII. SONUÇ

Bu çalışma da liderlik tarzlarından sadece modern liderlik tarzları ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında dönüşümcü liderliğin isminden de anlaşılacağı gibi dönüşüme ve yeniliğe dönük bir lider olduğu görülmektedir. İşlemsel liderlerin ise yeniliğe karşı olumlu olmayan bir tavır sergiledikleri karizmatik liderlerin ise özellikle olumsuz şartlarda değişimi üstlendiği yönünde literatürde ortak bir görüş bulunmaktadır. Araştırmada hemen tüm liderlik tarzlarının yüksek ortalama ile çıktığı bulgular da ortaya çıkmıştır. Bu durumdan araştırma evreninde ki yöneticilerde hemen bütün tarzların bulunduğu şeklinde yorum yapılabilir. Otel işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet yaptıkları için bilişim teknolojileri her ne kadar işletme süreçlerine nüfuz etse de insan unsuru bu tür işletmelerde asla önemini yitirmez. İnsan unsurunun ön planda olduğu bir yapıda da yönetim unsuru normalde olduğundan daha kritik bir süreç olma özelliği gösterir. Bunun nedeni, yönetim unsurunda başarının sağlanması, sadece yöneticilerin yetenekleri, doğru karar ve politikalarıyla ilişkili değildir. Bununla birlikte, başarının sağlanması, yönetim sürecinin diğer bir odağını oluşturan iş görenlerin de yeteneklerine ve kapasitelerine ve bu yetenek ve kapasitelerini kullanma istekliliklerine dolayısıyla motive düzeyleri gibi birçok etkenle ilişkili bir problemidir. İş görenlerin ise istekleri, ihtiyaçları ve onları motive edecek araçlar birbirinden farklı olduğundan dolayı, bütün liderlik tarzlarına duruma göre ihtiyaç duyulabilir. Bu nedenle, bir yönetici duruma göre farklı liderlik davranışları sergileyebileceğinden bütün liderlik tarzlarına ilişkin ifadeler olumlu yanıt vermiş olabilirler.

Araştırma sonucunda liderlik tarzlarından işlemsel liderliğin kadın katılımcılarda erkek katılımcılara göre daha düşük düzeyde yer almış olması kadın katılımcıların mevcut uygulamalardan farklılık gösterecek uygulamalar yapma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yaş açısından da liderlik tarzları eğilimi farklılık göstermektedir, 25 yaşının altındaki katılımcıların işlemsel liderlik ortalamaları daha düşük olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum bu grupta yer alanların diğerlerine göre yenilikçi davranışlarının ve değişim arzularının yüksek olduğunu ve öncü olma odaklı davrandıklarını göstermektedir, ayrıca bu grupta yer alan kişilerin karizmatik liderlik eğilimlerinin de diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Özellikle toplumumuzdaki yaşa olan saygının bir yansıması olarak bu özelliklerin ilerleyen yaşlarda daha etkili olabileceği durumu bu sonuçla bağdaşmıştır. Ayrıca iş deneyimi açısından da karizmatik ve dönüşümcü liderlik tarzının 5 yıl ve daha aşağı sürelerde iş deneyimine sahip olanlarda daha düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Kişiler işe ilk girdiklerinde belli bir süre deneyim kazanıp kendilerini kabul ettirme odaklı hareket ederler. Aynı şekilde yöneticilerde önce çalışanlara kendi liderliklerini astlarına kabul ettirme odaklı davrandıklarından sistem üzerinde değişiklik yapmaktansa mevcudu koruma ve ondan yararlanma odaklı davranış sergilerler.

Bu çalışma Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin yönetici ve sahipleri kapsamında yapılmıştır. İleride bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yöneticilerin liderlik stillerini çalışanlar açısından belirlemeleri ve bu çalışmanın bulguları ile kıyaslanabileceği çalışmalar yapmaları önerilebilir. Ayrıca farklı bölgelerdeki işletmelerden elde edilecek bulgularında yine bu çalışmanın bulguları ile kıyaslanabileceği çalışmalar yapmaları önerilebilir.

- KAYNAKÇA**
- B. J. Avolio ve B.M. Bass. Transformational Leadership, Charisma and Beyond, School of Management, State University of New York, 1885, Binghamton
- Bakan, İ. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. Beta Basım Yayın, 2009, İstanbul
- Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press. 1985, New York
- Bell, M.K. "Charismatic Leadership Case Study With Ronald Reagan as Exemplar", Emerging Leadership Journeys, Regent University School of Business & Leadership, 2013, Vol.6 Iss. 1, pp. 66-74
- Bennis, W. and B. Nanus (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper&Row.
- Boul, K. B. and J. M. Bryson (1988), "Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach," in J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), Charismatic Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 11-28.
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. "Örgütlerde İş Etğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003 6(9) 59-85
- Burns, J. M. Leadership.: Harper&Row, 1978, New York
- Celep, C. Dönüşümcü Liderlik. Anı Yayıncılık, 2004, Ankara:
- Conger J.A. ve Kanungo, R.N. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, Academy of Management, 1987
- Daft, R.L. The Leadership Experience, Thomson South-Western, 2005, Canada
- Dessler, Gary. Management. PrenticeHall, 2001, New Jersey
- Downton, J.V. Rebel Leadership: Commitment and Charisma in The Revolutionary Process. 1973, Free Press, New York
- Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (11. Basım). Beta Yayın Basım, 2008, İstanbul
- Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş Yedinci Basım, Beta Yayınları, Eylül, İstanbul, 2001
- Eunice P. C., Carew, D., Finch, F. and Stoner, J. Leadership, Office of The Future, 2000, s: 8, December
- Greenberg, J. ve Boran, R.A. Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work. PrenticeHall, 2003, New Jersey
- Grossman, S. ve Valiga T.M. The New Leadership Challenge (3.Edition). F.A. Davis Company, 2005, Philadelphia
- House, R.J. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. in J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), Leadership: The Cutting Edge, Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977
- Kuhnert, K. W. and P. Lewis "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Developmental Analysis," Academy of Management Review, 1987, 12, 648-657.
- Lussier, N.R., Achua F.C. Liderlik: Teori, Uygulama, Yeteneklerin Gelişimi. (4. Baskı), Cengage Learning, 2010, Kanada
- Northouse, P. G. Leadership Theory and Practice (Beşinci Basım). Sage Publications, 2010, U.S.A
- Özger, S. Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Yapıları, MPM yayını, 1988, Ankara
- Sashkin, M. "The Visionary Leader". in J. A. Conger and R. A. Kanungo (Eds.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, 1988, Jossey-Bass, 122-16, San Francisco
- Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science, 1993, Vol. 4, No. 4
- Stogdill, R. M. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature". Journal of Applied Psychology, 1948, 33-71
- Tichy, N. M. and M. A. Devanna. The Transformational Leader, 1986, New York: Wiley.
- Uygur, N., Duygulu, E. Çıraklar, N.H. "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2010, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 587-600.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ